厚黑学

李宗吾

大古奇书

李宗吾 原著

典藏本

[illegible]秘诀[illegible]——厚黑学。[illegible]之厚如城墙，黑如煤炭；第二步[illegible]厚而硬，黑而亮；第三步[illegible]厚而无形，黑而无色。[illegible]

1、人性弱点厚黑寓言 2、处世有方厚黑信经 3、做事为人厚心黑学 4、小人之智厚黑心术 5、立身行世厚黑心理 6、成败获得厚黑秘诀 7、待人处世厚黑之道 8、求人办事厚黑妙法 9、能言善辩厚话黑说。

[illegible]自古至今，自然左右逢源，头头是道。

千古不传的成功秘诀

厚黑学典藏本

一、厚黑学
——立身行事画厚心黑

求官六字真言及办事二妙法
——求人办事厚黑妙法

做官六字真言
——待人处世厚黑之道

二、厚黑丛话上
——做事为人厚心奇学

三、厚黑丛话下
——小人之智厚黑心术

四、心理与力学
——人性弱点厚黑真言

五、中国学术之趋势
——能言善辩厚话黑说

六、社会问题之商榷
——成败铁规厚黑秘诀

七、宗吾趣谈趣事
——进退有方厚黑怡经

八、宗吾解密
——我的思想统系

[illegible]

——林语堂

[illegible]

——[illegible]

定价:28.00元

ISBN 7-204-07220-0

李宗吾：原典
东野君：译著

图书在版编目（CIP）数据

千古奇书：厚黑学典藏本/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7-204-07220-0

Ⅰ．千…　Ⅱ．东…　Ⅲ．伦理学　Ⅳ．B82

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000376 号

千古奇书：厚黑学典藏本

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

新华书店总店北京发行所经销　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07220-0/B·52　定价：28.00 元

吾将苦研数十载英雄豪杰的成功秘诀发现出来，将此著与书——厚黑学。其书分三步功夫，第一步是厚如城墙，黑如煤炭；第二步是厚而硬，黑而亮；第三步是厚而无形，黑而无色。其是共有九大卷：1、人性的成厚黑真言；2、进退有方厚黑细经；3、做事为人厚心奇学；4、小人之智厚黑心术；5、立身行世面厚心黑；6、成就致胜厚黑秘诀；7、待人处世厚黑之道；8、求人办事厚黑妙法；9、能言善辩厚齿黑说。

总之，由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可胜数，苟其事之有成，何一不出于此。书册俱在，事实难诬，读者倘能本我指示的途径，自去搜寻，自当左右逢源，头头是道。

——李宗吾

厚黑妙法
厚黑心术
面厚心黑
厚心奇学
厚话黑说
厚黑怪经
厚黑秘诀
厚黑学

厚黑学典藏本

一、厚黑学
——立身行事首要之要
求官六字真言及办事二妙法
——求人办事厚黑妙诀
做官六字真言
——待人处世厚黑之道
二、厚黑丛话上
——做事为人厚黑奇学
三、厚黑丛话下
——小人之智厚黑心术
四、心理与力学
——人性弱点厚黑真言
五、中国学术之趋势
——[illegible]
六、社会问题之商榷
——[illegible]
七、[illegible]
——[illegible]
八、[illegible]
——[illegible]

世间学说，每每误人，惟有李宗吾铁论《厚黑学》不会误人。知己而又知彼，既知病情，又知药方。西洋镜一经拆穿，则牛渚燃犀，百怪毕现，受厚黑之牺牲者必少，实行厚黑者无便宜可占，大诈大奸，亦无施其技矣。于是乎人与人之间只得赤诚相见，英雄豪杰，掠夺争霸，机诈巧骗，天下攘攘，亦可休矣。李先生之《厚黑学》有益于世道人心，岂浅鲜哉！读过中外古今书籍，而没有读过李宗吾《厚黑学》者，实人生憾事也！

——林语堂

李宗吾先生结论曰，他把这些人的故事，反复研究，才将千古不传的成功秘诀发现出来。一部二十四史，必须持此观点，才读得通。这种学问，原则上很简单，运用起来却很神秘，小用小效，大用大效。

——柏杨

厚与黑

——成功立世的不传之秘

凡人都知道"厚黑"的妙用，可是乍一见大大的"厚黑"二字，心里总是会疙疙瘩瘩的，好像见着了怪兽一般。看见《厚黑学》便不自觉地以为是教人学"见不得阳光"本事的学问，想看又不敢大大方方地看。其实，大可不必。

因为厚黑本性人人皆有，都会在一个人的一生中或多或少，自觉不自觉地展露其威力。李宗吾通过刻画封建社会诸多人物的真实肖像，彻底揭开了潜藏在人们内心深处的厚黑本性。《厚黑学》开篇即"直露"地点破人性："我自读书识字以来，就想为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得，求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得，以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷索冥搜，忘寝废食，如是者有年，一日偶然想起三国，想起三国时几个人物，不觉恍然大悟曰：'得之矣，得之矣，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。'"

我们一般人都生活在一个传统之中，环境之内，一切的思想行动都受到那个传统与环境施与我们的教育、影响和潜移默化的制约，所以西方哲人才说："人生而自由，而无时无刻不在枷锁中。"但厚黑学把这一切的枷锁都挣断了，它扫除一切与自己欲望不相适应的陈规戒律，依照本能大胆行动，独立出击。厚黑之所以能取胜，乃是因为他彻底突破了一切拘束人们自由行动的种种禁忌，彻底解放了一个人的思想和行动。试想，一个戴着锁链的剑客同一个身手凌厉，没有任何牵绊的剑客比武决斗，那胜负在决斗之前岂不是就已经决定了么！

人生就是竞争，竞争必有谋略，所有的谋略都离不开厚黑。可

以说，每个人每时每刻、每一行事都处在明争暗斗之中，稍一疏忽便会被人挤倒。《厚黑学》抛开道德规范的束缚之后，就成了一种高明的智慧。这智慧如同一把无形的刀子，深深隐藏在每个人的脑子里，舍之则藏，用时便会闪闪地伸出刀尖儿。

与那些充斥大街小巷的名人传记，成功人士的经验之谈等书籍相比，《厚黑学》是一种极有实用价值的学说。上至庙堂，下至市井，《厚黑学》可以说无处不适，无往不通。正如李宗吾所说："《厚黑学》这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口，也比别人多讨点饭。故宗吾曰：'自大总统以至于乞儿，壹是皆以厚黑为本。'"从这个意义来讲，《厚黑学》是一部最实用的成功学。在社会上行走的人们，若能怀揣一本《厚黑学》，时时习之，思之，用之，行遍天下无忧无险矣。

关于《厚黑学》，著名学者林语堂曾经评论说："世间学说，每每误人，惟有李宗吾铁论《厚黑学》不会误人。知己而又知彼，既知病情，又知药方。读过中外古今书籍，而没有读过李宗吾《厚黑学》者，实人生憾事也！"

李宗吾的厚黑学发表至今，社会上关于厚黑学的版本五花八门，说法也不尽相同，令人眼花缭乱，不知从何处去读。有鉴于此，笔者认真分析研究李宗吾民国初年所发表的《厚黑学》、《厚黑原理》、《厚黑丛话》、《求官六字真言》、《做官六字真言》、《办事二妙法》、《怕老婆的哲学》及《宗吾臆谈》等原文，并多方考证李宗吾当时所处的社会背景，精选整理成比较权威的厚黑学版本——《厚黑典藏本》。

《厚黑典藏本》为《厚黑丛书》之源本。此外，结合现今社会人们在求人办事、人际交往、做事为人、防骗上当以及应该遵守的社会行为准则等每个人都有可能面临的实际问题，整理归纳出来的九大类：1. 人性弱点厚黑真言，2. 进退有方厚黑怕经，3. 做事为人厚心奇学，4. 小人之智厚黑心术，5. 立身行世面厚心黑，6. 處

败铁规厚黑秘诀,7. 待人处世厚黑之道,8. 求人办事厚黑妙法,9. 能言善辩厚话黑说。是针对上述方方面面的具体问题,从人性弱点和厚黑本性进行深入剖析,在每一个分类中都相应给出了具体管用的应对策略,使本丛书中的任何一本,都可以成为读者拿来就能够用得上的成功学指导书。

● 林语堂评厚黑学

近人有个李宗吾，四川富顺自流井地方人，看穿世态，明察现实，先后发布"厚黑学"、"厚黑经"、"厚黑传习录"。著书立说，其意最为诙诡，其意最为沉痛。千古大奸大诈之徒，为鬼为蜮者，在李宗吾笔下烛破其隐。

世间学说，每每误人，惟有李宗吾铁论"厚黑学"不会误人。知己而又知彼，既知病情，又知药方，西洋镜一经拆穿，则牛渚燃犀，百怪毕现，受厚黑之牺牲者必少，实行厚黑者，无便宜可占，大诈大奸，亦无施其技矣！于是乎人与人之间，只得"赤诚相见"，英雄豪杰，攘夺争霸，机诈巧骗，天下攘攘，亦可休矣！亚李之厚黑学，有益于世道人心，岂浅鲜哉！读过中外古今书籍，而没有读过李宗吾"厚黑学"者，实人生憾事也！此时此境，我论此"学"，作此文，岂徒然耶？

李氏著述厚黑学，限于篇幅，择其最精警扼要处，介述于下：

上古时代，人民浑浑噩噩，无所谓厚，无所谓黑，天真烂漫，从来人民知识渐开，机变百出，黑如曹操，厚如刘备之流，应运而生……。

三国英雄，首推曹操心子黑，他杀吕伯奢、杀孔融、杀杨修、又杀皇后皇子，杀……"宁我负人，毋人负我，"心子之黑，空前未有，有黑如煤炭的心子，称为一世之雄！

刘备脸皮厚，他依曹操、依吕布、依刘表、依孙权、依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不知耻，且生平善哭，遇到不能解决之事，对人痛哭一场。俗云："刘备的江山，是哭出来的。"

他和曹操，一个心子最黑，一个脸皮最厚，你无奈我何，我无奈你何，所以曹操说："天下英雄，惟使君与操耳。"

此外有个孙权，他和刘备同盟，且是郎舅之亲，忽然袭取荆州，把关羽杀了，无奈心子黑不到底，跟着向蜀请和；他与曹操比肩称

雄，抗不相下，忽然又在曹丕驾下称臣，皮厚又有如刘备。但厚不到底，随着与魏绝交。

孙权黑不如操，厚不如备，但黑厚俱有，也是个英雄。他们三个人，把各人的本事施展出来，你不能征服我，我不能征服你，就把天下分而为三。

后来，曹操、刘备、孙权相继死去，司马氏父子乘时崛起，他是受了曹刘诸人的陶铸，集厚黑学之大成于一身，欺他寡妇孤儿，心肠之黑，与曹操一样，能受巾帼之辱，脸皮厚极。天下乃归司马氏矣！

再如汉时项羽，拔山盖世之雄，暗呜叱咤，而竟身死东城。韩信谓其“妇人之仁，匹夫之勇”。“妇人之仁”是心有所不忍，心子不黑；“匹夫之勇”，最受不得气，脸皮不厚。鸿门之宴，项羽和刘邦同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一割，“太祖高皇席”的招牌马上可以挂出，他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知“鹿死谁手”，他偏偏说：“籍与江东子弟八千人，渡江而西，今无一人还，纵江东父兄，怜而念我，我有何面目见之。纵彼不言，籍独不愧于德乎？”又说：“此天亡我，非战之罪。”

又拿刘邦本事研究：史记“项王问汉王曰：“天下匈匈数岁，徒以吾两人耳。愿与汉王挑战决雌雄。”汉王笑谢曰：‘吾宁斗智不斗力。’还有自己的父亲，身在俎下，他要分一杯羹，亲生儿女，孝惠鲁元，楚兵追至，他能推他下车，后来又杀韩信，杀彭越，“鸟尽弓藏，兔死狗烹”。刘邦的心子，岂是“妇人之仁，匹夫之勇”的项羽所能梦见！太史公著本纪，只说刘邦隆准龙颜，说项羽是重瞳子，独于两人面皮厚薄，心子的黑浅，未有提及。

刘邦天资既高，学历又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把礼仪廉耻，扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内，厚黑无比！

韩信脸皮最厚，人人知道的韩信胯下之辱，能够忍受。惟“黑”字欠工夫，终至“身首异处”。

统而言之，一部廿四史，“厚黑而已。”李宗吾曰：“厚黑之人，能得千乘之国，苟不厚黑，简食豆羹不可得。”又曰：“君子务本，本立而道生，厚黑也者，其为人之本欤？”

李宗吾尚述及厚黑传习录：“求官六字真言”、“办事二妙法”等，另著“心理与力学”一书，在此姑不多述。

李氏于一九四二年冬抗战时期，死于成都。抗战时期，李氏著作，风行西南，人手一册，大家细妙阅读，咸谓意味无穷，全面妙言快语云。

李氏死了。要知李氏发布“厚黑学”，是积极的，并非消极的。不是只嘻笑怒骂而已，对社会人心，实有“建设性”。旨在“触破奸诈”，引人人正！他在“厚黑学”自序里有言：

“……最初民风浑朴，不厚不黑，忽有一人又厚又黑，众人必为所制，而独占优势。众人见了，争相仿效，大家都是又厚又黑，你不能制我，我不能制你，独有一人，不厚不黑，则此人必为众人所信仰，而独占优胜。譬如商场，最初商人，尽是货真价实，忽有一卖假货者，参杂其间，此人必大赚其钱。大家争相仿效，全市都是假货，独有一家货真价实，则购者云集，始终不衰、不败……”

世乱正殷，“英雄豪杰”满天下，出卖灵魂，认贼作父，表面糊上一层仁义道德，爱国救民，动人听闻，一究其实，心之黑，脸之厚，较三国时曹操、刘备、孙权，尤有过之。正义沦亡，是非不辨，无法无天以枪杆武器作后盾，大行其厚黑之道。小焉者，只图自己衣食，乃为人工具，为人傀儡，摇旗呐喊，人云亦云，厚颜事人，跟了人家亦步亦趋，帮凶与帮闲，不是黑便是厚，天下扰乱，国乱民困，厚黑猖獗。

李宗吾（别署“独尊”、“蜀酋”）厚黑学之发布，已有三十多年，厚黑学一名词人多知之，试对人曰：“汝习厚黑学乎”，其人必勃然大怒，认为……此即李宗吾发布厚黑学之精髓处，收效如何？不言可知！大哉孔子！三代上有圣人，三代下圣人绝了种，怪事也！然则近代之新圣人，其唯发布厚黑学之李宗吾乎！（拍桌）

● 柏杨谈论厚黑学

天下有很多“奇缘”的事，使人无法解释。柏杨先生之得来“厚黑教主传”，便属其中之一。这本“厚黑教主传”和“厚黑学”，都是绝版书，曾经托许多朋友代觅一读，以便大开茅塞，结果全归失望。不料前天忽然接寒爝先生电话，告曰：“你下午在家等我，我有一本好书可借你”。届时驾至，原来是他以五百元代价在书摊购得之“厚黑教主传”也，大喜，留吃晚饭，以示谢意。这本书之好，在于告诉国人，一个盖世奇才，对日非的世局，其内心的悲愤和痛苦是如何沉重。李宗吾先生一生为人作事，比柏杨先生不知道高级多少，直可惊天地而泣鬼神。而他鼓吹“厚黑”，硬揭大人先生和鱼鳖虾蚧的疮疤，其被围剿，自在意中。在全部厚黑学和传记之中，有两点值得大书特书，国人不可不知焉。

一是，他曰：“大凡行使厚黑之时，表面上一定要糊一层道德仁义，不能赤裸裸的表现出来。凡是我的学生，一定要懂得这个法子，假如有人问你：‘认识李宗吾否？’你就放出最庄严的面孔，说道：‘这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我不认识他。’……”

二是，有一个道貌岸然之官，闻李宗吾先生揭倡厚黑学而义愤填膺，为了一本“薄白学”，在成都报上发表，痛斥李宗吾先生狼心狗肺，贻害苍生。结果，该官因贪污渎职，奸淫扰民，被处死刑，其尊头悬在少城公园，以观其薄白学之风行于世焉。

这两件事，给我们很多启示，现在且介绍一二，此中学问甚大，不可等闲视之也。我们介绍的行情是，尽可能每天一个题目，顶多再分上中下，以求符合“倚梦闲话”的体例。

在全部厚黑学中，李宗吾先生以谈三国英雄开始，他曰——三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心肠黑，他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承，杀伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆的曰：“宁我负人，无人负我！”心肠之黑，真是达于极点，有了这样本

事，当然称为一世之雄。

其次要算刘备，他的特长，全在脸皮厚，他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，而且善哭。做三国演义的人，更把他写的维妙维肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为胜。所以俗言云："刘备的江山，是哭出来的。"这是一个大有本事的英雄，他和曹操可称双绝。当他们煮酒论英雄的时候，一个心肠最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何。环顾袁本初诸人，卑鄙不足道，所以曹操曰："天下英雄，惟使君与操耳。"

此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅这亲，忽然袭取荆州、把关羽杀了。心肠之黑，仿佛曹操，无奈黑不到底，跟着向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄，抗不相下，忽然在曹丕驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，跟着与魏绝交，其厚的程度，也比刘备稍逊一点。他虽是黑不如操，厚不如备，却是二者兼俱，也不能不算是一个英雄，他们三个人，把各人的本事施展出。你不能征服我，我不能征服你，那时的天下，就不能不分而为三。

后来曹操、刘备、孙权，相继死了，司马氏父子乘时而起，他算是受了曹刘诸人的熏陶，集厚黑学之大成，他能够欺人寡妇孤儿，心肠之黑，与曹操一样，能够受巾帼之辱，脸皮之厚，还更甚于刘备。我读史见司马懿受巾帼这段事，不禁拍案大叫："天下归马氏矣！"所以到了这个时候，天下就不得不统一。这都是事有必至，甚有固然。

诸葛武侯，天下奇才，是三代下第一人，遇着司马懿还是没有办法，他下了鞠躬尽瘁死而后已的决心，终不能取得中原尺土寸地，竟至呕血而死，可见王佐之才，也不是厚黑学名家的敌手。

以上是李宗吾先生的厚黑经原文，接着他便追溯而上，而举楚汉的事来证明。盖项羽先生不厚不黑，所以失败，刘邦先生既厚且黑，故能成功。刘邦先生的心肠之黑，是与生俱来，可谓"天从之圣"；至于脸皮之厚，还需加点学力。他的业师，就是三杰中的张良

先生，张良先生的业师，是那位圯上的老人，衣钵真传，彰彰可考。圯上受书一事，老人的种种作用，无非是教张先生脸皮厚也，张先生拿来传授刘先生，一指点即明。试问不厚不黑的项羽先生，怎能是他的敌手乎？韩信先生能受胯下之辱，可说是脸皮很厚，无奈他的心肠不黑，偏偏系念着刘邦先生“解衣推食”之恩，下不得毒手。后来长乐宫内，身首异处，夷及三族，都是咎由自取。范增先生千方百计想教项羽杀死刘邦先生，可以说心肠很黑，无奈他脸皮不厚，一受离间，便大怒求去，结果把自己的老命和项羽先生的江山一起送掉，真是活该得很也。

李宗吾先生结论曰，他把这些人的故事，反复研究，才将千古不传的成功秘诀，发现出来，一部廿四史，必须持此观点，才读得通。这种学问，原则上很简单，运用起来却很神妙，小用小效，大用大效，故他以“厚黑教主”自居，努力说法，普渡众生。

有“学”便有“经”。经，在国人眼光中的地位，尊严万分，李宗吾先生乃奉天承运，发明了“厚黑经”，以阐扬“厚黑学”焉。

厚黑经开宗明义曰：“李宗吾曰：不薄之谓厚，不白之谓黑，厚者天下之厚脸皮，黑者天下之黑心子也。此篇乃古人传授心法，宗吾恐其久而灭也，故举之于书，以授世人。其书始言厚黑，中散为万事，末复合厚黑，放之为则弥六合，卷之则退藏于而与心。其味无穷，皆实学也，善读者玩索而有得焉，则终身用之，有不能尽者矣。”

正文套四书中庸，曰：“天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教，厚黑也者，不可须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑。莫险乎薄，莫危乎白，是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌谓之黑。厚者，天下之大本也；黑者，天下之大道也。致厚黑，天地畏焉，鬼神惧焉。”

“李宗吾曰：厚黑之道，本诸身，徵诸众人，考诸三王而不缪，建诸天地而不悖，质诸鬼神而无疑，百世以俟圣人而不惑。”

“李宗吾：天生厚黑于予，世人其如予何。”

“李宗吾曰：刘备吾不得而见，曹操斯可矣；曹操吾不得而见，

得见刘备孙权斯可矣。"

"李宗吾曰:如有项羽之才之美,使厚且黑,刘邦不足观也。"

"李宗吾:厚黑之人,能得千乘之国,苟不厚黑,箪食豆羹不可得。"

"李宗吾曰:有失败之事于此,君子必自反也,我必不厚,其自反而厚矣。而失败犹是也,君子必自反也,我必不黑,其自反而黑矣,而失败犹是也。君子曰:反对我者,是亦妄人也已矣。如此则与禽兽奚择哉!"

另外是一种变体,在厚黑经正文之内,例如:"宗吾曰:'不曰厚乎,磨而不薄,不曰黑乎,洗而不白。"后来我改为:'不曰厚乎,越磨越厚,不曰黑乎,越洗越黑。'有人问我:'世间那有这种东西?'我说:'手足茧疤,是越磨越厚,沾了泥土尘埃的煤炭,是越洗越黑。'人的面皮很薄,慢慢的磨练,就渐渐的加厚了。人的心,生来是黑的,遇着讲因果的人,讲理学的人,拿些仁义道德,蒙在上面,才不会黑,假如把他洗去了,黑的本体自然出现。"

"有一种天质绝高的人,他自己明白这个道理,就实行奉行,秘不告人。又有一种资质鲁纯的人,已经走人这个途径,自己还不知道。故宗吾曰:行之而着焉,习矣而不察焉,终身由之,而不知厚黑者众矣。"

除了"厚黑学"、"厚黑经",李宗吾先生还著有"厚黑传习录"问世。共包括三大项目,一曰"求官六字真言",二曰"做官六字真言",三曰"办事二妙法。"他首先严肃的指出发扬厚黑学的必要,并举出几个伟大的例子,然后假托一个想求官做的人向他问业,乃授之以上述的三套法宝。

三套法宝之一为"求官六字真言"。六字者,"空"、"贡"、"冲"、"捧"、"恐"、"送"是也。

"空乃空闲之义,又分为二:一指事务而言,求官的人,必须把一切事放下,不工不商,不农不贾,书也不读,学也不教,一心一意专门求之。二指时间而言,求官的人,要有耐心,不能着急,今日不生效,明日再来,今年不生效,明年又来,日幌于大人先生眼前,以

求印象日深焉。

“贡”乃四川方言，其意义和钻营的“钻”字相同。李宗吾先生下定义曰：“有孔必钻，无孔也要钻出一个孔！”呜呼，不钻那里来的官乎？有孔者扩而大之，无孔者也当取出凿子开一新孔，以便去钻，否则遇圣即馁，一辈子做不了官也。”

“冲”即“吹牛”之谓，冲的工夫，亦有二焉，一为口头，二为文字。口头又分普通场所，及上峰的而前两种，文字亦分报章杂志，及说帖条陈两种。至于何者为宜，运用之妙，存乎一心。”

“捧”即捧场的捧，戏台上魏公出来，那华歆的举动，便是绝好的模范。”

“恐”即恐吓，如将“捧”字做到十二万分，而仍不收十二万分之效时；则定是少了恐字工夫。盖凡是当轴诸公，都有软处，只要寻着他的要害，轻轻点他一下，他会惶然大吓，立即把官儿送来。不过要紧的，用恐字要分寸，如用过度，大人先生们老羞成怒，作起对来，不但什么官都当不上，还有杀身之祸也。”

“送”，乃送礼之谓，有大送小送之别。大送者，把钞票美金一包一包的送。小送者，如春茶、火腿、及请馆子之类属之。致于所送的大人先生，也分两类，一类是操用舍之权的人，一类是其人虽未操用舍之权，但却能予我以助力的人。其他平凡之辈，官再大亦不必理之也。”

李宗吾先生曰，只要做到六个字，包管发生奇效，盖那些大人先生，独居深念之时，自言自语曰：“某人想做官，已经说了好多次（这是空字之效）。他和我有某种关系（这是贡字之效）。其人很有点才气（这是冲字之效）。对于我很好。（这是捧字之效），且此人有点坏脾气，如不安置，未必不捣乱（这是恐字之效）。”想到这里，回头看见桌上黑压压的焉，白亮亮的焉，堆了一大堆，（这是送字之效）也就无话可说，发出公文，某缺着某人署理，求官到此，可谓功德圆满矣。

一介平民，如果想当官的话，自然要靠本闲话所推荐的“求官六字真言”，一番努力之后，把官当了。无论是市长也好，部长也

好，县长也好，委员也好，主任也好，反正是，既把官弄到了手，则必需懂得保官之道，否则一年半载，垮了下来，岂不前功尽弃乎？李宗吾先生有鉴于此，在“厚黑传习录中”中，除了发明上述的“求官六字真言”外，还发明了“做官六字真言”，谨录出于左，继供有志之士参考。

做官六字真言者，“空”“恭”“绷”“凶”“聋”“弄”是也。

“空”，空洞之空，一是文字上之空，遇到批呈词，出文告，一律空空洞洞，其中都妙，一时难言，多看各机关公文，便可大彻大悟。二是办事上之空，随便办什么事，要活摇活动，东倒也可，西倒也可，有时办得雷厉风行，其实暗中藏有退路，如果见势不佳，就从那条退路悄悄的抽身溜之乎，绝不致于把自己挂住。

“恭”，卑躬折节，挤眉谄笑是也。有直接的恭焉，专指对上司恭而言。有间接的恭焉，专指对上司的亲戚朋友工役恭而言。其中学问之大，言语简直是形容不出也。

“绷”，恭的反面，即对老百姓或对自己的属下，把面孔绷得紧紧的若屁股焉。又分两种，一是，在态度上“绷”的看起来好像赫赫大人物，凛凛然不可侵犯。二是，在言谈上，俨然腹有经纶，桀桀大才，实在说来，肚子中墨汁却硬是不太多也。

对于“恭”与“绷”，李宗吾先生发挥的很是淋漓尽致。他曰，“恭”者，是恭饭碗所在地，而不一定恭上司，如果上司不能影响饭碗，恭他干啥？“绷”亦如此，凡是不影响饭碗的人，不妨统统以“绷”对之，不一定非绷属员或绷老百姓不可也。

“凶”，凶狠之谓。只要能达到自己的目的，别人亡身灭家，卖儿贴妇，都不必去管。但有一层应当注意的是，凶字上面，定要蒙一层仁义道德，最好大喊铁肩担道义，大叹人心不古，或参加孔孟学会，才能杀人如草不闻声。

“聋”，即耳聋，亦即笑骂由他笑骂，好官我自为之，对舆论的攻击，民意的指摘，都当作春风吹驴耳，毫不在乎。同时，聋者，还包括“瞎”的意义，对文字上的责备，看见也等于没看见。

“弄”，呜呼，此为主要的一着，即弄钱是也。常言曰，千里来

龙，此处结穴，前面的“求官六字真言”中的六个字，和本篇介绍的“做官六字真言”中的前五个字，共十一个字，都是为此一字面设。不为弄钱，谁去费那么大的劲求官做官乎？且此处之“弄”，与求官之“送”，互相辉映，有人送便有人弄，不弄无送，不送亦无弄也。

李宗吾先生厚黑传习录三大法宝中的“求官六字真言”、“做官六字真言”，已经分别介绍无误，现在再介绍他的“办事二妙法”，内容更为精彩，非有绝世之姿，恐怕真有点领会不动也。

二妙法者，一为“锯箭法”，一为“补锅法”。

锯箭法者，有人中了一箭，请外科医生治疗，医生将箭杆锯下，即索医药费，问他那箭头怎么办乎？答曰：“那是内科的事，你去寻内科可也。”李宗吾先生指出：现在各机关的大办事家，多半采用这种妙法，例如批呈词：“据呈某事某事，实属不合已极，仰候令饬该县长，查明具报。”“不合已极”四字，是锯箭杆，“该县长”是内科。仰或“仰候转呈上峰核办”，那“上峰”又是内科。再例如，有人求我办一件事，“这件事我很赞成，但是，还要同某人商量。”“很赞成”三字，是锯箭杆，“还要”就是内科。——柏杨先生拟增广曰：“开会”亦可列为一。“例如”，盖“原则可行”是锯箭杆，“提会讨论”和“技术上尚待研究”是内科也。

补锅法者，做饭的锅漏了，请补锅匠来补，补锅匠乘主人看不见的时候，用铁锤再往破锅上一敲，于是该锅不但破矣，而且简直要碎，乃声称曰，该锅破的太利害，非多补几个钉子不可。价钱自然很大，然后把锅补好，主人锅匠，两大欢喜。郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，就是用的这种补锅妙法。历史上此类事件甚多，例子一辈子都举不完焉。

李宗吾先生对此二法的总评是：“前清官场中，大体上只用锯箭法，民国以来的官场中，锯箭和补锅互用。”果如所云，是真的时代进步了乎？

厚黑学发展到传习录，可谓登峰造极。但到抗战中期，李宗吾先生把传习录内容更加扩大为四编，一曰厚黑史观，二曰厚黑哲理，三曰厚黑学的应用，四曰厚黑学发明史。其立论的形式是，自

由自在，想说啥就说啥，口中如何说，笔下如何写，或谈学术，或追述平生琐事，高兴时就写，不高兴就不写，或长长的写一段，或短短写几句，不受任何限制。下笔时候，如引用某事件或某典故，偏偏历史上从没有这种事件或从没有这种典故，那怎么办乎，李宗吾先生率然曰："我就自己捏造一个。"盖思想家与考据家不同，思想家只是说出他的见解，平空难以开口，不得不顺手牵羊，以增力量，连孔丘先生都得托古以求改制，何况比孔丘先生更大的思想家李宗吾先生乎？

厚黑教主李宗吾先生除了以上正正经经的"学"、"经"、"录"，三大著作之外，平生尚好写时论文章，或用杂文体，或用小说体，无一篇不喜笑怒骂。故有人曰："厚黑教主在世，是天地间一大讽刺，"是非常不错的也。盖他不但讽刺世人，亦讽刺自己，不过当他讽刺自己的时候，更也是恶毒的讽刺世人。厚黑一词，明明用以揭世人的底牌，他却一身独当，曾有人质问之曰："你为啥骂人乎？"他答曰："我怎敢骂人，我骂我！"于是，正人君子便不得不闭起嘴来也。

除了"学"、"经"、"录"三大著作之外，他还有"怕老婆的哲学"一文，并附"怕经"，以比儒学的孝经，这种对圣徒们的冒犯，可说是尖锐之极。他自己怕不怕老婆，我们不知道，但他却是极力提倡朋友们应设立"怕学研究会"的，其见识诚高人一筹。

"怕老婆的哲学"内容是说：大凡一国的建立，必有一定的重心，中国号称礼仪之邦，首推五伦。古之圣人，于五伦中特别提出一个"孝"字，以为百行之本，所以曰："事君不忠非孝也，朋友不信非孝也，战阵无勇非孝也。"全国重心，建立在"孝"上，因而产出种种文明，然而自从欧洲东渐，"孝"先垮台，全国失去重心，国家焉得不衰落乎？李宗吾先生曰：五伦之中，君臣是革了命的，父子是平了权的，兄弟朋友更是早都抛到九霄云外，所幸尚有夫妇一伦存在，我们应当把一切文化，建立在这一伦之上，天下儿童，无不知爱其亲也，积爱成孝，所以古时的文化，建立在"孝"上。世间丈夫，无不知爱其妻也，积爱成怕，所以今后文化，应当建立在"怕"上，

“怕”自然为成全国重心也。

李宗吾先生曰：怕学中的先进，应首推四川，宋朝的陈季常先生，就是鼎鼎有名的怕界巨擘，河东狮吼的故事，已传为怕界佳话，故苏东坡先生赞之以诗曰：“忽闻河东狮子吼，拄杖落地心茫然。”陈季常先生并非泛泛之徒，乃是有名的高人逸士，而高人逸士，却是如此的怕老婆，可见怕老婆一事，乃天经地义者矣。

李宗吾先生曰：时代更早的，还有一位久居四川的刘备先生，他对怕学一门，可说是发明家而兼实行家，新婚之夜，就向老婆下跪，后来困处东吴，每遇不得了事，就守着老婆痛哭，而且以下跪为家常便饭，无不逢凶化吉，遇难成祥。他发明的这一套办法，真可说是渡尽无边苦海中的男子，凡遇着河东狮吼的人，可把刘先生的法宝取出来，包管顿呈祥和焉。

李宗吾先生更用史事来证明，东晋而后，南北对峙，历宋齐梁陈，直到隋文帝出来，才把南北统一，而隋文帝就是最怕老婆的人。有一天，独孤皇后大发脾气，杨坚先生便吓的跑到山里躲避，躲了两天，经大臣杨素先生把皇后劝好了之后，才敢回来。怕经曰：“见妻如鼠，见敌如虎。”杨坚先生之统一天下，谁曰不宜耶？

李宗吾先生不但从历史上探讨出怕老婆哲学的基础，而且更从当代政治舞台人物身上去考察，获得结论曰：凡官级越高的，怕老婆的程度也越深，官级和害怕的程度，几乎成为正比。

于是，由古今事实，厚黑教主乃归纳出若干定理，名之曰“怕经”，以醒后世。谨介绍于后焉。

怕经原文——

教主曰：夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。

教主曰：其为人也怕妻，而敢于在外为非者鲜矣。人人不敢为非，而谓国之不兴者，未之有也。君子务本，本立而道生，怕妻也者，其复兴中国之本也。

教主曰：惟大人不能莫有怕妻之心，因为一怕妻而国本定矣。

教主曰：怕学之道，在止于至善，为人妻止于严，为人夫止于

怕，家人有严君焉，妻之谓也。妻发令于内，夫奔走于外，天之大义也。

教主曰：大哉，妻之为道也！巍巍惟天为大，惟妻则之，荡荡乎无能名焉！不识不知，顺妻之侧。

教主曰：行之而不着焉，习矣而不察焉，结身怕妻，而不知为怕者众矣。

教主曰：君子见妻之怒也，食旨不甘，闻乐不乐，居处不安，必诚必敬，勿之有触焉耳矣。

教主曰：妻子有过，下气怡色柔声以谏，谏若不入，起敬起长；三谏不听，则号泣而随之；妻子怒不悦，挞之流血，不敢疾怨，起敬起畏。

教主曰：为人夫者，朝出而不归，则妻倚门而望，暮出而不归，则妻倚闾而望。是以妻子在不远游，游必有方。

教主曰：君子之事也，视于无形，听于无声。入闺房，鞠躬如也。不命之坐，不敢坐；不命之退，不敢退。妻忧亦忧，妻喜亦喜。

教主曰：谋国不忠非怕也，朋友不信非怕也，战阵无勇非怕也。一举足而不敢忘妻子，一出言而不敢忘妻子。将为善，思贻妻子令名，必果；将为不善，思贻妻子羞辱，必不果。

教主曰：妻子者，丈夫所指而终身者也。身体发肤，属诸妻子，不敢毁伤，怕之始也；立身行世，扬名于后世，以显妻子，怕之终也。

右经十二章，李宗吾先生诠释云："为怕学入道之门，其味无穷，夫为夫者，玩索而有得焉，则终身用之，有不能尽者矣。"

李宗吾先生之能够寿终正寝，而未被绳捆索绑到公堂，岂真是天眷之也欤？

本闲话介绍厚黑教主，已历十有二日，为的是刊行单行本不易，零星报导，以求奇文共赏。李宗吾先生笃于友情，道义千古，他一生不轻易推许人，择友也十分慎重。可是交友之后，却以生死相许。他有两个最知己的朋友焉，一位是革命先驱张列五先生，辛亥光复后，被推为四川第一任都督，后充总统府顾问，被袁世凯先生所杀。李宗吾先生曰，此人赤胆忠心，有作有为，如他在世，四川决

不会闹的乌烟瘴气。一位是理学家廖绪初先生，任审计院长，后见国事日非，郁郁而死。李宗吾先生曰，此人作事，公正严明，道德之高，每使敌党赞叹不止，如他执政，世间那有贪污乎？李宗吾先生生平未了的心愿便是没有为他的这两位亡友作一个传，当日本飞机轰炸重庆最猛烈时，他还数次给“厚黑教主传”的作者张默生先生去函，说到“张列五的衣冠冢在浮图关，此时想必成为焦土！”其慎重择交如此，其敦笃友谊如此，谁能相信“求官六字真言”、“做官六字真言”是出自他手耶？伤心人以冷笑代呜咽，天乎！

李宗吾先生于民国三十二年九月二十八日，病逝于自流井本宅，（亦即新定的孔子诞辰之日，岂冥冥中自有主者耶？）五月间他的身体还很好，后来忽得中风不语之症，终于不治。次日，成都各报即用“厚黑教主”的称谓，刊布他逝世的专电，自流井各界人士亦为他开追悼会，备极哀荣。至于他的二子，早已先他去世，但孙儿孙女当时业已长大，教主有灵，对家事可以安心。然而，对于国家，一塌糊涂如故，他能不再狂歌以当痛哭乎？！

（摘自《自立晚报》）

〔第一篇〕

厚黑学——立身行世面厚心黑 [001]

世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口也比别人多讨点饭。故宗吾曰：大自总统以至于乞儿，亦是皆以厚黑为本。

●自序一
●自序二
●厚黑学
●厚黑经
●厚黑传习录
(一)求官六字真言——求人办事厚黑妙法
(二)做官六字真言——待人处世厚黑之道
(三)办事二妙法
●结论

〔第二篇〕

厚黑丛话上——做事为人厚心奇学 [021]

处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也。用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。

●自序
●厚黑丛话一
●厚黑丛话二

●厚黑丛话三

〔第三篇〕

厚黑丛话下——小人之智厚黑心术 [081]

厚黑二字，是从一个私字生出来的，不能说他是好，也不能说他是坏。然而，厚黑之人，能得千乘之国，苟不厚黑，箪食豆羹不可得。

●致读者诸君
●厚黑丛话四
●厚黑丛话五
●厚黑丛话六

〔第四篇〕

心理与力学——人性弱点厚黑真言 [155]

王阳明从性善说悟入，我从性恶说悟入，同到无恶无善而止。我同人讲厚黑，等于用手指月，人能循着手看去，就可以看见天上之月，人能循着厚黑学研究下去，就可以窥见人性之真相。

●自序一
●自序二
(一)性灵与磁电
(二)孟荀言性争点
(三)宋儒言性误点
(四)告子言性正确
(五)心理依力学规律而变化
(六)人事变化之轨道
(七)世界进化三个阶段
(八)达尔文学说八点修正

(九)克鲁泡特金学说之修正
(十)我国古代哲学学说含有力学原理
(十一)经济、政治、外交三者应采用合力主义

〔第五篇〕

中国学术之趋势——能言善辩厚话黑说 [229]

我告诉读者一个秘诀:大凡行使厚黑时,表面上,一定要糊一层仁义道德,不能把它赤裸裸的表现出来。

●自序
(一)老子与诸教之关系
(二)宋学与川蜀文化
(三)宋儒之道统
(四)中西文化之融合

〔第六篇〕

社会问题之商榷——成败铁规厚黑秘诀 [293]

有一种天质绝高的人,他自己明白这个道理,就实行奉行,秘不告人。又有一种资质鲁钝的人,已经走入这个途径,自己还不知道。故宗吾曰:行之而著焉,习矣而不察焉,终身由之,而不知厚黑者众矣。

●自序
(一)公私财产之区分
(二)人性善恶之研究
(三)世界进化之轨道
(四)解决社会问题之办法
(五)各种学说之调和

［第七篇］

宗吾趣谈趣事——进退有方厚黑怕经 ［341］

夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。……妻子者，丈夫所指而终身者也。身体发肤，属诸妻子，不敢毁伤，怕之始也；立身行世，扬名于后世，以显妻子，怕之终也。

●我对于圣人之怀疑
●怕老婆哲学
●六十晋一妙文
●宗吾答客问
●主张考试被打
●讽刺国医
●自创"无极拳"

［第八篇］

宗吾解密——我的思想统系 ［365］

天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教，厚黑也者，不可须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑。莫险乎薄，莫危乎白，是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌谓之黑。厚者，天下之大本也；黑者，天下之大道也。致厚黑，天地畏焉，鬼神惧焉。

●迂老自述
●我的思想统系
●古文体之《厚黑学》

〔第一篇〕

厚黑学——立身行世面厚心黑

世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口也比别人多讨点饭。故宗吾曰：大自总统以至于乞儿，亦是皆以厚黑为本。

——世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口也比别人多讨点饭。故宗吾曰：大自总统以至于乞儿，亦是皆以厚黑为本。

● 自序一

厚黑学，是我在满清末年发明的，分三卷，上卷厚黑学，中卷厚黑经，下卷厚黑传习录，民国元年，在成都《公论日报》上披露出来，那个时候，这种议论，要算顶新奇了，读者哗然。我还做有一篇《我对于圣人之怀疑》，更不敢发表了。后来底稿已不知抛往何处。十六年，刊宗吾臆谈，才把两文大意写出，刊入其中。廿三年北平友人，从臆谈中，将厚黑学三卷抽出，刊为单行本。廿五年，在成都再版，旋即售罄。兹因索阅者众，再重印。民国六年，成都国民公报社，曾将上卷，刊行一小册，唐倜风、中江谢绶青，作有序跋。

中卷厚黑经仅及其半，我受友人劝告，遂中止。不料从此之

后，“厚黑学”三字，竟洋溢乎四川，成为普遍的名词。我每到一个地方，就有人请讲《厚黑学》，我就原原本本地从头细述。听者无不点头领会，每每叹息道：“我某事的失败，就是不讲厚黑学的缘故。”有时遇了不相识的人，彼此问了姓名，他就用一种很惊异的声调道：“你就是发明厚黑学的李宗吾？”更可笑者：学生做国文的时候，竟然有用这个名词的，其传播的普遍，也就可以想见了。

我当初本是一种游戏的文字，不料会发生这种影响，我自己也十分诧异，心想这种议论，能受众人的欢迎，一定与心理学有关系。我于是继续研究下去，才知道厚黑学是渊源于性恶说，与王阳明的“致良知”渊源于性善说，其价值是相等的。古人说：“仁义是天性中固有之物。”我说：“厚黑是天性中固有之物。”阳明说：“见父自然知孝，见兄自然知弟。”说得头头是道，确凿不移。我说：“小儿见了母亲口中的糕饼，自然会取来放在自己口中，在母亲怀中吃东西的时候，见他哥来了，自然会用手推他打他。”也说得头头是道，确凿不移。阳明讲学，受一般人欢迎，所以《厚黑学》也受一般人欢迎。

我生平读书，最喜欢怀疑。我心中既有此种疑点，继续研究下去，迄今已三十年之久，得出一种同一的结果，最近著一书曰《心理与力学》，算是此种疑点之答案。凡事有破坏才有建设，《厚黑学》与《我对于圣人之怀疑》，所谓破坏也；《心理与力学》所谓建设也。《我对于圣人之怀疑》与《厚黑学》，是同一时期的文字，特附载于后，以见我思想之过程。

有孟子的性善说，就有荀子的性恶说与对抗；有王阳明的“致知良”，就有“厚黑学”三字与之对抗。究竟人性是怎样做起的，我很想把他研究出来，寻些宋、元、明、清讲学的书来看，见他所说的道理。大都是支离穿凿，迂曲难通，令人烦闷欲死。我于是乎把这些书抛开，用研究物理学的方法来研究心理学，才知道心理学与力学是相通的。我们研究人性，不能断定他是善是恶，犹之研究水火之性质，不能断定他是善是恶一样。

孟子的性善说，荀子的性恶说，俱是一偏之见，我所讲的《厚黑

学》，自然是更偏了，其偏的程度，恰与王阳明"致知良"之说相等；读者如果不明了这个道理，认真厚黑起来，是要终归失败的，读者能把我著的《心理与力学》看一下，就自然明白了。但是我们虽不想实行厚黑，也须提防人在我们名下施行厚黑，所以他们的法术，我们不能不知道。

世界是进化的，厚黑学可分三个时期：上古时人民浑浑噩噩，无所谓厚，无所谓黑，纯是天真烂漫的。孔子学说，提倡道德，梦想唐虞，欲返民风于太古，是为第一时期。后来人民知识渐开，机变百出，黑如曹操，厚如刘备之流，遂应运而生，斯时也，孔孟复生，亦必失败，是为第二时期。今则已人第三时期了，黑如曹操，厚如刘备者，滔滔皆是，其技术之精，虽曹刘见之，亦当惶然大吓。卒之，失败者多，成功者少，侥幸而成功者，或不旋踵而乃归失败，其故何哉？盖今为第三时期，曹刘又成过去人物了，此时期之人，必须参用孔孟的道德，似乎回复到第一时期了，实则似回复非回复，而成为一种螺旋式之进化。换言之，必须以孔孟之心，行曹刘之术，方与第三时期相合，方今孔孟复生，必归失败者，谓其无曹刘之术也；曹刘复生，亦归失败者，为其无孔孟之心也。我辈所处之世，是第二时期之末，第三时期之始，施行厚黑而侥幸成功者，第二时期残余之物也，虽成功而仍归失败者，受第三时期之天然淘汰也。

尧舜是第一时期的人物，孔孟的书，是第一时期的学说。曹刘是第二时期的人物，鄙人所著的厚黑学，是第二时期的学说。我最近所著《心理与力学》，是第三时期的学说，希望有第三时期的人物出现。所以读我的厚黑学者，不可不读《心理与力学》。

物以少见珍，最初民风浑朴，不厚不黑，忽有一人又黑又厚，众人必为所制，而独占优势。众人见了，争相效仿，大家都是又厚又黑，你不能制我，我不能制你，独有一人，不厚不黑，则此人必为众人所信仰，而独占优势。譬如商场：最初的商人，尽都货真价实，忽有一卖假货者，掺杂其间，此人必大赚其钱。大家见了，争相效仿，全市都是假货，独有一家货真价实，则购者云集，此人又当大赚其钱。故商场情形，也可以分三个时期：第一时期的货物内容真实，

表面不好看，第二时期，表面好看，内容不真实，第三时期，则表面好看，内容又真实。我的厚黑学，是第二时期的产物。读我厚黑学的人，果照书行事，遭了失败，我是不负责的，只怪他自己晚生若干年，商场情形，业已改变了。问："如何才不失败?"曰："请读《心理与力学》"。

民国二十七年二月十二日富顺李宗吾于成都

自序二

厚黑学全文，原载拙著《宗吾臆谈》内，上海《论语》半月刊，曾经转载，其刊为单行本者，初版于北平，再版三版于成都，寄售成都《华西日报》社，及重庆售珠市北新书局等处，旋即售罄，今年我在故乡，各处纷纷函请再印，我以为此等说法，最易启人误会，意欲从此不谈，友人王君渊默函称："厚黑学三字，业已传播众口，无从收回，你全部作品，我曾细读一遍，厚黑是社会病状，你各种作品，是医病之药，我为你计，不如把全部思想之统系和各种作品之要点，详详细细，写成一文，附载于后，作为厚黑学的说明书，病情与药方，同时发表，使社会人士了解你的用意所在，否则仅以厚黑学三字，流传于世，你将得罪于社会。"我深感王君之文，写成一文曰：《我的思想统系》，交与王君印行，知我罪我，非所计也。

民国二十九年二月六日于自流井

厚黑学

我自读书识字以来，就想为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得，求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得，以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷索冥搜，忘寝废食，如是者有年，一日偶然想起三国时几个人物，不觉恍然

大悟曰："得之矣，得之矣，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。"

三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说："宁我负人，毋人负我。"心子之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄了。

其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东奔西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，更把他写得维妙维肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗语有云："刘备的江山，是哭出来的。"这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝；当着他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑鄙不足道，所以曹操说："天下英雄，惟使君与操耳。"

此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅之亲，忽然夺取荆州，把关羽杀了，心子之黑，仿佛曹操，无奈黑不到底，跟着向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄，抗不相下，忽然在曹操驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，跟着与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。他虽是黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展开来，你不能征服我，我不能征服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

后来曹操、刘备、孙权相继死了，司马氏父子乘时崛起，他算是受了曹刘诸人的薰陶，集厚黑学之大成。他能欺人寡妇孤儿，心子之黑与曹操一样；能够受巾帼之辱，脸皮之厚，还更甚于刘备；我读史见司马懿受辱巾帼这段事，不禁拍案大叫："天下归司马氏矣！"所以到了这个时候，天下就不得不统一，这都是"事有必至，理有固然"。

诸葛武侯，天下奇才，是三代下第一人，遇着司马懿还是没有办法，他下了"鞠躬尽瘁，死而后已"的决心，终不能取得中原尺寸

土地，竟至呕血而死，可见王佐之才，也不是厚黑名家的敌手。

我把他们几个人物的事，反复研究，就把这千古不传的秘诀，发现出来。一部二十四史，可一以贯之："无非厚黑而已。"兹再举楚汉的事来证明一下。

项羽拔山盖世之雄。喑呜叱咤，千人皆废，为什么身死东城，为天下笑！他失败的原因，韩信所说："妇人之仁，匹夫之勇"两句话，包括尽了。妇人之仁，是心有所不忍，其病根在心子不黑；匹夫之勇，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽和刘邦，同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上轻轻一割，"太祖高皇帝"的招牌，立刻可以挂出，他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知鹿死谁手？他偏偏说："籍与江东子弟八千人渡江而西，今无一人还，纵江东父兄，怜我念我，我何面目见之。纵彼不言，籍独不愧于心乎？"这些话，真是大错特错！他一则曰："无面见人"；再则曰："有愧于心。"究竟人的面，是如何做起的，人的心，是如何生起的？也不略加考察，反说："此天亡我，非战之罪"，恐怕上天不能任其咎。

我们又拿刘邦的本事研究一下，史记载：项羽谓汉王曰："天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。"汉王笑谢曰："吾宁斗智不斗力。"请问"笑谢"二字从何生出？

刘邦见郦生时，使两女子洗脚，郦生责他倨见长者，他立即辍洗起谢。请问"起谢"二字，又从何生出？还有自己的父亲，身在俎下，他要分一杯羹；亲生儿女，孝惠鲁元，楚兵追至，他能够推他下车；后来又杀韩信，杀彭越，"鸟尽弓藏；兔死狗烹"，请问刘邦的心子，是何状态，岂是那"妇人之仁，匹夫之勇"的项羽所能梦见？太史公著本纪，只说刘邦隆准龙颜，项羽是重瞳子，独于二人的面皮厚薄，心之黑白，没有一字提及，未免有愧良史。

刘邦的面，刘邦的心，比较别人特别不同，可称天纵之圣。黑之一字，真是"生知安行，从心所欲不逾矩"，至于厚字方面，还加了点学力，他的业师，就是三杰中的张良。张良的业师，是圯上老人，他们的衣钵真传，是彰彰可考的。圯上受书一事，老人种种作

用，无非教张良脸皮厚罢了。这个道理，苏东坡的留侯论，说得很明白。张良是有“夙根”的人，一经指点，言下顿悟，故老人以“王者师”期之。这种无上妙法，断非钝根的人所能了解，所以史记上说：“良为他人言，皆不省，独沛公善之。良曰，沛公殆天授也。”可见这种学问，全是关乎资质，明师固然难得，好徒弟也不容易寻找。韩信求封齐王时候，刘邦几乎误事，全靠他的业师在旁指点，仿佛现在学校中，教师改正学生习题一般。以刘邦的天资，有时还有错误，这种学问的精深，就此可以想见了。

刘邦天资既高，学历又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把礼仪廉耻，扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内，一直经过了四百几十年，他那厚黑的余气，方才消灭，汉家的系统，于是乎才断绝了。

楚汉的时候，有一个人，脸皮最厚，心不黑，终归失败，此人为谁？就是人人知道的韩信。胯下之辱，他能够忍受，厚的程度，不在刘邦之下。无奈对于“黑”字，欠了研究；他为齐王时，果能听蒯通的话，当然贵不可言，可他偏偏系念着刘邦“解衣推食”的恩惠，冒冒昧昧的说：“衣人之衣者，怀人之忧；食人之食者，死人之事。”后来长乐钟室，身首异处，夷及三族。真是咎由自取，他讥诮项羽是妇人之仁，可见“心子不黑，做事是要失败”这个大原则，他本来也是知道的，但他自己也在这里失败。“非知之艰，行之维艰”，这也怪韩信不得。

同时又有一个人，心子最黑，脸皮不厚，也归失败。此人也是人人知道的，姓范名增。刘邦破咸阳，系子婴，还军坝上，秋毫不犯，范增千方百计，总想把他置之死地，心子之黑，也同刘邦仿佛；无奈脸皮不厚，受不得气，汉用陈平计，间疏楚君王，增大怒求去，归来至彭城，疽发背死。大凡做大事的人，那有动辄生气的道理？“增不去，项羽不亡”，他若能隐忍一下，刘邦的破绽很多。随便都可以攻进去。他偏忿然求去，把自己的老命和项羽的江山，一齐送掉。因小不忍，坏了大事，苏东坡还称他是“人杰”，未免过誉？

据上面的研究，厚黑学这种学问，法子很简单，用起来却很神

妙，小用小效，大用大效。刘邦、司马懿把它学完了，就统一天下；曹操、刘备各得一偏，也能称孤道寡，割据争雄；韩信、范增，也是各得一偏，不幸生不逢时，偏偏与厚黑兼全的刘邦并世而生，以致同归失败。但是他们在生的时候，凭其一得之长，博取王侯将相，炫赫一时，身死之后，史传中也占了一席之地。后人谈到他们的事迹，大家都津津乐道，可见厚黑学终不负人。

上天生人，给我们一张脸，而厚即在其中，给我们一颗心，而黑即在其中。从表面上看去，广不数寸，大不盈掬，好像了无奇异，但若精密的考察，就知道它的“厚”是无限的，它的“黑”是无比的。凡人世的功名富贵、宫室妻妾、衣服车马，无一不从这区区之地出来，造物生人的奇妙，真是不可思议。钝根众生，身有至宝，弃而不用，可谓天下之大愚。

厚黑学共分三步功夫，第一步是“厚如城墙，黑如煤炭”。起初的脸皮，好像一张纸，由分而寸，由尺而丈，就厚如城墙了。最初心子的颜色，作乳白状，由乳色而炭色、而青蓝色，再进而就黑如煤炭了。到了这个境界，只能算初步功夫。因为城墙虽厚，轰以大炮，还是有攻破的可能；煤炭虽黑，但颜色讨厌，众人都不愿挨近它，所以只算是初步的功夫。

第二步是“厚而硬，黑而亮”。深于厚学的人，任你如何攻打，他一点不动，刘备就是这类人，连曹操都拿他没办法。深于厚学的人，如退光漆的招牌，越是黑，买主越多，曹操就是这类人，他是著名的黑心子，然而中原名流，倾心归服，这就是退光漆的亮招牌，可以招到很多买主，正可谓“心子漆黑，招牌透亮”，能够到第二步，固然同第一步有天渊之别，但还露了迹象，有形有色，所以曹操的本事，我们一眼就看出来了。

第三步是“厚而无形，黑而无色”。至厚至黑，天下后世，皆以为不厚不黑，这个境界，很不容易达到，只好在古之大圣大贤中去寻求。有人问：“这种学问，哪有这样精深？”我说：“儒家的中庸，要讲到‘无声无臭’方能终止；学佛的人，要到‘菩提无树，明镜非台’，才算正果；何况厚黑学是千古不传之秘，当然要做到‘无形无

色'，才算止境"。

总之，由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可胜数，苟其事之有成，何一不出于此？书册俱在，事实难诬，读者倘能本我指示的途径，自去搜寻，自然左右逢源，头头是道。

● 厚黑经

李宗吾曰：不薄谓之厚，不白谓之黑。厚者天下之厚脸皮，黑者天下之黑心子。此篇乃古人传授心法，宗吾恐其久而差矣，故笔之于书，以授世人。其书始言厚黑，中散为万事，末复合为厚黑；放之则弥六合，卷之则退藏于面与心，其味无穷，皆实学也。善读者玩索而有得焉，则终身用之，有不能尽者矣。

天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教；厚黑也者，不得须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑，莫险乎薄，莫危乎白。是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌，谓之黑！厚也者，天下之大本也；黑也者，天下之达道也。至厚黑，天下畏焉，鬼神惧焉。

右经一章，宗吾述古人不传之秘以立言，首言厚黑之本源出于天而不可易，其实厚黑备于己而不可离；次言存养厚黑之要；终言厚黑功化之极；盖欲学者于此，反求诸身而自得之，以去夫外诱之仁义，而充其本然之厚黑，所谓一篇之体要是也。以下各章杂引宗吾之言，以终此章之义。

宗吾曰：厚黑之道，易而难，夫妇之愚，可以与知焉；及其至也，虽曹、刘亦有所不知焉。夫妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽曹、刘亦有所不能焉。厚黑之大，曹刘犹有所憾焉，而况世人乎。

宗吾曰：人皆曰予黑，驱而纳诸煤炭之中，而不能一色也；人皆曰予厚，遇乎破弹，而不能不破也。

宗吾曰：厚黑之道，本诸身，征诸众人，考诸三王而不谬，建诸天地而不悖，质诸鬼神而无疑，百世以俟圣人而不惑。

宗吾曰:君之务本,本立而道生,厚黑也者,其为人之本与?

宗吾曰:三人行,必有我师焉。择其厚黑者而从之,其不厚黑者而改之。

宗吾曰:天生厚黑于予,世人其如予何?

宗吾曰:刘邦吾不得而见之矣,得见曹操斯可矣;曹操吾不得而见之矣,得见刘备孙权斯可矣。

宗吾曰:十室之邑,必有厚黑如宗吾者焉,不如宗吾之明说也。

宗吾曰:吾子无终食之间违厚黑,造次必于是,颠沛必于是。

宗吾曰:如有项羽之才之美,使厚且黑,刘邦不足观也已!

宗吾曰:厚黑之人,能得千乘之国;苟不厚黑,箪食豆羹不可得。

宗吾曰:五谷者,种之美者也,苟为不熟,不如荑稗。夫厚黑亦在乎熟之而已矣。

宗吾曰:道学先生,厚黑之贼也。居之似忠信,行之似廉洁,众皆悦之,自以为是,而不可与人曹刘之道,故曰:厚黑之贼也。

宗吾曰:无惑乎人之不厚黑也!虽有天下易生之物也,一日曝之,十日寒之,未有能生者也。吾见人讲厚黑亦罕矣!吾退而道学先生至矣!吾其如道学先生何哉?今夫厚黑之为道,大道也,不专心致志,则不得也。宗吾发明厚黑学者也,使宗吾诲二人厚黑,其一人专心致志,惟宗吾之言为听,一人虽听之,一心以为有道学先生将至,思窃圣贤之名而居之,则虽与之俱学,弗若之矣!为其资质弗若欤?曰:非也。

宗吾曰:有失败之事于此,君子必自反也,我必不厚;其自反厚矣,而失败者犹是也,君子必自反也,我必不黑;其自反而黑矣,其失败犹是者也。君子曰:反对我者,是亦妄人也已矣!如此则与禽兽奚择哉!用厚黑以杀禽兽,又何难焉?

宗吾曰:厚黑之道,高矣善矣?宜若登天然,而未尝不可几及也。譬如行远,必自迩,譬如登高,必自卑;身不厚黑,不能行于妻子,使人不以厚黑,不能行于妻子。

我著厚黑经,意在使初学的人便于讽诵,以免遗忘。不过有些

道理，太深奥了，我就于经文上下，加以说明。

宗吾曰：不曰厚乎，磨而不薄；不曰黑乎，洗而不白。后来我改为：不曰厚乎，越磨越厚；不曰黑乎，越洗越黑。有人问我："世界那有这种东西？"我说："手足的茧疤，是越磨越厚，沾了泥土尘埃的煤炭，是越洗越黑。"人的面皮很薄，慢慢的磨练，就渐渐的加厚；人的心，生来是黑的，遇着讲因果的人，讲理学的人，拿些道德仁义蒙在上面，才不会黑，假如把他洗去了，黑的本体自然出现。

宗吾曰：厚黑者，非由外铄我也，我固有之也。天生庶民，有厚有黑，民之秉彝，好是厚黑。这是完全可以试验的，随便找一个当母亲的，把她亲生孩子抱着吃饭，小孩见了母亲手中的碗，就伸手去拖，如不提防，就会被他打烂；母亲手中拿着糕饼，他一见就伸手来拿，如果母亲不给他，放在自己口中，他就会伸手把母亲口中糕饼取出，放在他自己的口中。又如小孩坐在母亲的怀中吃奶，或者吃饼的时候，哥哥走至面前，他就要伸手推他打他。这些事都是不学而能，不虑而知的，这即是"良知良能"了。把这种"良知良能"扩充出去，就可建立惊天动地的事业。唐太宗杀他哥哥建成，杀他的弟弟元吉，又把建成与元吉的儿子，全行杀死，把元吉的妃子，纳入后宫，又逼着父亲，把天下让与他。他这种举动，全把当小孩时，抢母亲口中糕饼和推哥哥、打哥哥那种"良知良能"扩充出来的。普通人，有了这种"良知良能"，不知道扩充，惟有唐太宗把它扩充了，所以他就成为千古的英雄。故宗吾曰：口之于味也，有同耆焉；耳之于声也，有同听焉；目之于色也，有同美焉。至于面与心，独无所同然乎？面与心所同然者？谓厚也，谓黑也。英雄特扩充我面与心之所同然耳。

厚黑这个道理，很明白的摆在面前，不论什么人都可见到，不过刚刚一见到，就被感应篇、阴骘文或道学先生的学说，压伏下去了。故宗吾曰：牛山之木当美也，斧斤伐之，非无萌蘖之生焉；牛羊又从而牧之，是以若彼其濯濯也。虽存乎人者，岂无厚与黑哉！其所以摧残其厚黑者，亦犹斧斤之于木也，旦旦而伐之，则其厚黑不足以存。厚黑不足以存，则欲为英雄也难矣！人见其不能为英雄

也，而以为未尝有厚黑焉，是岂人之情也哉？故苟得其养，厚黑日长；苟失其养，厚黑日消。

宗吾曰：小孩见母亲口中有糕饼，皆知抢而夺之矣，人能充其抢母亲口中糕饼之心，而厚黑不可胜用也。苟能充之，足以为英雄，为豪杰，是之谓大人者，不失其赤子心者也。苟不充之，不足以保身体，是之谓自暴自弃。

有一种天资绝高的人，他自己明白这个道理，就实力奉行，秘不告人。又有一种资质鲁钝的人，已经走入这个途径，自己还不知道，故宗吾曰：行之而不著焉，习矣而不察焉，终身由之，而不知厚黑者众也。

世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口饭，也比别人多讨点。故宗吾曰：大自总统以至于乞儿，亦是皆以厚黑为本。

厚黑学博大精深，有志此道者，必须专心致志，学过一年，才能应用，学过三年，才能大成。故宗吾曰：苟有学厚黑者，期月而已可也。三年有成。

● 厚黑传习录

有人问我道："你发明厚黑学，为什么你做事每每失败？为什么你的学生的本领还比你大，你每每吃他的亏？"

我说："你这话差了。凡是发明家，都不可登峰造极。儒教是孔子发明的，孔子登峰造极了，颜、曾、思、孟，学问又低一层，后来学周、程、朱、张的，更低一层，愈趋愈下，其原因就是教主的本领太大了。凡东洋方面的学问皆然，道教中的老子，佛教中的释迦，都是这种现象。惟西洋的科学则不然，发明的时候很粗浅，越研究越精深，发明蒸气的人，只悟得汽冲壶盖之理，发明电气的人，只悟得死蛙运动之理，后人继续研究下去，造出种种的机械，有种种的用途，为发明蒸气电气的人所万不能预料的。可见西洋科学，是后人

胜过前人，学生胜过先生。我的厚黑学等于西洋的科学，我只能讲点汽冲壶盖，死蛙运动，中间许多道理，还望后人研究，我的本领当然比学生小，遇着他们当然失败，将来他们传授些学生出来，他们自己又被学生打败，一辈胜过一辈，厚黑学自然就昌明光大了！"

又有人问道："你把厚黑学讲得这样神妙，为什么不见你做出一些轰轰烈烈的事？"我说道："我试问，我们的孔夫子，究竟做出了多少轰轰烈烈的事？他讲的为政为邦，道千乘之国，究竟实行了几件？曾子著一部《大学》，专讲治国平天下，请问他治的国在哪里？平的天下又在哪里？子思著了一部《中庸》，说了些中和位育的话，请问他中和位育的实际安在？你不去质问他们，反来质问我，明师难遇，至道难闻，这种'无上甚深微妙法，百千万劫难遭遇，'你听了还要怀疑，未免自误了。"

民国元年，我发布厚黑学的时候，遇着一位姓罗的朋友，新从某县做了知事回来，历数他在任内，如何如何的整顿，言下很高兴，又说：因某事失误，把官失掉了，案子至今尚未了结，又非常懊丧。言次谈及厚黑学，我原原本本地告诉他，他听得津津有味，我乘他正听得入神之际，猝然站起来，把桌子一拍，厉声说道："罗某！你生平作事，有成有败，究竟你成功的原因，在什么地方？失败的原因，在什么地方？究竟离脱这二字没有？速道！速道！不许迟疑！"

他听了我这话，如雷贯耳，呆了半晌，才叹口气说道："真真是莫有离脱这二字"。这位姓罗的朋友，终于可称顿悟。

我发布厚黑学，用的别号是"独尊"二字，取"天上地下，唯我独尊"之意，与朋友写信，也用别号，后来我又写作"蜀酋"。有人问："蜀酋二字作何解？"

我答道："我发布厚黑学，有人说我疯了，离经叛道，非关在疯人院不可。我说：那么我就成为蜀中之罪酋了，因此名为蜀酋。"

我发布厚黑学过后，许多人实力奉行，把四川造成一个厚黑国。有人问我道："国中首领，非你莫属"。我说："那么，我就成为蜀中之酋长了。"因此又名为蜀酋。再者我讲授厚黑学，得我真传

的弟子，本该授以衣钵，但是我的生活，是沿门托钵，这个钵要留来自用的，只把我的狗皮褂子脱与他穿，所以独字去了犬旁，成为蜀字（译者注："独"的繁体为獨）。我的高足弟子很多，好弟子之足高，则先生之足短，弟子之足高一丈，则先生之足短一寸，所以尊字截去了寸字，成为酋字，有此原因我只好称为蜀酋了。

我把厚黑学发表出来，一般人读了，说道："你这门学问，博大精深，我们读了此书，犹如读《大学》、《中庸》一般，茫无下手处，请为我辈钝根众生，说下乘法，传授点实用的法子，我们才好照着做。"

我问道："你们想做什么？"答道："我想弄个官来做，并且还要做得轰轰烈烈，一般人都认为大政治家。"我于是传他，"求官六字真言"，"做官六字真言"和"办事二妙法。"

（一）求官六字真言——求人办事厚黑妙法

求官六字真言："空、贡、冲、捧、恐、送"。此六字俱是仄声，其意义如下：

1. 空

即空闲之意，分两种：一指事务而言，求官的人，定要把一切事放下，不工不商，不农不贾，书也不读，学也不教，一心一意，专门求官。二指时间而言，求官的人，要有耐心，不能着急，今日不生效，明日又来，今年不生效，明年又来。

2. 贡

这个贡字是借用的，四川的俗语，其意义等于钻营的钻字，"钻进钻出"，可以说"贡进贡出"。求官要钻营，这是众人知道的，但是定义很不容易下，有人说："贡字的定义，是有孔必钻。"我说："这错了！只说得一半，有孔才钻，无孔者无奈之何？"我下的定义是："有孔必钻，无孔也要钻。有孔者扩而大之，无孔者，取出钻子，新开一孔。"

3. 冲

普通所谓之“吹牛”，四川话是“冲帽壳子”，冲的工夫有两种：一是口头上，二是文字上。口头上又分普通场所及上峰的面前两种，文字上又分报章杂志及说帖条陈两种。

4. 捧

就是捧场的捧字，戏台上魏公出来了，那华歆的举动，是绝好的模范。

5. 恐

是恐吓的意思，是及物动词，这个字的道理很精深，我不妨多说几句。官之为物，何等宝贵，岂能轻易给人？有人把捧字做到十二万分，还不生效，这就是少恐字的功夫；凡是当权诸公，都有软处，只要寻着他的要害，轻轻点他一下，他就会惶然大吓，立刻把官儿送来。学者须知：恐字与捧字，是互相为用的，善恐者，捧之中有恐，旁观的人，看他在上峰面前说的话，句句是阿谀逢迎，其实是暗击要害，上峰听了，汗流浃背。善捧者，恐之中有捧，旁观的人，看他傲骨棱棱，句句话责备上峰，其实受之者满心欢喜，骨节皆酥。“神而明之，存乎其人”，“大匠能与人规矩，不能使人巧”，是在求官的人细心体会，最要紧的，用恐字的时候，要有分寸，如用过度了，大人们恼羞成怒，作起对来，岂不就与求官的宗旨大相违背？这又何苦乃尔，非到无可奈何的时候，恐字不能轻用。

6. 送

即是送东西，分大小二种：大送，把银元钞票一包包的拿去送；小送，如春茶，火肘及请吃馆子之类。所送的人，分两种：一是操用舍之权者；二是未操用舍之权，而能予我以助力者。这六字做到了，包管字字发生奇效，那大人先生，独居深念，自言自语说：某人想做官，已经说了许久（这是空字的效用），他和我有某种关系（这是贡字的作用），某人很有点才智（这是冲字的效用），对于我很好（这是捧字的效用），但此人有点歪才，如不安置，未必不捣乱（这是恐字的效用），想到这里，回头看看桌上黑压压的，或者白亮亮的

堆了一大堆(这是送字的效用),也就无话可说,挂出牌来,某缺由某人署理。求官到此,可谓功行圆满了。于是走马上任,实行做官六字真言。

(二)做官六字真言——待人处世厚黑之道

做官六字真言:"空、恭、绷、凶、聋、弄。"此六字俱平声,其意义如下:

1. 空

空即空洞的意思,一是文字上:凡是批呈词,出文告,都是空空洞洞的,其中奥妙,我难细说,请到军政各机关,把壁上的文字读完,就可恍然大悟;二是办事上,随便办什么事情,都是活摇活动,东倒也可,西倒也可,有时办得雷厉风行,其实暗中藏有退路,如果见势不佳,就从那条路抽身走了,绝不会把自己牵挂着。

2. 恭

就是卑恭折节,胁肩谄笑之类,分直接间接两种,直接是指对上司而言,间接是指对上司的亲戚朋友、丁役及姨太太等类而言。

3. 绷

即俗语所谓绷劲,是恭字的反面字,指对下属及老百姓而言。分二种:一种是仪表上,赫赫然大人物,凛不可犯;二是言谈上,俨然腹有经纶,桀桀大才。恭字对饭甑子所在地而言,不必一定是上司;绷字对非饭甑子所在地而言,不必一定是下属和老百姓。有时甑子之权,不在上司,则对上司亦不妨厚;有时甑子之权,操之下属或老百姓,又当改而为恭。吾道原是活泼泼地,运用之妙,存乎一心也。

4. 凶

只要能达到我的目的,他人卖儿卖妇,都不必顾忌,但有一层应当注意,凶字上面定要蒙上一层仁义道德。

5. 聋

就是耳聋："笑骂由他笑骂，好官我自为了。"但，聋子中包含有瞎子的意义，文字上的诋骂，闭着眼睛不看。

6. 弄

即弄钱之弄，俗语读作平声。千里来龙，此处结穴，前面的十一个字，都是为了这个字而设的。弄字与求官之送字是对照的，有了送就有弄。这个弄字，最要注意，是要能够在公事上通得过才成功，有时通不过，就自己垫点腰包里的钱，也不妨；如果通得过，任他若干，也就不用客气了。

以上十二字，我不过粗学大纲，许多的精义，都没有发挥，有志于官者，可按着门径，自去研究。

（三）办事二妙法

1. 锯箭法

有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭杆锯了，即索谢礼，问他为什么不把箭头拔出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。这是一段相传的故事。

现在各级机关办事，都是用的这种方法；譬如批呈词："据呈某某等情，实属不合已极，仰候令饬该县知事，查明严办。""不合已极"这四个字是锯箭杆，"该知事"是内科。抑或"仰候转呈上峰核办"，那"上峰"就是内科。又如有人求我办一件事情，我说："这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。""很赞成"三个字是锯箭杆，"某人"是内科，又或说："我先把某部分办好了，其余的以后办。""先办"是锯箭杆，"以后"是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其径寻内科的，种种不同。细参自悟。

2. 补锅法

做饭的锅漏了，请补锅匠来补，补锅匠一面用铁片刮锅底煤

烟，一面对主人说："请点火来我烧烟。"他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指给他看，说道："你这锅裂痕很长。上面的油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异地说："不错！不错！今天不遇着你，这口锅子恐怕不能用了。"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。历史上这类事情是很多的。有人说："中国变法，有许多地方是把好肉割了下来医。"这就是变法诸公用的补锅法，在前清官场，大概是用锯箭法。民国以来，是锯箭与补锅二法互用。

上述二妙法，是办事的公例，无论古今中外，合乎这个公例的就成功。违反这个公例的即失败；管仲是中国的大政治家，他办事就是用这两种方法，狄人伐卫，齐国按兵不动，等到狄人把卫灭了，才出来做"举灭国继绝世"的义举，这是补锅法；召陵之役，不责楚国僭王号，只责他包茅不贡，这是锯箭法。那个时候，楚国的实力，远胜齐国，管仲敢于劝齐桓公举兵伐楚，可说是把锅敲烂了来补。及至楚国露出反抗的态度，他立即锯箭了事。召陵一役，以补锅法始，以锯箭法终。管仲把锅敲烂了能把它补起，所以称为"天下才"。

明季武臣，把流寇围住了，故意放他出来。本是用的补锅法。后来制他不住，竟至国破君亡。把锅敲烂了补不起，所以称为"误国庸臣"。岳飞想恢复中原，迎回二帝，他刚刚才起了取箭头的念头，就遭杀身之祸，明英宗被也先捉去，于谦把他弄回来，算是把箭头取出了，仍然遭杀身之祸，何以故？违反公例故。

晋朝王导为宰相，有一个叛贼，他不去讨伐，陶侃责备他，他复信说："我遵养时晦，以待足下。"侃看了这封信笑说："他无非是'遵养时贼'罢了。"王导"遵养时贼"以待陶侃，即留着箭头专等内科。诸名士在新亭流涕，王导变色曰："当其戮力王室，克复神州，何至作楚囚对泣"。他义形于色，俨然手执铁锤，要去补锅，其实说两句漂亮话就算完事。怀、愍二帝，陷在北边，永世不返，箭头永未

取出。王导这种举动，略略有点像管仲，所以历史上称他为“江左夷吾”。读者如能照我说的方法实行，包管他成为管子而后的第一大政治家。

● 结论

说了一大堆的话，在这收头结大瓜的时候，不妨告诉读者一个秘诀：大凡行使厚黑时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来，王莽之失败，就是由于露出了厚黑的原故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还会写一个“先儒王莽之位”，大吃其冷猪肉。韩非《说难》篇有曰：“阴称其言，而显弃其身。”凡是我的学生，定要懂得这个法子。假如有人问你：“认得李宗吾否？”你就取出最庄严的面孔说道：“这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。”口虽如此说，而心中则恭恭敬敬地供一个“大成至圣先师李宗吾之位”。你们果能这样去做，包管你生前的事业，一定惊天动地，为举世所佩仰，死后还要入孔庙吃冷猪肉。所以我每听见有人骂我，就非常高兴，说道：“吾道大行矣。”

还有一点，我前面说：“厚黑上面，要糊一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上“恋爱神圣”四字。难道他不喊你是同志吗？总之，面子上是应当糊以甚么东西，是在学者因时因地，神而明之，面里子的厚黑二字，则万变不离其宗。有志斯学者，细细体会！

〔第二篇〕

厚黑从话上——做事为人厚心奇学

处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也。用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。

——处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也。用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。

● 自序

民国十六年，我将历年作品汇刊一册，名曰《宗吾臆谈》，内容计：(1)厚黑学；(2)我对于圣人之怀疑；(3)心理与力学；(4)考试制之商榷；(5)解决社会问题之我见。十七年，我把“解决社会问题之我见”扩大为一单行本，题曰《社会问题之商榷》。

《社会问题之商榷》第六章有云：“我讨论这个问题，自有我的根据地，并未依傍孙中山，乃所得结果，中山已先我而言之，真理所在，我也不敢强自立异。于是把我研究所得，作为阐发孙中山学说之资料”，云云。此书流传至南京，石青阳与刘公潜见之，曾电致四川省政府刘主席自乾，叫我入京研究党义，我因事未去。本年我到重庆，伍君心言对我说：“你著的《社会问题之商榷》，曾刊登南京《民生报》，许多人说你对于孙中山学说，有独到之见。你可再整

理一下，发表出来，大家讨论。”我因把原作再加整理，名曰《改革中国之我见》。

《社会问题之商榷》理论多而办法少，我认为现在所需要者是办法，而不是理论，乃将原书大加删除，注重办法。原书偏于经济方面，乃再加入政治和外交，基于经济之组织，生出政治之组织，基于经济政治之方式，生出外交之方式。换言之，即是由民主而民权，而民族，三者联为一贯，三民主义就成为整个的东西了。书成拿到省党部，请胡素民、颜伯通二君批评。二君道：“此书精神上，对于三民主义完全吻合，但办法上，有许多地方，孙中山未曾这样说，如果发表出来，恐浅见者流生出误会，你可以不必发表。”我因把原稿收藏起。我是发明厚黑学的人，还是回转头来讲我的厚黑学，因此才写《厚黑丛话》。

我生平揭的标帜，是“思想独立”四字。因为思想独立，就觉得一部二十四史和四书五经，与宋元明清学案，无处不是破绽。《厚黑学》一文，是揭穿一部二十四史的黑幕；《我对于圣人之怀疑》一文，是揭穿一部宋元明清学案的黑幕。马克思的思想，是建筑在唯物史观上；我的思想，可说是建筑在厚黑史观上。

我的思想，既以厚黑史观为基础，则对于人性不能不这样的观察，对于人性既这样观察，则改革经济、政治、外交等等，不能不有这样的办法。今之研究三民主义者，是置身三民主义之中，一字一句研究。我是把中国的四书五经，二十四史和宋元明清学案，与夫外国的……斯密士、达尔文、卢梭、克鲁泡特金、孟德斯鸠等等，一齐扫荡了，另辟蹊径，独立研究，结果与三民主义精神相合，成了殊途同归，由此可以证明孙中山学说是合真理的。

孙中山常说：“主义不能变更，政策可因时势而变更。”主义者精神也，政策者办法也，我们只求精神上与三民主义相合，至于办法上，大家可提些出来，公开讨论……。办法生于理论，我的理论，以厚黑史观为基础，故从厚黑学讲起来。

此次所写《厚黑丛话》，是把我旧日作品和新近的感想糅合写之。我最近还做有一本《中国学术之趋势》曾拿与友人舒君实、官

梦兰二君看，二君都说可以发表，我也把他拆散写人，将所有作品冶为一炉，以见思想之一贯。中间许多说法，已越出厚黑学范围，而仍名之为《厚黑丛话》者，因种种说法，都是从厚黑学生出来，犹之树上的枝叶花果，是从树干生出来，题以厚黑二字，示不忘本也。

我这《厚黑丛话》，从二十四年八月一日起，逐日在成都《华西日报》发表，每日写一两段，每两个月合刊一册，请阅者赐教。旧著《宗吾臆谈》和《社会问题之商榷》，我送有两本在成都图书馆，读者可便中取阅。有不合处，一经指出，即当遵照修改。

民国二十四年十月十八日，李宗吾于成都

● 厚黑丛话一

著者于满清末年发明厚黑学，大旨言一部廿四史中的英雄豪杰，其成功秘诀，不外面厚心黑四字，引历史事实为证。民国元年，揭登成都公论日报，计分三卷，上卷厚黑学，中卷厚黑经，下卷厚黑传习录。发表出来，读者哗然。中卷仅登一半，我受友人的劝告即行中止。原文底稿已不知抛弃何所。十六年，刊《宗吾臆谈》，把三大卷大意摘录其中。去年舍侄等在北平，从《臆谈》中抽出，刊为单行本，上海某杂志，似乎也曾登载过。

我当初本是随便写来开玩笑的，不料从此以后，厚黑学三字，竟洋溢乎四川，成一普通名词，我也莫名其妙，每遇着不相识的朋友，旁人替我介绍，必说道："这就是发明厚黑学的李某。"几于李宗吾三字和厚黑学三字，合而为一，等于释迦牟尼与佛教合而为一，孔子与儒教合而为一。

有一次在宴会席上，某君指着我，向众人说道：此君姓李名宗吾，是厚黑学的先进。我赶急声明道：你这话错了，我是厚黑学祖师，你们才是厚黑学的先进。我的位置，等于佛教中的释迦牟尼、儒教中的孔子，当然称为祖师，你们亲列门墙，等于释迦门下的十二圆觉，孔子门下的四科十哲，对于其它普通人，当然称为先进。

厚黑学，是千古不传之秘，我把他发明出来，可谓其功不在禹下。每到一处，就有人请我讲厚黑学，我身抱绝学，不忍自私，只好勤勤恳恳的讲授，随即笔记下来，名之曰《厚黑丛话》。

有人驳我道：面厚心黑的人，从古至今，岂少也哉！这本是极普通的事，你何得妄窃发明家之名？我说：所谓发明家，等于矿师之寻出煤矿铁矿，并不是矿师拿些煤铁嵌人地中，乃是地中原来有煤有铁，矿师把上面的土石除去，煤铁自然出现，这就谓之发明了。厚黑本是人所固有的，只因被四书五经宋儒语录和感应篇、阴骘文、觉世真经等等蒙蔽了，我把他扫而空之，使厚与黑赤裸裸的现出来，是谓之发明。

牛顿发明万有引力，这种引力，也不是牛顿带来的，自开辟以来，地心就有吸力，经过了百千万亿年，都无人知道，直到牛顿出世，才把它发现出来。厚黑这门学问，从古至今，人人都能够做。无奈行之而不著，习矣而不察，直到李宗吾出世，才把他发明出来。牛顿可称为万有引力的发明家，李宗吾当然可称为厚黑学的发明家。

有人向我说道：我国连年内乱不止，正由彼此施行厚黑学，才闹得这样糟，现在强邻压迫，亡国在于眉睫，你怎么还在提倡厚黑学？我说：正因为亡国迫在眉睫，更该提倡厚黑学，能把这门学问研究好了，国内纷乱的状况，才能平息，才能对外。厚黑是办事上的技术，等于打人的拳术。诸君知道：凡是拳术家，都要闭门练习几年，然后才敢出来与人交手。从辛亥至今，全国纷纷扰扰者，乃是我的及门弟子和私淑弟子实地练习，他们师兄师弟，互相切磋，迄今二十四年，算是练习好了。开门出来，与人交手，真可谓："以此制敌，何敌不摧；以此图功，何攻不克。"我基于此种见解，特提出一句口号曰："厚黑救国。"请问居今之日，要想抵抗列强，除了厚黑学，还有什么法子？此《厚黑丛话》，所以不得不作也。

抵抗列强，要有力量，国人精研厚黑学，能力算是有了的。譬如射箭，箭是射得很好，从前是关着门，以父子兄弟，你射我，我射你，而今以列强为箭垛子，支支箭向同一之垛子射去，我所谓厚黑

救国，如是而已。

厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚之诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。由此而知：厚黑救国，其程序是先之以厚，继之以黑，勾践往事，很可供我们的参考。

项羽拔山盖世之雄，其失败之原因，韩信所说："匹夫之勇，妇人之仁"，两句话就断定了。匹夫之勇，是受不得气，其病很在不厚。妇人之仁，是心有所不仁，其病很在不黑。所以我讲厚黑学，谆谆然以不厚不黑为大戒。但所谓不厚不黑者，非谓全不厚黑，如把厚黑用反了，当厚而黑，当黑而厚，也是断然要失败的。以明朝言之，不自量力，对满洲轻于作战，是谓匹夫之勇。对流寇不知其野性难驯，一意主抚，是谓妇人之仁，由此知明朝亡国，其病很是把厚黑二字用反了。有志救国者，不可不精心研究。

我国现在内忧外患，其情形很与明朝相类，但所走的途径则与之相反。强邻压境，熟思审虑，不悻悻然与之角力，以匹夫之勇为戒。明朝外患愈急迫，内部党争愈激烈，崇祯已经在煤山缢死了，福王立于南京，所谓志士者，还在闹党争。福王被满清活捉去了，辅立唐王桂王鲁王的志士，还在闹党争。我国迩来则不然，外患愈急迫，内部党争愈消灭，许多兵戎相见的人，而今欢聚一堂。明朝的党人，忍不得气，现在的党人，忍得气，所走的途径又与明朝相反，这是更可喜。厚黑先生曰："知明朝之所以亡，则知民国之所以兴矣。"我希望有志救国者，把我发明的"厚黑史观"，下一番仔细研究。

昨日我回到寓所，见客厅中坐一个相熟的朋友，一见而就说道："你怎么又在报上讲厚黑学？现在人心险诈，大乱不已，正宜提倡讲道德，以图挽救，你发出这些怪议论，岂不把人心愈弄愈坏吗？"我说："你也太过虑了。"于是把我全部思想，源源本本，说与他听，直谈到二更，他欢然而去，说道："像这样说来，你简直是孔子信徒，厚黑学简直是救济世道人心的妙药，从今以后，我在你这个

厚黑教主名下，当一个信徒就是了。”

梁任公曾说：“假令我不幸而死，是学界一种损失。”不料他五十六岁就死了，学术界的损失，真是不少。古来的学者，如程明道、陆象山，是五十四岁死的。韩昌黎、周濂溪、王阳明，都是五十七岁死的。鄙人在厚黑学的地位，自信不在梁程陆韩周王之下，讲到年龄，已经有韩周王三人的高寿，要喊梁程陆为老弟，所虑者万一我一命呜呼，则是曹操刘备诸圣人相传之心法，自我而绝，厚黑界受的损失，还可计算吗？所以我汲汲皇皇地写文字，余岂好厚黑哉？余不得已也。

用我发明之厚黑史观，去读二十四史，则成败兴衰，了如指掌，用厚黑史观，去考察社会，则如牛渚燃犀，百怪毕现。我们用厚黑史观，攻击达尔文强权竞争的说法，使迷信武力的人失去理论上的立场。我希望读者耐心读去，不可先存一个心，说：“厚黑学，是诱惑人心的东西”，更不可先存一个成见，说“达尔文是西洋圣人，李宗吾是中国坏人，从古到今，断没有中国人的说法会胜过西洋人的。”如果你心中这样想，就请你每日读华西副刊的时候，看见厚黑对话一栏，就闭目不视，免得把你诱坏。

有天我去会一个朋友，他是讲宋学的先生，一见我，就说我不该讲厚黑学，我因他是个迂儒，不与深辩，婉辞称谢。殊知他越说越高兴，简直带出训斥的口吻来了，我气他不过，说道：“你自称孔子之徒，据我看来，只算是孔子之奴，够不上称孔子之徒，何以言之呢？你们讲宋学的人，神龛上供的是“天地君亲之位”，你既尊孔子为师，则师徒犹父子，也可说君臣，古云：“事父母几谏”又云“事君有犯而无隐”，你为什么不以事君父之礼事孔子？明知孔子的学说，有许多地方，对于现在不适用，不敢有所修正，真是谐臣媚子之所为，非孔子家奴为何？古今够得上称孔子之徒者，孟子一人而已，孔子曰：“我战则克”，孟子曰：“善战者服上刑”，依孟子的说法，孔子是该处以极刑的。孟子曰：“仲尼之徒，无道桓公之事者”，又把管仲说得极不堪，曰“功烈如彼其卑也”，而论语上明明载：孔子曰“齐桓公正而不谲”，又曰：“桓公九合诸侯，不以兵革，

管仲之力也，如其仁，如其仁。”又曰“管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受出赐，微管仲，吾其被发左衽矣。”孟子的话，岂不与孔子冲突吗？孔于修春秋，以尊周为王，称周王曰“天主”，孟子游说诸侯，一则曰：“地方百里而可以王”，再则曰：“大国五年，小国七年，必为政于天下”，未知置周王子何地，岂非孔教叛徒？而其自称，则曰：“乃所愿则学孔子也。”孟子对子孔子，是脱了奴性的，故可称之曰孔子之徒。汉宋诸儒，皆孔子之奴也。至于你吗，满口程朱，对于宋儒，明知其有错误，不敢有所纠正，反曲为之疵，真是家奴之奴，称曰：“孔子之奴”。犹未免过誉。说罢，彼此不欢而散。阅者须知：世间主人的话好说，家奴的话不好说，家奴之奴，更难得说，中国纷纷不已者，孔子家奴为之也，并且是家奴之奴为之也，与主人何尤！

我不知有孔子学说，更不知有达尔文学说，我只知有厚黑学而已。问厚黑学何用？用以抵抗列强。我敢以厚黑教主之资格，向四万万人宣言：“勾践何人也，予何人也，凡我同志，快快的厚黑起来！何者是同志？心思才力用于抵抗列强者，即是同志；何者是异党？心思才力用于倾陷本国人者，即是异党。”从前张宪忠祭梓潼文昌帝君曰：“你姓张，咱老子也姓张，咱与你联宗吧”。我想，孔子在天之灵，见了我的宣言，一定说：“咱讲内诸夏，外夷狄，你讲内中国，外列强，咱与你联合罢。”

梁任公曰：“读春秋当如读楚辞，其辞则美人香草，其义则灵修世，其辞则齐桓晋文，其义即素王制也。”呜呼，知此者可以读厚黑学矣！其词则曹操，刘备，其义则十年沼吴之勾践，八年血战之华盛顿也。师法曹操刘备者，师厚黑之技术，至曹操之目的为何，不必深问，斯义也，恨不得起任公于九泉，而一与讨论之。

我著厚黑学，纯用春秋书法，善恶不嫌同辞，据事直书，善恶自见。同是一厚黑，用以图一己之私利，是极卑劣之行为，用以图众人之公利，是至高无尚的道德，所以不懂春秋书法者，不可以读厚黑学。

民国六年，成都国民公报社把厚黑学印成单行本。宜宾唐倜

风作序，中江谢绶青作跋。绶青之言曰："宗吾发明厚黑学，或以为议评未俗，可以劝人为善，或以为凿破混沌如利刃，以诛叛逆则善，用以屠良民则恶。善与恶，何关于刃？故用厚黑以为善，则为善人，用厚黑以为恶，则为恶人。"绶青这种说法，是很对的，与我所说春秋笔书法，同是一意。

僩风之言曰："孔子曰：'谏有五，吾从其讽。'昔日汉武帝欲杀乳母，东方朔叱令就死。齐景公欲诛圉人，晏子执而数其罪。二君闻之，惕然而止。宗吾此书，大有东方朔、晏子遗意，其言最诙谐，其意最沉痛，真不啻聚千古大奸大诈于一堂，而一一谳定其罪，所谓为所欲为奸谀子既死者非欤！吾人熟读此书，即知厚黑中人比比皆是，庶几出而应世，不为若辈所愚。彼为鬼或蜮者，知人之烛破其隐，亦将惶然思返，而不敢妄试其技。审如是也，人与人之，不得不出于赤心相见之一途，则宗吾此书之有益于世道人心也，岂浅鲜哉！厚黑学之发布，已有年矣，其名词人多知之。试执人而语之曰：汝固素习厚黑学者，无不色然怒，则此书收效为何如，固不俟辩也。僩风此说固有至理，然不如绶青所说尤为圆通。

庄子曰："能不龟手一也，或以封。"呜呼，若庄子者，始可与言厚黑矣！禅让一也，舜禹行之则为圣人，曹丕、刘裕行之，则为逆臣。宗吾曰：舜禹之事，倘所谓厚黑，是耶非耶，余甚惑焉。僩风披览《庄子》不释手，而于厚黑学，犹一间未达，惜哉！僩风晚年从欧阳竟无讲唯识学，回成都，贫病而死。夏斧私挽以联，有云："有钱买书，无钱买米。"假令僩风只买厚黑学一部，而以余钱买米，虽至今生存可也，然而僩风不悟也。厚黑救国中，失此健将，悲夫！悲夫！

我宣传厚黑学，有两种意思：(甲)即僩风所说："聚千古大奸大诈于一堂，而一一议定其罪。民国元年发布的厚黑学，与夫传习录所说：求官六字真言、做官六字真言和办事二妙法等等，皆属于甲种。(乙)即绶青所说："用厚黑以为善。"此次所讲的厚黑丛话，即属于乙种。

阅者诸君，对于我的学问，如果精研有得，以后如有人对于行

使厚黑学,你一入眼就明白,可直告之曰:“你是李宗吾的甲班学生,我与你同班毕业,你那些把戏,少拿出来耍些。”于是同学与同学,开诚相见,而天下从此太平矣,此则厚黑学之功也。有人说:“老子云:‘邦之利器,不可以示人’。”你把厚黑学公开讲说,万一国中的汉奸,把他翻译成英法德俄日等外国文,传播各界,列强得着这种秘诀,用科学方法整理出来,还而施之于我,等于把我国发明的火药加以改良,还而轰我一般,如何得了?我说:惟恐其不翻译,越翻译得多越好,宋朝用司马光为宰相,辽人闻之,戒其边吏曰:“中国相司马公矣,勿再生事。”列强听见中国出了厚黑教主,还不闻风丧胆吗?孔子曰:“言忠信,行笃敬,虽蛮貊之邦可行也。”我国对外政策,历来建筑在一个诚字上。今可明明白白告诉他:“我国现遍设厚黑学校,校中供的是‘大成至圣先师越王勾践之神位。’厚黑教主,开了一个函授学校,每日在报上发讲稿,定下十年沼吴的计划,这十年中,你要求什么条件,我国就答应什么条件,等到十年后,算帐就是了。”我们口中如此说,实际上即如此做,决不欺哄他。但要敬告翻译的汉奸先生,译厚黑学时,定要附译一段,说:“勾践最初对于吴王,身为臣,妻为妾,后来吴王请照样身为臣,妻为妾,勾践不允,非把他置于死地不可,加了几倍的利钱。这是我们先师遗传下来的教条,请列强于头钱之外,多预备点利钱就是了。”从前王德用守边,契丹遣人来侦探,将士请逮捕之,德用说:“不消。”明日,大阅兵,简直把军中实情,拿与他看。侦探回去报告,契丹即遣人来议和。假如外国人知道我国朝野上下,一致研究厚黑学,自量非敌,因而敛其野心,十年后不开大杀戒,而厚黑学造福于人类者,宁有暨耶?此汉奸先生翻译之功也。彼高谈仁义者,乌足知之。传曰:“火烈民望而畏之,故鲜死焉。水懦弱民狎而玩之,则多死焉。”厚黑先生者,其我佛如来之化身欤。

友人雷民心,发明了一种最精粹的学说,其言曰:“世间的事,分两种,一种是做得说不得,一种是说得做不得。例如夫妇居室之事,尽管做,如拿在大庭广众下说,就成为笑话,这是做得说不得。又如两个朋友,以狎语相戏谑,抑或骂人的妈和姐妹,闻者不甚以

为怪，如果认真实现，就大以为怪了，这是说得做不得。”民心这种学说，凡是政治界学术界的人，不可不悬诸座右。厚黑学是做得说不得的，读者不可不知。

做得说不得这句话，是《论语》“民可以使由之，不可使知之”的注脚；说得做不得这句话，是《孟子·井田章》和《周礼》一书的注脚。假令王莽、王安石聘民心去当高等顾问，决不会把天下闹得那么坏。

辛亥年成都十月十八日兵变，全城秩序非常之乱，杨莘友出来任巡警总督，捉着扰乱治安的人，就地正法，出的告示，模仿张献忠七杀碑的笔调，连书斩斩斩，大得一般人的欢迎。全城男女老幼，提及总督之名，歌颂不已。后来秩序稍定，他发表了一篇《杨维（莘友名）之宣言》说：“今后实行开明专制。”于是物议沸腾，报章上指责他，省议会也纠举他，说：“而今是民主时代，岂能再用专制手段。”殊不知莘友从前的手段，纯粹是野蛮专制，后来改行开明专制，在莘友是进化了，只因把专制二字，明白说出，所以大遭物议。民心说：“天下事有做得说不得的。”莘友之事，是很好的一个例证，关于莘友之事，孔子所说：“民可以使由之，不可使知之。”就算得到了注解。

施行厚黑学，我定有一条公例：“用厚黑学以图谋一己之私利，是极卑劣之行；用厚黑以图谋众人公利，是至高无上之道德。”莘友野蛮专制，其心黑矣，而人反歌颂不已，何以故，图谋公利故。

厚黑救国这句话，做也做得，说也说得，不过学识太劣的人，不能对他说罢了，我这次把厚黑学公开讲说，就是把他变成做得说得的科学。胡林翼曾说：“只要有利于国，就是顽钝无耻的事我都干。”相传林翼为湖北巡抚时，官文为总督，有天总督夫人生日，藩台去拜寿，手本已经拿上去了，才知道是如夫人生日，又将手本索回，折身转去，其他各官，也随之而去。不久林翼来，有人告诉他，他听进了，伸出大姆指说道：“好藩台！好藩台！”说毕，取出了手本递上去，自己红顶花翎去拜寿。众官听说巡抚都来了，又纷纷转来。次日官妾来巡抚衙门谢罪，林翼请他的母亲十分优待，官妾就

拜在胡母膝下为义女，林翼为干哥哥。此后军事上有应该同总督会商的事，就请干妹妹从中疏通，官文稍一迟疑，其妾聒其耳曰："你的本事，那一点比我们胡大哥，你依着他的话做就是了。"因此林翼办事，非常顺手。官胡交欢，关系满清中兴甚巨。林翼于此等事，其面可谓厚矣，众人不惟不说他卑鄙，反引为美谈，何以故？心在国家故。

严世蕃是明朝的大奸臣，这是众人知道的，后来皇上把他拿下，丢在狱中，众臣合拟一奏折，历数其罪状，如杀杨椒山、沈鍊之类，把稿子拿与宰相徐阶看，徐阶看了说道："你们是想杀他还是想放他？"众人说："当然想杀他。"徐阶说："这奏折一上去，皇上立即把他放出来，何以故呢？世蕃杀这些人，都是巧取上意，使皇上自动的要杀他，此折上去，皇上就会说："杀这些人明明是我的意思，怎么诬到世蕃身上。"岂不立刻把他放出来吗？众人请教如何办。徐阶说："皇上最恨倭寇，说他私通倭寇就是了。"徐阶关着门把折子改了递上去，世蕃在狱中探得众人奏折内容，对亲信人说道："你们不必担忧，不几天我就出来了。"后来折子发下，说他私通倭寇，大惊道："完了！完了！"果然把他杀了。世蕃罪大恶极，本来该杀，唯独莫有私通倭寇，可谓死非其罪，徐阶设此毒计，其心不为不黑，然而后来都称他有智谋，不说他的阴毒，何以故？为国家除害故。

李次青是曾国藩得意门生，国藩兵败靖港祁门等处。次青与他患难相共，后来次青兵败失地，国藩想学孔明斩马谡，叫幕僚拟奏折严办他，众人不肯拟，叫李鸿章拟，鸿章说道："老师要参次青，门生愿以去就争。"国藩道："你要去，很可以，奏折我自己拟就是了！"次日叫人与鸿章送四百银子去，"请李大人搬铺。"鸿章在幕中，有数年的劳绩，为此事逐出。奏折上去，次青受重大处分。鸿章出来，无所事事，只得托人疏通，仍回曾幕。国藩此等地方手段狠辣，逃不脱一个黑字，然而次青仍是感恩知遇，国藩死，哭以诗，非常恳挚。鸿章晚年，封爵拜相，谈到国藩，感佩不已。何以故？以其无一毫私心故。

上述胡徐曾三事。如果用以图谋私利，岂非至卑劣之行为？移以图谋公利，就成为最高尚之道德。像这样的观察，就可把当事人的秘诀寻出，也可说把救国的策略寻出。现今天下大乱，一般人都说将来收拾大局，一定是曾国藩、胡林翼一流人，但是要学曾胡，从何下手？难道把曾胡全集，字字读句句学？这也无须，有个最简单的法子，把全副精神，集中在抵抗列强上面，目无旁视，耳无旁听，抱定厚黑两字，放手做去，得的效果，包管与曾胡一般无二。如嫌厚黑二字不好听，你在表面上，换两个好听字眼。切不要学杨莘友把专制二字说明。你如有胆量，就学胡林翼，赤裸裸地说道："我是顽钝无耻"，列强其奈你何！是谓之厚黑救国。

我把世界外交史，研究了多年，竟把列强对外的秘诀发现出来，其方式不外两种：一曰劫贼式，一曰娼妓式。时面横不依理，用武力掠夺，等于劫贼之明火抢劫，是谓劫贼式的外交。时而甜言蜜语，曲结欢心，等于娼妓媚客，结的盟约，全不生效，等于娼妓之海誓山盟，是谓娼妓式的外交。

人问日本以何者立国？答曰："厚黑立国。"娼妓之面最厚，劫贼之心最黑，大概日本军阀的举动，是劫贼式，外交官的言论，是娼妓式。劫贼式之后，继以娼妓式，娼妓式之后，继以劫贼式，二者循环互用，而我国就吃亏不小了。娼妓之面厚矣，毁弃盟誓，则厚之中有黑。劫贼之心黑矣，不顾唾骂，则黑之中有厚。一面用武力掠夺我国土地，一面高谈中日亲善，娼妓与劫贼，融合为一，是之谓大和魂。

人问：我国当以何者救国？答曰："厚黑救国。"日本以厚字来，我以黑字应之，日本以黑字来，我以厚字应之。娼妓艳装面来，开门纳之，但缠头费，丝毫不能出，如服侍不周，把衣饰剥了，逐出门去，是谓以黑字破其厚。日本横不依理，以武力压迫，我们用张良的法子对付他，张良圯上受书，老人种种作用，无非教他面皮厚罢了。楚汉战争，高祖用张良计策，泗水之战败了，整兵又来，荥阳成皋败了，整兵再来，卒把项羽迫死乌江。苏东坡曰："高帝百战百败而能忍之，此子房所教也。"我们用张良对付项羽的法子对于日

本，是谓以厚字破其黑。黑厚与救国，融合为一，是之谓中国魂。

全国人民都大声疾呼曰："救国！救国！"试问救国从何下手？譬诸治病，连病根都未寻出，从何下药？我们提出厚黑二字，就算寻着病根了。寒病当用热药，热病当用寒药，相反才能取胜。外人黑字来，我以厚字应；外人厚字来，我以黑字应。刚柔相济，医国妙药，如是而已。他用武力，我即以武力对付他，他讲亲善，我即与之亲善，是为医热病用热药，医寒病用寒药。以此等法医病，病人必死，以此等法医国，国家必亡。

《史记》项王谓汉王曰："天下汹汹数岁者，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。"汉王笑谢曰："吾宁斗智不斗力。"笑谢二字，非厚而何？后来鸿沟划定，楚汉讲和了，项羽把太公、吕后送还，引兵东归，汉王忽然毁盟，以大兵随其后，把项王逼死乌江，非黑而何？我国现在对于列强，正适用"笑谢"二字，若与之斗力，就算违反了刘邦的策略。语曰："安不忘危"。厚黑经曰："厚不忘黑"，乃厚黑救国者惟一之妙法也，问："厚不忘黑奈何？"曰："有越王勾践之先例在，有刘邦对付项羽之先例在。"

我在民国元年，就把厚黑学发表出来，苦口婆心，谆谆讲说，无奈莫得一人研究这种学问，把一个国家闹成这样。今年石青阳死了，重庆开追悼会，正值外交紧急，我挽以联云："哲人其萎乎，呜呼青阳，吾将安仰；斯道已穷矣，吁嗟黑厚，予欲无言。"袁随园谒岳王墓诗云："岁岁君臣拜诏书，南朝可谓有人无，看烧石勒求和币，司马家儿是丈夫。"吁嗟黑厚，予欲无言！往者不可谏，来者犹可追。凡我同志，快快地厚黑起来，一致对外。

著者住家自流井。我常说我们自流井的人，目光不出峡子口；四川的人，目光不出夔门口；中国的人，目光不出吴淞口。阿比西尼亚，是非洲弹丸大一个国家，阿皇敢于对意大利作战，对法西斯之怪杰墨索里尼作战，其人格较之华盛顿，有过之而不及，真古今第一流人杰哉！将来战争的结果，无论阿国或胜或败，抑或败而至于亡国，均是世界史上最光荣的事。我们应当把阿皇的谈话，当如清朝皇帝颁发的"圣谕广训"，楷书一通，每晨起来，恭读一遍，这

就算目光看出吴淞口去了。

有人问我道：你的厚黑学，怎么我拿去实行，处处失败？我问："我著的《宗吾臆谈》和《社会问题之商榷》二书，你看过莫有？"答："莫有"。我问："《厚黑学》单行本，你看过莫有？"答："莫有。我只听见人说：'做事离不了面皮厚，心子黑，'我就照这话行去。"我说："你的胆子真大，听见厚黑学三字，就拿去实行，仅仅失败，尚能保全生命而还，还算你的造化。我著《厚黑学》，是用厚黑二字，把一部廿四史一以贯之，是为'厚黑史观'。我著《心理与力学》，定出一条公例：'心理变化，循力学公例而行。'是为'厚黑哲理'，基于厚黑哲理，来改良政治、经济、外交与夫学制等等，是为厚黑哲理之应用。其详见《宗吾臆谈》及《社会问题之商榷》二书。你连书边边都未看见，就去实行，真算胆大。"

厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。若仅仅学得一两手，甚或拳师的门也未拜过，一两手都未学得，远远望见有人在学拳术，自己就出手伸脚的打人，焉得不为人痛打？你想：项羽坑降卒二十万，其心可谓黑了，而我的书上，还说他黑字欠了功夫，宜其失败。吕后私通审食其，刘邦佯为不知，后人诗曰："果然公大度，容得辟阳侯。"面皮厚到这样，而于厚字还欠火候，韩信求封齐王时，若非他人从旁指点，几乎失败。厚黑学有这样的精深，仅仅听见这个名词，就去实行，我可以说越厚黑越失败。

人问："要如何才不失败？"我说："你须先把厚黑史观、厚黑哲理与夫厚黑哲理之应用，彻底了解，出而应事，才可免于失败。兵法：'先立于不败之地。'又曰：'先为不可胜，以待敌之可胜。'厚黑学亦如是矣。"

孙子曰："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也。用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必致兵败国亡。不懂厚黑哲理，而去实行厚黑，必致家破身亡。闻

者曰："你这门学问太精深了，还有简单法子没有？"我答曰："有。我定有两条公理，你照着实行，不须研究厚黑史观和厚黑哲理，也可以为英雄、为圣贤，如欲得厚黑博士的头衔，仍非把我所有作品，穷年累月的研究不可。"

就人格言之，我们可下一公例曰："用厚黑以图谋一己私利，越厚黑，人格越卑污；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。"就成败言之，我们可下公例曰："用厚黑以图谋一己私利，越厚黑越失败；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑越成功。"何以故呢？凡人皆以我为本位，为我之心，根于天性，用厚黑以图谋一己之私利，势必妨碍他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败？人人即以私利为重，我以厚黑图谋公利，即是替千万人图谋私利，替千万人行使厚黑，当然得千万人之赞助，当然成功。我是众人中之一分子，众人得私，我当然得利，不言私利而私利自在其中。例如曾、胡二人，用厚黑以图国家之公利，其心中无丝毫私利之见存，后来成功了，享大名、膺厚赏，难道私人所得的利还小吗？所以用厚黑以图谋国家之利，成功固得重报，失败亦享大名，无奈目光如豆者，见不及此。从道德方面说：掠夺他人私利，以为我有，是为盗窃行为，故越厚黑人格越卑污。用厚黑以图谋众人之公利，则是牺牲我的脸、牺牲我的心，以救济世人，视人之饥，犹己之饥；视人之溺，犹己之溺，即所谓"我不入地狱，谁入地狱"，故越厚黑人格越高尚。

人问："世间很多人，用厚黑以图谋私利，居然成功，是何道理？"我说："这即所谓'时无英雄，遂使竖子成名耳。'与他相敌的人，不外两种：一种是图谋公利而不懂厚黑技术的人，一种是图谋私利而厚黑技术不如他的人，故他能取胜。万一遇着一个图公利之人，厚黑之技术与他相仿，则必败无疑。语云："千夫所指，无疾而死。"因为妨害了千万人之私利，这千万人中只要有一个见着他的破绽，就要乘虚打他。例如史记项王谓汉王曰："天下匈匈数岁者，徒以吾两人耳。"其时的百姓，个个都希望他两人中死去一人。所以项王迷失道，问于田父，田父骗曰左，左乃陷大泽中，至被汉兵

追及而死。如果是救民水火之兵，田父方保护之不暇，何至会骗他呢？我们提倡厚黑学救国，这是用厚黑以保卫四万万人之私利，当然得四万万人之赞助，当然成功。

昔人云："文章报国"，文章非我所知，我所知者，厚黑而已，自今以往，请以厚黑报国。《厚黑经》曰："我非厚黑之道，不敢陈于国人之前，故众人莫如我爱国也。"叫我不讲厚黑，等于叫孔孟不讲仁义，试问：能乎不能？我自问：生平有功于世道人心者，全在发明厚黑学，抱此绝学而不公之于世，是为怀宝迷邦，岂非不仁之甚乎！李宗吾曰："鄙人之厚黑者也，夫天未欲中国复兴也，如欲中国复兴，当今之世，舍我其谁，吾何为不讲厚黑哉。"

昔人诗云："锄禾日当午，汗滴禾下土。谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。"众人都说饭好吃，哪个知道种田人的艰难？众人都说厚黑适用，哪个知道发明人的艰难，我那部厚黑学，可说字字皆辛苦。

我这门学问，将来一定要成为专科，或许还要设专门大学来研究。我打算把发明之经过和同我研究的人写出来，后人如仿宋元学案、明儒学案，做一部厚黑学，才寻得出材料。抑或与我建厚黑庙，才有配享人物。

旧友黄敬临，在成都街上遇着我说道：多年不见了，听说你要建厚黑庙，我是十多年以前，就拜了门的，请把我写一段上去，将来也好配享。我说：不必再写，你看论语上的林放，见着孔子，只问了"礼之本"三个字。直到而今，还高坐孔庙中吃冷猪肉，你既有志斯道，即此一度谈话，已足配享而有余。敬临又说：我今年已经六十二岁了，因为钦佩你的学问，不惜拜在门下。我说：难道我的岁数比你小，就够不上与你当先生吗？我把你收列门墙，就是你莫大之幸，将来在你的自撰谱上，写一笔"吾师李宗吾先生"，也就比"前清诰封某某大夫"光荣多了。

往年同县罗伯康致我信说道："许多人说你讲厚黑学，我逢人辩白，说你不厚不黑。"我复信道："我发明厚黑学，私淑弟子遍天下，谥我曰'厚黑先生'，与我书用以作上款，我复书以作下款，自觉此等称谓，较之文成公、文正公，光荣多矣。俯仰千古，常以自

豪。不谓足下乃逢人说我不厚不黑，我果何处开罪足下，而足下乃以此报我耶？呜呼伯康，相知有年，何竟曰自甘原壤，尚其留意尊股，免遭尼山之杖！"近日许多人劝我不必讲厚黑学，嗟呼！滔滔天下，何原壤之多也。

从前发表的《厚黑传习录》，是记载我与众人的谈话，此次的丛话，是把传习录扩大之，我从前各种文字，许多人都未看过，今把他全行拆散来，与现在的新感想混合写之。此次的丛话，是随笔体裁，内容包含四种：(1)厚黑史观。(2)厚黑哲理。(3)厚黑学之应用。(4)厚黑学辩证法。(5)厚黑学发明史。我只随意写去，不过未分类罢了。

人问："既是如此，你何不分类写之，何必这样杂乱无章的写？"我说："著书的体裁分两种：一是教科书体，一是语录体。凡一种专门学问发生，最初是语录体，如孔子之论语、释迦之佛经、六祖之坛经、宋明诸儒之语录，都是门人就本师口中所说者笔记下来。老子手著之《道德经》，可说是自写的语录，后人研究他们的学问，才整理出来，分出门类，成为教科书方式。厚黑学是发明的专门学问，当然用语录体写出。

宋儒自称："满腔子是恻隐，"而我则"满腔子是厚黑"。要我讲，不知从何讲起，只要随缘说法，想说什么，就说什么，口中如何说，笔就如何写。或谈古事、或谈时局、或谈学术、或追述生平琐事，高兴时就写，不高兴就不写。或长长的写一篇、或短短的写几句，或概括的说、或具体的说，总是随其兴之所至，不受任何拘束，才能把我整个思想写出来。

我们用厚黑史观去看社会，社会就成为透明体，既把社会真相看出，又可想出改良社会的办法，我对于经济政治外交与大学制等等，都有一种主张，而此种主张，皆基于我所谓厚黑哲理。我这个丛话，可说是拉杂极了，仿佛是一个大山，满山的昆虫鸟兽、草木土石等等，是极不规则的。惟其不规则，才是天然的状态。如果把他整理得井然秩序，极有规则，就成为公园的形式，好固然是好，然而掺加了人工，非复此山的本来面目。我把我胸中的见解，好好歹歹

和盘托出，使山的全体表现，有志斯道者，加以整理，不足者补充之，冗芜者删削之，错误者改正之，开辟成公园也好，在山上采取木石，另建一个房子也好，抑或捉几个雀儿、采些花草，拿回家中赏玩也好，如能大规模的开采矿物则更好，再不然，在山上挖点药去医病，拣点牛犬粪去肥田，也未尝不好。我发明厚黑学，犹如瓦特发明蒸汽机，后人拿去纺纱织布也好，行驶轮船火车也好、开办任何工业都好。我讲的厚黑哲理，无施不可，深者见深，浅者见浅。有能得我之一体，引而申之，就可独成一派。孔教分许多派，佛教分许多派，将来我这厚黑学教，也要分许多派。

写文字，全是兴趣，兴趣来了，如兔起鹘落，稍纵即逝。我写文字的时候，引用某事或某种学说，而案头适无此书，就效苏东坡“想当然耳”的办法，依稀恍惚的写去，免打断兴趣。写此类文字，与讲考据不同，乃是心中有一种见解，平空白地，无从说起，只好借点事物来说，引用某事来说，犹如使用家伙一般，把别人的偶尔借来用用，若无典故可用，就杜撰一个来用，也无不可。

庄子寓言，是他脑中有一种见解，特借鲲鹏野马、渔父盗跖以写之，只求将胸中所见达出，至鲲鹏野马，果否有此物，渔父盗跖，是否有此人，皆非所问。胸中所见者，主人也，鲲鹏野马、渔父盗跖，皆寓舍也。孟子曰：“说诗者不以文害辞，不以辞害意，以意逆志，是为得之。”读诗当如是，读庄子当如是，读厚黑学也当如是。

昔人谓：“文王周公，繫易，象辞爻辞，取其象，亦偶触其机，假令易一日而为之，其机之所触少变，则其辞之取象亦少异矣。”达哉所言！战国策士，如苏秦诸人，平日把人情世故，揣摹纯熟，其游说人主也，随便引一故事，或设一个比喻，机趣横生，头头是道，其途径与庄之寓言、易之取象无异。宋儒初读儒学，继则出人佛老，精研有得，自己的思想，已经成了一个系统，然后退而注孔子之书，以明其胸中之理，于是孔明诸书，皆成为宋儒之鲲鹏野马、渔父盗跖。而清代考据家，乃据训诂本，字字讥弹之，乃其解释字义固是，而宋儒所学之道理，也未尝不是，九方皋相马，在牝牡骊黄之外，知此义者，始可读朱子之四书集注，无如毛西河诸人不悟，刺刺不休。嗟

呼！厚黑界中，九方皋何其少，而毛西河诸人何其多也。

研究宋学者，离不得宋儒语录。然语录出自门人所记，有许多靠不住，前人已言之。明朝王学，号称极盛，然阳明手著之书无多，欲求王氏之学，只有求之传习录及诸子所记，而天泉证道一夕话，为王门极大争点。我曾说："四有四无"之语，假使阳明能够亲手写出，岂不少去许多纠葛。大学"格物致知"四字，解释者有几十种说法。假使曾子当日，记孔子之言，于此四字下加一二句解释，不但这几十种说法不会有，而且朱学王学争执，也无自而起。

我在重庆，有个姓王的朋友，对我说道："你先生谈话，很有妙趣，我改天邀几个朋友来谈谈，把你的话，笔记下来。"我听了，大骇，这样一来，岂不成了宋明诸儒的语录吗？万一我们下出一个曾子，摹仿大学那种笔法，简简单单写出，将来厚黑学案中，岂不又要发生许多争执吗？于是我赶急仿照我家"聃大公"的办法，手写语录，名曰《厚黑丛话》，谢绝私人谈话，以示大道无私之意。将来如有人说："我亲闻厚黑教主如何说"，你们万不可听信。经我这样的声明，绝不会再有天泉证道这种疑案了。我每谈一理，总是反反复复的解说，宁肯重复，不肯简略，后人再不会像"格物致知"四字，生出许多奇异的解释。鄙人之于厚黑学也，可谓尽心焉耳矣。噫！一衣一钵，传之者谁乎！

● 厚黑丛话二

有人问道："你这丛话，你说内容包括：厚黑史观、厚黑哲理、厚黑学之应用及厚黑学发明史几部分，你不把它分类写出，则研究这门学问的人，岂不目迷五色吗？岂不是故意使他们多费些精神吗？"我说："要想研究这门学问的人，当然要专心研究，中国的十三经和廿四史，泛泛读去，岂不是目迷五色，纷乱无章吗？而真正之学者，就从纷乱无章之中，寻出头绪来。如果俾予用心，就不心操这门学问，我只揭出原则和大纲，有志斯道者，第一步加以阐发，

第二步加以编纂，使之成为教科书，此道就大行了。所以分门别类，挨一挨二的讲，乃是及门弟子和私淑弟子的任务，不是我的任务。"

我从前刊了一本《宗吾臆谈》，里面的篇目：(1)厚黑学；(2)我对于圣人之怀疑；(3)心理与力学；(4)解决社会问题之我见；(5)考试制度之商榷。后来我把"解决社会问题之我见"扩大成为一单行本，曰《社会问题之商榷》，这是业已付了的。近来我又做有一本《中国学术之趋势》，已脱稿，尚未发布。这几种作品，在我的思想上是一个系统，是建筑在厚黑哲理上，但每篇文字独立写去，看不出连贯性。因把他拆散来，在丛话中混合写去，一则见得各种说法互相发明，二则谈心理，谈学术是很沉闷的，我把他夹在厚黑学中，正论谐语错杂而出，阅者才不至枯燥无味。

我心中有种种见解，不知究竟对与不对，特写出来，请阅者指驳，指驳越严，我越是欢迎，我重在解释我心中的疑团，并不是想独创异说。诸君有指驳的文字，就在报上发表，我总是细细地研究，认为指驳得对的，自己修改了即是，认为不对，我也不回辩，免至成为打笔墨官司，有失研究学问的态度。我是主张思想独立的人，我的心坎上，绝不受任何人的压制，同时我也尊重他人思想之独立，所以驳诘我的文字，不能回辩。我倡的厚黑史观和厚黑哲理，倘被人推翻，我就把这厚黑教主让他充当，拜在他门下称弟子，何以故？服从真理故。

宇宙真理，明明的摆在我们面前，我们自己可以直接去研究，无须请人替我们研究。古今的哲学家，乃是我和真理的介绍人，他们所介绍的有无错误，不可得知，应该离开了他们的说法，直接去研究一番。有个朋友，读了我所作的文字，说道："这些问题，东西洋哲学家，讨论的很多，未见你引用，并且学术上的专门名词你也少用，可见你平时对于这些学说，少有研究。"我听了这些话，反把我所作的文字翻出来，凡引有哲学家的名字及学术上的专门名词，尽量删去。如果名词不够用，就自己造一个来用，直抒胸臆，一空依傍。偶尔引有古今人的学说，乃是用我的斗秤去衡量他的学说，

不是以他的斗秤来衡量我的学说。换言之，乃是我去审判古今哲学家，不是古今哲学家来审判我。

中国从前的读书人，开口即是诗云书云、孔子曰、孟子曰。戊戌政变以后，一开口即是达尔文曰、卢梭曰，后来又添些杜威曰、罗素曰，纯是以他人的思想为思想，究竟宇宙真理是怎样，自己也不伸头去窥一下，未免过于懒惰了，假如驳我的人，引用了一句孔子曰，即是以孔子为审判官，以四书五经为新刑律，叫李宗吾来案候审。引用了一句达尔文诸人曰，即是以达尔文诸人为审判官，以他们的作品为新刑律，叫李宗吾来案候审。像这样的审判，我是绝对不到案的。有人问："要谁才能审判你呢?"我说："你就可以审判我，以你自家的心为审判官，以眼前的事实为新刑律。"例如说道："李宗吾，据你这样说，何以我昨日看见一个人做的事不是这样?今日看见一只狗，也不是这样？可见你说的道理不确实。"如果能够这样地判断，我任是输到何种地步，都要与你立一个铁面无私的德政碑。

牛顿和爱因斯坦学说，任人怀疑，任人攻击，未曾强人信从，结果反无人不信从。注《太上感应篇》的人说道："有人不信此书，必受种种恶报。"关圣帝君的《觉世真经》说道："不信吾教，请试吾力。"这是由于这两部书所含学理，经不得研究，无可奈何，才出于威吓之一途。我在厚黑界的位置，等于科学界的牛顿和爱因斯坦，假如不许人怀疑，不许人攻击，即无异于说：我发明的厚黑学，等于太上老君的感应篇和关圣帝君的觉世真经。岂不是我自己诋毁自己吗?

有人说：假如人人思想独立，各创一种学说，思想界岂不成纷乱状态吗？我说：这不会有的，世间的真理，只有一个，如果有两种或数种学说，互相违反，你也不必抑制一种，只叫他彻底研究下去，自然会把真理发现出来，真理所在，任何人都不能反对的。例如穿衣吃饭的事，叫人人独立地研究，得出的结果，都是饿了要吃，冷了要穿，同归一致。凡所谓冲突者，都是互相抑制生出来的。假如各种学说，个个独立，犹如林中树子，根根独立，有何冲突？树子生在

林中，采用与否，听凭匠师，我把我的说法，宣布出来，采用与否，听凭众人，哪有闲心同人打笔墨官司。如果务必要强天下之人尽从己说，真可谓自寻烦恼，而冲突于是乎起矣。程伊川、苏东坡见不及此，以致洛蜀分党，把宋朝的政局，闹得稀烂。朱元晦、陆象山见不及此，以致朱陆两派，一部宋元学案，明儒学案，打不完的笔墨官司。而我则不然，读者要学厚黑学，我自然不吝教，如其反对我，则是甘于自误，我也就只好付之一叹。

拙著《宗吾臆谈》，流传至北平，去岁有人把厚黑学抽出翻印，向舍侄征求同意，并说道："你家伯父，是八股出身，而今凡事都谈欧化，他老人家那套笔墨，实在不合时宜，等我们与他改过，意思不变更他的，只改为新式笔法就是了。"我闻之，立发航信说道："孔子手著的春秋，旁人可改一字吗？他们只知我笔墨像八股，殊不知我那部厚黑学，思想之途径、内容之组织，完全是八股的方式。特非考于八股者，看不出来。宋朝一代讲理学，出了文天祥、陆秀夫诸人来结局，一般人都说可为理学生色。明清两代以八股取士，出了一个厚黑教主来结局，可为八股生色。我的厚黑哲理，完全从八股中出来，算是真正的国粹。我还希望保存国粹的先生，由厚黑学而上溯八股，仅仅笔墨上带八股气，你们都容不过吗？要翻印，就照原文一字不改，否则不必翻印。"哪知后来书印出来，还是与我改了些，特此声明，北平出版的厚黑学，是赝本，以免贻误后学。

大凡有种专门学问，就有一种专门文体，所以《论语》之文体，与《春秋》不同。《老子》之文体，与《论语》不同。《佛经》之文体，与《老子》又不同。在心为思想，在纸为文字，专门学问之发明者，其思想与人不同，故其文字也与人不同，厚黑学是专门学问，当然另有一种文体。闻者说道："李宗吾不要自夸！你那种文字，任何人都写得出来。"我说：不错！不错！这是由于我的厚黑学，任何人都做得出来的缘故。"

我写文字，定下三个要件："见得到、写得出、看得懂。"只求合得到这三个要件就够了。我执笔时，只把我胸中的意见写出，我不知文法，更不知有文言白话之分，之字的字，乎字吗字，任便用之。

民国十六年刊的《宗吾臆谈》，十八年刊的《社会问题之商榷》，都是这样。有人问我："是什么文体?"我说："是厚黑式的文体。"近年许多名人的文字，都带点厚黑式，意者中国其将兴乎！

有人说："我替你把厚黑学译为西洋文，你可把曹操、刘备这些典故改为西洋典故，外国人才看得懂。"我说："我的厚黑学，绝不能译为西洋文，也不能改为西洋典故，西洋人要学这门学问，非来读一下中国书，研究一下中国历史不可。等于我国要学西洋科学，非学英文德文不可。"

北平赝本《厚黑学》，有几处我的八股式的笔调，改为欧化式笔调，倒也无关紧要，只有两点，把原文精神失掉，不得不声明：一、我发明厚黑学，是把中外古今的事，逐一印证过，觉得道理不错了，才就人人所知的曹操、刘备、孙权几个人，举以为例。又追溯上去，再举刘邦、项羽为例，意在使读者，举一反三，根据三国和楚汉两代的原则，以贯通一部廿四史。原文有曰："楚汉之际，有一人焉，厚而不黑，卒归于败者，韩信是也……楚汉之际，有一人焉，黑而不厚，亦归败者，范增是也……"这原就是楚汉人物，当下指点，更觉亲切。北平赝本，把这几句删去，径说韩信以不黑失败，范增以不厚失败。诸君试想：一部廿四史中的人物，以不厚不黑而失败者，岂少也哉！鄙人何致独举韩、范二人。北平赝本，未免把我的本意失掉了。二、厚黑传习录中，求官六字真言，先总写一笔曰："空、贡、冲、捧、恐、送。"注明此六字俱是仄声。做官六字真言，总写一笔曰："空、恭、捧、凶、聋、弄。"注明此六字俱是平声，以下逐字分疏。每六字俱有叠韵，念起来音韵铿锵，原欲宦场中人，朝夕持诵，用以代替佛书上南无阿弥陀佛六字，倘能虔诚持诵，立可到极乐世界。不比持诵经咒成佛号，尚须待诸来世。这原是我一种救世苦心，北平赝本，把总写之笔删去，径从逐字分疏说起，则读者只知逐字埋头工作，不能把六字作咒语或佛号，虔诚讽诵，收效必鲜。此则北平赝本不能不负咎者也。

近有许多人，请我把《厚黑学》重行刊印，我说这也无须。所有民元发表的厚黑学，我把他融化于此次丛话中，遇有重要的地

方，就把原文整段写出，读者只读从话就是了，不必再读原本。至于北平赝本，经我这样的声明，也可当真本使用，诸君前往购买，也不会贻误了。

厚黑学分三步工夫：第一步，“厚如城墙、黑如煤炭”；第二步，“厚而硬、黑而亮”；第三步，“厚而无形、黑而无色”。

人的面皮，最初薄如纸一般，我们把纸叠起来，由分而寸，而尺，而丈，就厚如城墙了。心子最初作乳白状，由乳色而灰色，由青蓝色再进就黑如煤炭了。到了这个境界，只能算作初步。何以故呢？城墙虽厚，轰炸得破，即使城墙之外再筑几十层城墙，仍还轰炸得破，仍为初步。煤炭虽黑，但颜色令人讨厌，众人不敢挨近他，仍为初步。

深于厚黑学的人，任你如何攻打，丝毫不能动，刘备就是这样的人，是以曹操之绝世奸雄，都对他莫奈何，真可谓硬之极了。深于黑学的人，如退光漆面招牌，越是黑，买主越多，曹操就是这类人。他是著名的黑心子，然而天下豪杰，奔集其门，真可谓黑得透亮了。人能修炼到这一步，较之第一步，自然有天壤之别。但还着了迹象，有形有色，所以曹刘的本事，我们一眼就看得出来。

至厚至黑，天下后世皆以为不厚不黑，此种人只好于古之大圣大贤中求之。有人问：“你讲厚黑学，何必讲得这样精深？”我说：“这门学问，本来有这样精深。儒家的中庸，要讲到‘无息无臭’才能终止。学佛的人，要到‘菩提无树，明镜非台’，才能成正果。何况厚黑学是千古不传之秘，当然要到‘无形无色’才算止境。”

厚黑学分三步工夫，也可说是上中下三乘。第一步是下乘、第二步是中乘、第三步是上乘。我随缘说法，时而说下乘，时而说中乘上乘，时而三乘会通来说，听者往往觉得我的话互相矛盾，其实始终是一贯的，只要知道吾道分上中下三乘，自然就不矛盾了。

我讲厚黑学，虽是五花八门，东拉西扯，仍滴滴归源，犹如树上千枝万叶，千花百果，俱是从一树上生出来的，枝叶花果之外，别有树之生命在。《金刚经》曰：“若以色见我，若以声音求我，是人行邪道，不能见如来。”诸君如想学厚黑学，须在佛门中参悟有得，再

来听讲。

我民国元年发表厚黑学，勤勤恳恳，言之不厌其详，乃领悟者殊少。后阅《五灯会元》及孔孟等书，见宗教人以说破为大戒：孔子"举一隅，不以三隅反，则不复也。"孟子"引而不发，跃如也。"然后知禅学及孔孟之说盛行，良非无因，我自悔教授法错误，故十六年刊《宗吾臆谈》，厚黑学仅略载大意。出言弥简，属望弥殷。噫！"无上甚深微妙法，百千万劫难遭遇。"世尊说法四十九年，厚黑学是内圣外王之学，我已说廿四年，打算再说廿六年，凑足五十年，比世尊多说一年。

有人劝我道："你的怪话少说些，外面许多人指责你，你也应该爱惜名誉。"我道：我有一自警之语："吾爱名誉，吾尤爱真理。"话之说得说不得，我内断于心，未下笔之先，迟回审慎。既著于纸，听人攻击，我不答辩。但攻击者说的话，我仍细细体会，如能令我心折，即自行修正。

有个姓罗的朋友，留学日本归来，光绪三十四年，与我同在富顺中学堂当教员。民国元年，他从懋功知事任上回来，我在成才学道街栈房内会着他，他把任上的政绩告诉我，颇为得意。后来被某事诖误，官丢掉了，官司还未了结，言下又甚愤恨。随谈及厚黑学。我细细告诉他，他听得津津有味，我见他听入了神，猝然站起来，把桌子一拍，厉声说道："罗某！你生平作事，有成有败，究竟你成功的原因，在什么地方？失败的原因，在什么地方？你摸着良心说，究竟离脱这二字没有？速说！速说！不许迟疑！"他听了我的话，如雷贯耳，呆了半晌，才叹口气说道："真真是莫有离脱这二字"。这位姓罗的朋友，终于可称顿悟。

我告诉读者一个秘诀：大凡行使厚黑时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来，王莽之失败，就是由于露出了厚黑的原故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还会有王莽一席之地。韩非子说："阴用其言而显弃其身。"这个法子，诸君不可不知。假如有人问你："认得李宗吾否？"你就放出一种最庄严的面孔说道："这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。"口

虽如此说，心中则要供一个“大成至圣先师李宗吾之神位”。果能这样去做，包管你生前的事业惊天动地，死后还要入孔庙吃冷猪肉。所以我每听见有人骂我，“李宗吾坏极了!”就非常高兴地说道：“吾道大行矣。”

还有一层，前面说“厚黑上面，要糊一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性学的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上“恋爱神圣”四字。总之，厚黑二字是万变不离其宗，至于表面上应该糊以什么，则是学者因时因地，神而明之。

《宗吾臆谈》中，载有求官六字真言、做官六字真言及办事二妙法，许多人问我怎样的，兹把原文照录于下：

我把《厚黑学》发布出来，有人向我说：“你这门学问，博大精深，我们读了不能受用，请你指示点切要门径。”我问道：“你的意思打算做什么?”他说：“我想弄个官来做。”我于是传他求官六字真言：“空、贡、冲、捧、恐、送”。此六字俱是仄声，其意义如下：

1. 空

即空闲之意，分两种：一指事务而言，求官的人，定要把一切事放下，不工不商，不农不贾，书也不读，学也不教，跑在成才住起，一心一意，专门求官。二指时间而言，求官的人，要有耐心，着不得急，今日不生效，明日又来，今年不生效，明年又来。

2. 贡

这个贡字是借用的，是我们川省的方言，其意义等于钻营之钻，钻进钻出，可以说贡进贡出。求官要钻门子，这是众人都知道的，但是定义却很不容易下。有人说：“贡字的定义，是有孔必钻。”我说：“错了，错了！你只说得一半，有孔才钻，无孔者其奈之何?”我下的定义是：“有孔必钻，无孔也要钻。有孔者扩而大之；无孔者，取出钻子，新开一孔。”

3. 冲

普通所说的“吹牛”，四川话是“冲帽壳子”。冲的工夫有两

种:一是口头上,二是文字上。每门又分为二,口头上又分普通场所及在上峰的面前两种,文字上又分报章杂志及说帖条陈两种。

4. 捧

就是捧场的那个捧字。戏台上魏公出来了,那华歆的举动,是绝好的模范。

5. 恐

是恐吓的意思,是及物动词。这个字的道理很精深,我不妨多说几句。官之为物,何等宝贵,岂能轻易给人?有人把捧字做到十二万分,还不生效,这就是少了恐字的功夫;凡是当权诸公,都有软处,只要寻着他的要害,轻轻点他一下,他就会惶然大吓,立刻把官儿送来。学者须知:恐字与捧字,是互相为用的,善恐者,捧之中有恐,旁观的人,看他在上峰面前说的话,句句是阿谀逢迎,其实是暗击要害,上峰听了,汗流浃背。善捧者,恐之中有捧,旁观的人,看他傲骨棱棱,句句话责备上峰,其实受之者满心欢喜,骨节皆酥。“神而明之,存乎其人”,“大匠能人与规矩,不能使人巧”,是在求官的人细心体会,最要紧的,用恐字的时候,要有分寸,如用过度了,大人们恼羞成怒,作起对来,岂不就与求官的宗旨大相违背?这又何苦乃尔,非到无可奈何的时候,恐字不能轻用。切嘱!切嘱!

6. 送

即是送东西,分大小二种:一大送,把银元钞票一包包的拿去送;小送,如春茶,火肘及请吃馆子之类。所送的人分两种:一是操用舍之权者;二是未操用舍之权,面能予我以助力者。有人能把这六字一一做到了,包管字字发生奇效,那大人先生,独居深念,自言自语说:某人想做官,已经说了许久(这是空字的效用),他和我有某种关系(这是贡字的作用),某人很有点才智(这是冲字的效用),对于我很好(这是捧字的效用),但此人有点歪才,如不安置,未必不捣乱(这是恐字的效用),想到这里,回头看看桌上黑压压的,或者白亮亮的堆了一大堆(这是送字的效用),也就无话可说,

挂出牌来，某缺由某人署理。求官到此，可谓功行圆满了。于是走马上任，实行做官六字真言。

做官六字真言："空、恭、绷、凶、聋、弄。"此六字俱平声，其意义如下：

1. 空

空即空洞的意思，一是文字上：凡是批呈词，出文告，都是空空洞洞的，其中奥妙，我难细说，读者请往各官厅，把壁上的文字从东辕门读到西辕门，就可恍然大悟；二是办事上，办任何事情，都是活摇活动，东倒也可，西倒也可，有时办得雷厉风行，其实暗中藏得有退路，如果见势不佳，就从那条路抽身走了，绝不会把自己牵挂着，闹出移交不清及撤任查办等笑话。

2. 恭

即卑恭折节，胁肩谄笑之类，分直接间接两种：直接是指对上司而言，间接是指对上司的亲戚朋友、丁役及姨太太等类而言。

3. 绷

即俗语所谓绷劲，是恭字的反面字，指对下属及老百姓而言。分二种：一种是仪表上，赫赫然大人物，凛不可犯；二是言谈上，俨然腹有经纶，槃槃大才。上述对上司用恭，对下属及老百姓用绷，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地用绷。明乎这个理，有时对上司反可用绷，对下属及老百姓应该用恭，对饭甑子所在地用恭，非饭甑子所在地用绷。明乎这个理，有时对上司反可用绷，对下属及老百姓反该用恭。

4. 凶

只要能达到我的目的，就使人卖儿贴妇，亡身灭家，也不必管；但有一层应当注意，凶字上面定要蒙上一层仁义道德。

5. 聋

就是耳聋："笑骂由他笑骂，好官我自为了。"但聋字中包含有瞎子的意义，文字上的诋骂，闭着眼睛不看。

6. 弄

即弄钱之弄，四川俗语往往读作平声。千里来龙，此处结穴，前面的十一个字，都为此字而设。弄官与求官之送字是对照的，有了送就有弄。这个弄字，最要注意，是要能够在公事上通得过才成功，有时通不过，就自己垫点腰包里的钱，也不妨；如果通得过，任他若干，也就不用客气了。以上十二字，我不过粗举大纲，许多的精义，都没有发挥，有志于官者，可按着门径，自去研究。有人问我办事二妙法，我授以办事二妙法如下：

1. 锯箭法

相传：有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭杆锯了，即索谢礼，问何不把箭头拔出？答说："那是内科的事，你去寻内科好了。"这是一段相传的故事。现在各级机关办事，都是用的这种方法；譬如批呈词："据呈某某等情，实属不合已极，仰候令饬该县知事，查明严办。""不合已极"这四个字是锯箭杆，"该知事"是内科。抑或"仰候转呈上峰核办"，那"上峰"就是内科。又如有人求我办一件事情，我说："这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。""很赞成"三个字是锯箭杆，"某人"是内科，又或说："我先把某部分办好了，其余的以后办。""先办"是锯箭杆，"以后"是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其径寻内科的，种种不同。细参自悟。

2. 补锅法

做饭的锅漏了，请补锅匠来补，补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说："请点火来我烧烟。"他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指给他看，说道："你这锅裂痕很长。上面的油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异地说："不错！不错！今天不遇着你，这口锅子恐怕不能用了。"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

有人曾说："中国变法，有许多地方是把好肉割坏了来医。"这

即是用的补锅法。《左传》中郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，也是补锅法。历史上这类事情是很多的，举不胜举。

大凡办事的人，怕人说他因循，就用补锅法，无中生有，寻些事办。等到事情棘手，就用锯箭法，脱卸过去。后来箭头烂了，反大骂内科坏事。我国的政治，大概前清官场是用锯箭法，变法诸公是用补锅法，民国以来是锯箭、补锅二法互用。

上述二妙法，是办事的公例，无论古今中外，合乎这个公例的就成功，违反这个公例的即失败；管仲是中国的大政治家，他的本事就是把这两个法子用得圆转自如。狄人伐卫，齐国按兵不动，等到狄人把卫灭了，才出来做“举灭国，继绝世”的义举，这是补锅法；召陵之役，不责楚国僭称王号，只责他包茅不贡，这是锯箭法。那个时候，楚国的实力，远胜齐国，管仲敢于劝齐桓公举兵伐楚，可说是把锅敲烂了来补。及至楚国露出反抗的态度，他立即锯箭了事。召陵一役，以补锅法始，以锯箭法终。管仲把锅敲烂了能把它补起，所以称为“天下才”。

明季武臣，把流寇围住了，故意放他出来。本是用的补锅法。后来制他不住，竟至国破君亡。把锅敲烂了补不起，所以称为“误国庸臣”。岳飞想恢复中原，迎回二帝，他刚刚才起了取箭头的念头，就遭杀身之祸，明英宗被也先捉去，于谦把他弄回来，算是把箭头取出了，仍然遭杀身之祸，何以故？违反公例故。

晋朝王导为宰相，有一个叛贼，他不去讨伐，陶侃责备他，他复信说：“我遵养时晦，以待足下。”侃看了这封信笑说：“他无非是‘遵养时贼’罢了。”王导“遵养时贼”以待陶侃，即留着箭头专等内科。诸名士在新亭流涕，王导变色曰：“当其戮力王室，克复神州，何至作楚囚对泣”。他义形于色，俨然手执铁锤，要去补锅，其实说两句漂亮话就算完事。怀、愍二帝，陷在北边，永世不返，箭头永未取出。王导这种举动，略略有点像管仲，所以历史上称他为“江左夷吾”。读者如能照我说的方法去实行，包管他成为管子而后的第一大政治家。

我著的《厚黑经》，说得有：“不曰厚乎，磨而不薄；不曰黑乎，

洗而不白。"后来我改为:"不曰厚乎,越磨越厚;不曰黑乎,越洗越黑。"有人问我:"世界那有这种东西?"我说:"手足的茧疤,是越磨越厚;沾了泥土尘埃的煤炭,是越洗越黑。"人的面皮很薄,慢慢的磨练,就渐渐的加厚;人的心,生来是黑的,遇着讲因果的人,讲理学的人,拿些道德仁义蒙在上面,才不会黑,假如把他洗去了,黑的本体自然出现。

中国幅员广大,南北气候不同,物产不同,因之人民的性质也就不同。于是文化学术,无在不有南北之分。例如:北有孔孟、南有老庄,两派截然不同;曲分南曲北曲;字分南方之帖、北方之碑;拳术分南北两派;禅宗亦分南能北秀,等等皆是。厚黑学是一种大学问,当然也要分南北两派。门人问厚黑,宗吾曰:死而不顾,北方之厚黑也,卖国军人居之。革命以后,不循轨道,南方之厚黑也,投机分子居多。人问:究竟学南派好,还是学北派好?"我说:你何糊涂乃尔?当讲南派,就讲南派;当讲北派,就讲北派。口南派而实行北派,是可以的,口北派而实行南派,也是可以的,纯是相时而动。岂能把南北成见,横亘胸中?民国以来的人物,有由南而北的,有由北而南的,又复南而北,北而南。返往来回,已不知若干次,独你还徘徊歧路,向人问南派好呢?北派好呢?我实在无从答复。

有人问我道:"你既自称厚黑教主,何以做事每每失败?何以你的学生本领还比你大,你每每吃他们的亏?"我说:"你这话差了。凡是发明家,都不可登峰造极。儒教是孔子发明的,孔子登峰造极了?颜、曾、思、孟去学孔子,他们的学问就比孔子低一层;后来周、程、朱、张去学颜曾思孟,学问又低一层;再后来学周程朱张的又低一层,一辈不如一辈。老子发明道教,释迦发明佛教,其现象也都是这样,这是由于发明家本事太大的缘故。惟西洋的科学则不然,发明的时候很粗浅,越研究越精深。发明蒸气的人,只悟得汽冲壶盖之理,发明电气的人,只悟得死蛙运动之理。后人继续研究下去,造出种种的机械,有种种的用途,为发明蒸气电气的人所万不能及料。可见西洋科学,是后人胜过前人,学生胜过先生。

我的厚黑学等于西洋的科学，我只能讲点汽冲壶盖、死蛙运动，中间许多道理，还望后人研究，我的本领当然比学生小，遇着他们当然失败。将来他们传授些学生出来，他们自己又被学生打败，一辈胜过一辈，厚黑学自然就昌明光大了！”

又有人问道：“你既发明厚黑学，为什么不见你做出一些轰轰烈烈的事？”我说道：“你们的孔夫子，为什么没见他做些轰轰烈烈的事？他讲的为政为邦，道千乘之国，究竟实行了几件？曾子著一部《大学》，专讲治国平天下，请问他治的国在哪里？平的天下又在哪里？子思著了一部《中庸》，说了些中和位育的话，请问他中和位育的实际安在？你去把他们问明了，再来同我讲。”

世间许多学问我不讲，偏要讲厚黑学，许多人都很诧异，我可把原委说明：我本来是孔子信徒，小的时候，父亲与我命的名，我嫌他不好，见《礼记》上孔子说：“儒有今天与居，古人与稽，今世行之，后世以为楷。”就自己改名世楷，字宗儒，表示信徒孔子之意。光绪癸卯年冬，四川高地学堂开堂，我从自流井赴成都，与友人雷耆皆同路，每日步行百里，途中无事，纵谈时局，并寻些经史来讨论，耆皆有他的感想，就改字铁崖。我觉得儒教不能满我之意，心想与其宗孔子，不如宗我自己，因改字宗吾。这宗吾二字，是我思想独立之旗帜，今年岁在乙亥，不觉已整整的三十二年了，自从改字宗吾后，读一切经史，觉得破绽百出，是为发明厚黑之起点。

及至高等学堂，第一次上讲堂，日本教习池永先生演说过：“操学问，全靠自己，不能靠教师。教育二字，在英文为‘Education’，照字义是‘引出’之意。世间一切学问，俱是我脑中所固有，教师不过‘引之使出’而已。并不是拿一种学问来，安入学生脑筋内。如果学问是教师给与学生的，则是等于此桶水，倾入彼桶，只有越倾越少的，学生只有不如先生的，而学生每每有胜过先生的，即是由于学问是各人脑中固有的缘故，脑如一个囊，里面贮藏许多物，教师把囊口打开，学生自己伸手去取就是了。”他这种演说，恰与宗吾二字冥合，于我印象很深，觉得这种说法，比朱子所说“学之为言效也”，精深得多。后来我学英文，把字根一查，果然不错。池永先生

这个演说，于我发明厚黑学，有很大的影响。我近来读报章，看见日本二字，就刺眼，凡是日本人的名字，都觉得讨厌，独有池永先生，我始终是敬佩的，他那种和蔼可亲的样子，至今还常在我脑中。

我在学堂时，把教习口授的写在一个副本上，封面大书"固囊"这二字，许多同学不解，问我：是何意义？我说："并无意义，是随便写的。这'固囊'二字，我自己不说明，恐怕后来的考古家，考过一百年，也考不出来。'固囊者，脑是一个囊，副本上所写，皆囊中固有之物。'题此二字，聊当座右铭。"池永先生教理化数学，开始即讲水素酸素，我就用"引而出之"的法子，在脑中搜索，走路吃饭睡觉都在想，看还可以引出点新鲜的东西否，以后凡遇他先生所讲的，我都这样的工作，那知此种工作，真是等于王阳明之格竹子，干了许久许久，毫无所得。于是废然思返，长叹一声道："今生已过也，再结后生缘。"我从前被八股束缚久了，一听见废科举，兴学堂，欢喜极了，把家中所有四书五经，与夫诗文集等等，一火而焚之。及在学堂内，住了许久，大失所望。有一次，星期日，在成都学道街，买了一部《庄子》，雷民心见了诧异道："你买这些东西来做什么？"我说："雷民心，科学这门东西，你我今生还有希望吗？它是茫茫大海，就是自己心中想出许多道理，也莫得器械来试验，还不是等于空想罢了。在学堂中，充其量不过在书本上得点人云亦云的知识，有何益处，只好等儿子儿孙，再来研究，你我今生算了。因此我打算仍在中国古书寻一条路来走。"他听了这话，也同声叹息。

我在高等学堂的时候，许多同乡同学的朋友都加入同盟会，有个朋友，名叫张列五，曾对我说："将来我们起事，定要派你带一支兵。"我听了非常高兴，心想古来当英雄豪杰，必定有个秘诀，因把历史上的事，汇集拢来，用归纳法，搜求其中的秘诀，经过许久，茫无所得。宣统二年，我当富顺中学堂监督（其时校长名曰监督），有一夜，睡在监督室中，偶想到曹操、刘备、孙权几个人，不禁捶床而起曰："得之矣！得之矣！古之所谓英雄豪杰者，不外面厚心黑而已！"触类旁通，头头是道，一部廿四史，都可一以贯之。那一夜，我终夜不寐，心中非常愉快，俨然像王阳明在龙场驿大彻大悟，发

明格物致知之理一个样。

我把厚黑学发明了，自己远不知道这个道理对与不对。我同乡同学中，讲到办事才具，以王简恒为第一，雷民心常呼之为“大办事家”。适逢简恒进富顺城来，我就把发明的道理说与他听，请他批评，他听罢，说道：“李宗吾，你说的道理，一点不错。但我要忠告你，这些话，切不可拿在口头说，更不可见诸文字，你尽管照你发明的道理，埋头做去，包你干许多事，成一个伟大人物。你如果在口头或文字上发表了，不但终身一身无成，反有种种不利。”我不听良友之言，竟自把它发表了，结果不出简恒所料。诸君！诸君！一面读《厚黑学》，一面须切记简恒箴言。

我从前意气甚豪，自从发明了厚黑学，就心灰意冷，再不想当英雄豪杰了。跟着我又发明“求官六字真言”、“做官六字真言”及“办事二妙法”。这些都是民国元年的文字。反正后来许多朋友，见我这样颓废样子，与从前大异，很为诧异，我自己也莫名其妙，假使我不讲厚黑学，埋头做去，我的世界，或许不像现在这个样子，不知是厚黑学误我，还是我误厚黑学。

《厚黑学》一书，有人读了，慨然兴叹，因此少出了许多英雄豪杰。有些人读了，奋然兴起，因此又多出了许多英雄豪杰。我发明厚黑学，究竟为功为罪？只好付诸五殿阎罗裁判。

发明《厚黑学》的时候，念及简恒之言，迟疑了许久。后来想到朱竹坨所说：“宁不食两庑豚肩，风怀一诗，断不能删。”奋然道：“英雄豪杰可以不当，这篇文字不能不发表。”就毅然决然，提笔写去，而我之英雄豪杰的希望，从此就断送了，读者只知厚黑学适用，那知我是牺牲一个英雄豪杰掉换来的，其代价不为不大。

其实朱竹坨删去风怀一诗，也未必能食“两庑豚肩”，我把厚黑学秘为独得之奇，也未必能为英雄豪杰。于何证之呢？即以王简恒而论，其于吾道算是独有会心，以他那样的才具，宜乎有所成就，而孰知不然。他到成都，张列五委他某县知事，他不干，回到自流井。民国三年，讨袁之后，熊杨在重庆独立，富顺响应，自流井推简恒为行政长，事败，富顺廖秋华、郭集成、刁广孚被捕到泸州，廖

被大辟。郭习破家得免，简恒东躲西藏，昼伏夜行，受了雨淋，得病，缠绵至次年死，身后非常萧条，以简恒之才具之会心，还是这样的结果，所以读我厚黑学的人，切不可自命为得了发明人的指点，即便自满。民国元年，我到成都，住童子街公论日报社内，与廖绪初、谢绶青、杨仔耘诸人同住，他们再怂恿我把《厚黑学》写出来，绪初并说道："如果写出来我与你做一序。"我想："绪初是讲程朱学的人，绳趋矩步，朋辈呼之为'廖大圣人'，他都说可以发表，当然可以发表。"我就逐日写去。我用的别号，是"独尊"二字，取"天上地下，唯我独尊"之意，绪初用"淡然"的别号，作一序曰："吾友独尊先生，发明厚黑学，成书三卷，上卷厚黑学、中卷厚黑经、下卷厚黑传习录，嬉笑怒骂，亦云苛矣。然考之中外古今，与夫当世大人先生，举莫能外，诚宇宙至文哉！世欲业斯学而不得门径者，当不乏人，特劝先生登诸报端，以饷后学，他日刊为单行本，普渡众生，同登彼岸，质之独尊，以为何如。民国元年，月日，淡然。"那知一发表出来，读者哗然。说也奇怪，我与绪初同是用别号，乃廖大圣人之称谓，依然如故，我则博得"李厚黑"的徽号。

绪初办事，富有毅力，毁誉在所不计。民国八年，他当省长公署教育科科长，其时校长县视学（县视学即后来之教育局长）任免之权，操诸教育科。杨省长对于绪初，倚畀甚殷，绪初签呈任免之人，无不照准。有时省长下条子任免某人，绪初认为不当者，将原条退还，杨省长不以为忤，而信任益坚。最奇的，其时我当副科长，凡是得了好处的人，都称颂曰："此廖大圣人之所赐也"；如有倒甑子的、被记过的、要求不遂的、预算被核减的，往往对人说道："是李厚黑干的"，成了个"善则归廖绪初，恶则归李宗吾。"绪初今虽死，旧日教育科的同事诸人，如侯克明、黄治畋、杜小咸等尚在。请他们当天说，究竟这些事，是不是我干的？究竟绪初办事，能不能受旁人支配？我今日说这话，并不是卸责于死友，乃是举出我经过的事实，证明简恒的话，是天经地义，"厚黑学三字，断不可拿在口中讲。"我厚爱读者诸君，故敢掬诚相告。

未必绪初把得罪人之事向我推卸吗？则又不然，有人向他说

及我，绪初即说道："某某事是我干的，某人怪李宗吾，你可叫某人来，我当面对他说，与宗吾无关。"无奈绪初越是解释，众人越是说绪初是圣人，李宗吾干的事，他还要代他受过，非圣人而何？李宗吾能使绪初这样做，非大厚黑而何？雷民心曰："厚黑学做得说不得。"真是绝世名言哉！后来我也挣得"圣人"的徽号，不过"圣人"之上，冠有"厚黑"二字罢了。

圣人也，厚黑也，二而一，一而二也。庄子说："圣人不死，大盗不止。"圣人与大盗的真相，庄子是看清楚了的。跖之徒问于跖曰："盗有道乎？"跖曰："奚啻其有道也，夫妄想意关内中藏，圣也，人先，勇也，出后，义也，知时，智也，分均，仁也，不通此五者，而能成大盗者，天下无人。"圣勇义智仁五者，本是圣人所做的，跖能窃用之，就成为大盗。反过来说，厚黑二字，本是大奸大诈所做的，人能善用之，就可成大圣大贤。试举例言之：胡林翼曾说："只要于公家有利，就是顽钝无耻的事，我都要干。"又说："办事要包揽把持。"所谓顽钝无耻也，包揽把持也，岂非厚黑家所用的技术吗？林翼能善用之，就成为名臣了。

王简恒和廖绪初，都是我很佩服的人。绪初办旅省叙属中学堂和当省议会议员，只知为公二字，什么气都受得，有点像胡林翼之顽钝无耻；简恒办事，独行独断，有点像胡林翼之包揽把持。有天我当他二人说道："绪初得了厚字诀，简恒得了黑字诀，可称吾党徒者。"历引其事以证之。二人欣然道："照这样说来，我二人可谓各得圣人之一体了。"我说道："百年后有人与我建厚黑庙，你二人都是有配享希望的。"

民国元年，我在成都公论日报社内写《厚黑学》，有天绪初到我室中，见案上写有一段文字："楚汉之际，有一人焉，厚而不黑，卒归于败者，韩信是也。胯下之辱，信能忍之，面之厚可谓至矣。及为齐王，果从蒯通之说，其贵诚不可言，独奈何惓惓于解衣推食之私情，贸然曰：'衣人之衣者，怀人之忧，食人之食者，死人之事。'卒至长乐钟室，身首异处，夷及三族，谓非咎由自取哉！楚汉之际，有一人焉，黑而不厚，亦归于失败，范增是也……"绪初把我的

稿子读了一遍，转过来把韩信这一段反复读之，默然不语，长叹一声而去。我心里想："这就奇了，韩信厚有余而黑不足，范增黑有余而厚不足，有原是二者对举，他怎么独有契于韩信这一段？"我下细心思之，才知绪初正是厚有余而黑不足的人。他是盛德夫子，叫他忍气，是做得来，叫他做狠心的事，他做不来。患寒病的人，吃着滚水很舒服；患热病的人，吃着冷水很舒服；绪初所缺乏者，正是一黑字。韩信这一段，是他对症良药，故不知不觉，深有感触。

中江谢绶青，光绪三十三年，在四川高等学堂与我同班毕业。其时王简恒任富顺中学堂监督，聘绶青同我当教习。三十四年下学期，绪初当富顺视学，主张来年续聘，其时薪水以两计。他向简恒说道："宗吾是本县人，核减一百两，绶青是外县人，薪仍旧。"他知道我断不会反对他，故毅然出此。我常对人说："绪初这个人万不可相交，相交他，银钱上就要吃亏，我是前车之鉴。"有一事更可笑，其时县立高小校校长姜选臣因事辞职，县令王琰备文请简恒兼任。有一天简恒笑向我说道："我近日穷得要当衣服了，高小校校长的薪水，我很想支来用。照公事说，是不成问题的。像富顺这一伙人，要攻击我，我倒毫不睬他，最怕的是廖圣人酸溜溜说道：'这笔款似乎可以不支吧。'你叫我这个脸放在何处？只好仍当衣服算了。"我常对人说："此虽偶尔谈笑，而绪初之令人敬畏，简恒之勇于克己，足见一斑。"后来我发明《厚黑学》，才知简恒这个谈话，是厚黑学上最重要的公案。我常同雷民心批评说："朋辈虽资质偏于厚字者甚多，而以绪初为第一。够得上讲黑字者，只有简恒一人。"近日常常有人说："你叫我面皮厚，我还做得来，叫我黑，我实在做不来，宜乎我做事不成功。"我说："就怕你厚得不彻底，只要彻底了，无往而不成功。你看绪初之厚，居然把简恒之黑打败，并且厚黑教主还送了一百两银子的贽见。世间资质偏于厚字的人，万不可自暴自弃。"

相传凡人的颈子上，都有一条刀路，刽子手杀人，顺着刀路砍去，一刀就将脑壳砍下。所以刽子手无事时，同人对坐闲谈，他就要留心看你颈子上的刀路。我发明厚黑学之初，遇事研究，把我往

来的朋友作为实验品，用刽子手看刀路的方法，很发现些重要学理。滔滔天下，无在非厚黑中人。诸君与朋辈往还之际，本我所说的法子去研究，包管生出无限趣味，比读四书五经、廿五史受的益更多。老子曰："邦之利器，不可以示人。"老夫耄矣，无志用世矣，否则这些法子，我是不能传授人的。

我遇着人在我名下行使厚黑学，叨叨絮絮，说个不休。我睁着眼睛看着他，一言不发，他忽然脸一红，噗一声笑道："实在不瞒你先生，当学生的实在没法了，只有在老师名下行使点厚黑学。"我说道："可以！完全可以！我成全你就是了！"语云："内行不发货。"奸商最会欺骗人，独在同业面前不敢卖假货。我苦心婆心，劝人研究厚黑学，意在使大家都变成内行。假如有人要使点厚黑学，硬是说明了来干，施者受者，大家心理安顺。

我把厚黑学发明过后，凡人情冷暖，与夫一切恩怨，我都坦然置之。有人对我说："某人对你不起，他如何如何。"我说："我这个朋友，他当然这样做，如果他不这样做，我的厚黑学还讲得通吗？我所发明的是人类大原则，我这个朋友，当然不能逃出这个原则。"

辛亥十月，张列五在重庆独立，任蜀军政府都督，成渝合并，任四川副都督，嗣改民政长。他设一个审计院，拟任绪初为院长，绪初再三推辞，乃以严仲锡为院长，绪初为次长，我为第三科科长，其时民国初成，我以为事事革新，应该有一个新学说出现，乃把我发明的厚黑学发表出来，及我当了科长，一般人都说："厚黑学果然适用，你看李宗吾公然做起科长来了。"相好的朋友，劝我不必再登，我就停止不登，于是众人又说道："你看李宗吾，一做了科长，厚黑学就不登了。"我气不过，向众人说道："你们只羡我做官，须知奔走官场，是有秘诀的。"我就发明求官六字真言、做官六字真言，每遇着相好的朋友，就尽心指授，无奈那些朋友，资质太钝，拿来运用不灵，一个个官运都不亨通，反是旁观窃听的和间接得闻的，倒还很出些人才。

在审计院时，绪初寝室与我相连，有一日下半天，听见绪初在

室内,拍桌大骂,声震屋瓦,我出室来看,见某君(此君在绪初办旅省叙属中学时,曾当教职员)仓皇奔出,绪初追而骂之:“你这个狗东西!混帐!……”直追至大门而止。绪初转来,看见我,即随我入室中坐下,仍气忿忿道:“某人,真正岂有此理!”我问何事?绪初道:“他初向我说,某人可当知事,请我向列五介绍,我唯唯诺诺应之。他说:‘事如成了,愿送先生四百银子。’我在桌上一巴掌说道:‘胡说,这些话都可拿来向我说吗?’他站起来就走,说道:‘算了!算了!不说算了。’我气他不过追去骂一顿。”我说:“你不替他说就是了,何必为此气甚。”绪初道:“这种人,你不伤他的脸,将来不知还要干些什么事,我非对列五说不可,免得用这种人出去害人,”此虽寻常小事,在厚黑学上,却含有甚深的哲理。我批评绪初“厚有余而黑不足,叫他忍气是做得来,叫他做狠心的事做不来。”何以此事忍不得气?其对待某君,未免太狠,竟自侵入黑字范围,这是什么道理呢?我反复研究,就发现一条公例。公例是什么呢?厚黑二者,是一物体之两方面,凡黑到极点者,未有不能厚,厚到极点者,未有不能黑。举例言之:曹操之心至黑,而陈琳作檄,居然容他得过,未尝不能厚。刘备之面至厚,刘璋推诚相待,忽然举兵灭之,则未尝不能黑。我们辈中讲到厚字既公推绪初为第一,所以他逃不出这个公例。

古人云:“夫道一面已矣。”厚黑二者,根本上是互相贯通的,厚字翻过来,即是黑;黑字翻过来,即是厚。从前有个权臣,得罪出亡,从者说道:“某人是公之故人,他平日对你十分要好,何不去投他?”某人答道:“此人对我果然很好。我好音,他就送我以鸣琴,我好珮,他就送我以玉环,他平日既见好于我,今日必以我见好于人,如去见他,必定缚我以献于君。”果然此人从后追来,把随从的人,捉了几个去请赏,这就是厚脸皮,变而为黑心子的明证。人问:“世间有黑心子,变而为厚脸皮的没有?”我答道:“有!有!《聊斋》上马介甫那一段,所说的那位太太,她是由黑心子一变而为厚脸皮。”

绪初辱骂某君一事，询之他人，迄未听见说过，除我一人而外，无人知之，后来同他相处十多年，也未听他重提。我常说："绪初辱骂某君，是见其人刚正，虽暗室中，亦不可干以私，事后绝口不提，隐人之恶，又见其盛德。"但此种批评，是站在儒家立场来说，若从厚黑哲学上研究，又可得出一条公例："黑字专长的人，黑者其常，厚者其暂；厚字专长的人，厚者其常，黑者其暂。"绪初是厚字专长的人，其以黑字对付某君，是暂时的现象，事过之后，又回复到厚字常轨，所以此后十多年，隐而不言。我知他做了此等狠心事，必定于心不安，故此后见面，不便向他重提此事。他办叙属学堂的时候，业师王某来校当先生，因事犯规，绪初悬牌把他斥退，后来我曾提起此事，他道："这件事我很痛心。"这都是做了狠心的事，要恢复常轨的明证。因知他辱骂某君，一定很疚心，所以不便向他重提。

绪初已经死了十几年，生平品行，粹然无疵，凡是他的朋友和学生，至今谈及，无不钦佩。去岁我做一篇《廖张轶事》，叙述绪初和列五二人的事迹，曾登诸《华西日报》，绪初是国民党的忠实信徒，就是异党人，只能说他党见太深，对于他的私德，仍称道不止。我那篇《廖张轶事》，曾列举其事，将来我这《厚黑丛话》写完了，莫得说的时候，再把他写出来，充塞篇幅。一般人呼绪初为廖大圣人，我看他，得力全在一个厚字。我曾说："用厚黑学以图谋公利，越厚黑人格越高尚。"绪初人格之高尚，是我们朋辈公认的，他的朋友和学生存者甚多，既可证明我的话不错，也可证明我定的公例不错。

我发表《厚黑学》，用的别号是"独尊"二字，与朋友写信也用此别号，后来我又写作"蜀酋"。有人对我说蜀酋二字作何解释？我答应道："我发表《厚黑学》，有人说我疯了，离经叛道，非关在疯人院不可。我说：那么我就成为蜀中之罪酋了，因此名为蜀酋。我发表《厚黑学》过后，许多人实力奉行，把四川造成一个厚黑国。"有人对我说道："国中首领，非你莫属"。我说："那么，我就成为蜀

中之酋长了。"因此又名为蜀酋。再者,我讲授厚黑学,得我真传的弟子,本该授以衣钵,但是我的生活是沿门托钵,这个钵要留来自用的,只把我的狗皮褂子脱与他穿,所以獨字去了犬旁,成为蜀字。我的高足弟子很多,好弟子之足高,则先生之足短,弟子之足高一丈,则先生之足短一寸。所以尊字截去寸字,成为酋字。有此原因,我就只好称为蜀酋了。

世间的事,有知难行易的,有知易行难的。惟有厚黑学最特别,知也难,行也难。此道之玄妙,等于修仙悟道的口诀,古来原是秘密传授,黄石老人因张良有仙骨,于半夜三更传授,张良言下顿悟,老人以王者师期之,无奈这门学问太精深了,所以《史记》上说:"良为他人言,皆不省,独沛公善之。良叹曰:沛公殆天可授也。"可见这门学问,不但明师难遇,就是遇着了,也难以领悟。苏东坡曰:"项羽百战百胜,而轻用其锋。高帝忍之,养其锋而待其弊,此子房教之也。"衣钵真传,彰彰可考。我打算做一部《厚黑学师承记》说明授受渊源,使人知道这门学问,要黄石公这类人才能传授,要张良、刘邦这类人,才能领悟。我近倡厚黑救国之说,许多人说我不通,这也无怪其然,是知谓知难。

刘邦能够分杯羹,能够推孝惠鲁元下车,其心之黑还了得吗?独至韩信求封假齐王,他忍不得气,怒而大骂,若非张良从旁指点,几乎误事。勾践入吴,身为臣,妻为妾,其面之厚,还了得吗?沼吴之役,夫差人痛哭求情,勾践心中不忍,意欲允之,全亏范蠡悍然不愿,才把夫差置之死地。以刘邦、勾践这类人,事到临头,还须军师临场指挥督率,才能成功,是谓之行难。

苏东坡的《留侯论》,全篇是以一个厚字立柱。他文集中,论及沼吴之役,深以范蠡的办法为然。他这篇文字,是以一个黑字立柱。诸君试取此二文,细细研读,当知鄙人不谬。人称东坡为坡仙,他是天上神仙下凡,才能揭出此种妙谛。诸君今日,听我讲说,可谓有仙缘。噫,外患迫矣,来日大难,老夫其为黄石老人乎,愿诸君以张子房自命。

● 厚黑丛话三

有人读《厚黑经》，读至"盖欲学者于此，反求诸身而自得之，以去夫外诱之仁爱，而充其本然之厚黑。"发生疑问道："李宗吾，你这话恐说错了。孟子曰：'仁义礼智，非由外铄我也，我固有之也。'可见仁义是本然的。你怎么把厚黑说成本然，把仁义说成外诱?"我说："我倒莫有说错，只怕你们那个孟子错了。"孟子说："孩提之童，无不知爱其亲也，及其长也，无不知敬其兄也。"他这个话，究竟对不对，我们要实地试验，就叫孟子的夫人，把他亲生小孩抱出来，由我当着孟子试验。母亲抱着小孩吃饭，小孩伸手来拖，如不提防，碗就会落地打烂。请问孟子，这种现象，是不是爱亲？母亲手中拿一块糕饼，小孩伸出手来索，母亲不给他，放在自己口中，小孩就会伸手从母亲口中取出，放在他口中。请问孟子，这种现象，是不是爱亲？小孩在母亲怀中，食乳、食糕饼，哥哥走到近前，他就要用手推他打他。请问孟子，这种现象，是不是敬兄？只要全世界寻得一个小孩，莫得这种现象，我的厚黑学立即不讲，既是全世界的小孩无一不然，可见厚黑是天性中固有之物，我的厚黑学当然成立。

孟子说："人之所不学而能者，其良能也；所不虑而知者，其良知也。"小孩见母亲口中有糕饼，就伸手去夺，在母亲怀中食乳食糕饼，哥哥近前，就推他打他，都是不学而能，不虑而知，依孟子所下的定义，都该为良知良能。孟子教人把良知良能扩而充之，现在许多官吏刮取人民的金钱，即是把小孩时夺取母亲口中糕饼那种良知良能扩充出来。许多志士，对于忠实同志，排挤倾轧，无所不用其极，即是把小孩食乳食糕饼时，推哥哥、打哥哥那种良知良能扩充出来的。孟子曰："大人者不失其赤子之心者也。"现在的伟人，小孩时那种心理，丝毫莫有失掉，可见中国闹到这么糟，完全是孟子的信徒干的，不是我的信徒干的。

我民国元年，发表厚黑学，指定曹操、刘备、孙权、刘邦几个人为模范人物。迄今廿四年，并莫一人学到。假令有一人像刘备，过去的四川，何至成为魔窟？有一人像孙权，过去的宁粤，何至会有裂痕？有一人像曹操，伪满独立吗？有一人像刘邦，中国会四分五裂吗？吾常曰："刘邦吾不得而见之矣，得见曹操斯可矣，曹操吾不得而见之矣，得见刘备、孙权可矣。"所以说中国闹得这么糟，不是我信徒干的。

汉高祖分杯羹，是把小孩夺母亲口中糕饼的那种良知良能扩充出来的。唐太宗杀建成、元吉，是把小孩食乳食糕饼时，推哥哥打哥哥那种良知良能扩充出来的。这即是《厚黑经》上所说："充其本然之厚黑。"昔人咏汉高祖诗云："俎上肉，杯中羹，黄袍念重而翁轻。羹嫂，羹颉侯，一饭之仇报不休……君不见汉家开基四百年，君臣父子兄弟夫妇朋友之间乃如此。"汉高祖把通常所谓五伦与夫礼义廉耻扫荡得干干净净，这即是《厚黑经》中所说："去夫外诱之仁义。"

有我难我道："孟子曰：'恻隐之心，人皆有之。'据你这样说，岂不是应该改为'恻隐之心人皆无之'吗？"我说："这个道理，不能这样讲。孟子说：'今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心。'明明提出'怵惕恻隐'四字，何以下文说：'恻隐之心，仁之端也'，'无恻隐之心非人也'，平空把怵惕二字摘来丢了，请问是何道理？再者孟子所举的证据，是孺子对于井有着死生存亡的关系，那个时候，我是立在旁边，超然于利害之外。请问孟子，假使我与孺子同时将入井，此心作何状态？请问此刹那间发出来的念头，究竟是恻隐？还是怵惕？不消说，这刹那间，只是有怵惕而无恻隐，只能顾我之死，不暇顾及孺子之死。非不爱孺子也，事变仓猝顾不及也。必我心略为宁定，始能顾及孺子，恻隐之心乃能出现。我们这样的研究，就可把人性真相看出。怵惕是为我的念头，恻隐是为人的念头。恻隐是仁，怵惕断不可谓之为仁，怵惕是惊惧的意思，是从自己怕死之心生出来的。吾人怕死之心，根于天性，乍见孺子将入井，是猝然之间，有一种死的现象，呈于吾前。我见了不觉不吃一

惊，心中连跳几下，这即是怵惕。我略一番视，知道这是孺子死在临头，不是我死在临头，立即化我身而为孺子，化怵惕而为恻隐。孺子是我身之放大形，恻隐是怵惕之放大形，先有我而后有孺子，先有怵惕而后有恻隐，天然顺序，原是如此。怵惕是利己之心，恻隐是利人之心，利人心是利己放大出来的。主张性善说者，每每教人把利己心，铲除了，单留利人之心，皮之不存毛将安附？既无有我，安得有孺子？既无怵惕焉得有恻隐？孟子曰：'恻隐之心，仁之端也。'李宗吾曰：'以怵惕为出发点，先有怵惕，后有恻隐。孟子的学说是第二义的，我的学说才是第一义。"

成才属某县，有曾某者，平日讲程朱之学，品端学粹，道貌岸然，人呼为曾大圣人，年已七八十岁，当县中高小学校校长。我查学到校，问："老先生近日还看书否？"答："现正纂辑宋儒语录。"我问："孟子说：'今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心。'何以下文只说：'无恻隐之心非人也。''恻隐之心，仁之端也。'把怵惕二字置之不论，其意安在？"他听了沉吟思索。我问："见孺子将入于井，发出来的第一个念头，究竟是怵惕还是恻隐？"他信口答道："是恻隐。"我听了默然不语，他也默然不语。我本然想说："第一念既是恻隐，何以孟子不言：'恻隐怵惕'而言'怵惕恻隐'？"因为他是老先生，不便深问，只问道："宋儒之书，我读之甚少，只见他们极力发挥恻隐二字，未知对于怵惕二字，亦会加以发挥否？"他说："莫有。"我不便往下再问，就谈别的事去了。

《孟子》书上，孩提爱亲章，孺子将入井章，是性善说最根本的证据。宋儒的学说，就是从这两个证据推阐出来的。我对于这两个证据，根本怀疑，所以每谈厚黑学，就把宋儒任意抉击。但我生平最喜欢怀疑，不但怀疑古今人的说法，并且自己的说法也常常怀疑。我讲厚黑学，虽能自圆其说，而孟子的说法，也不能说他莫得理由。究竟人性的真相是怎样？孟子所说：孩提知爱和恻隐之心，又从何处生出来的呢？我于是又继续研究下去。

中国任性者五家，孟子言性善，荀子言性恶，告子言性无善无恶，杨雄言性善恶混，韩昌黎言性有三品。这五种说法，同时并存，

竟未能折衷一是。今之政治家，连人性都未研究清楚，等于医生连药性都未研究清楚。医生不了解药性，断不能治病；政治家不了解人性，怎能治国？今之举世纷纷者，实由政治家措施失当所致。其措施之所以失当者，实由对于人性欠了精密的观察。

中国学者，对于人性欠精密的观察，西洋学者，观察人性更欠精密。现在的青年，只知宋儒所说"妇人饿死事小，失节事大"这个道理讲不通。这都是对于人性欠了研究，才有这类不通的学说。学说既不通，基于这类学说产生出来的措施，遂无一可通，世界焉得不大乱？

从前我在报章杂志上，常见有人说："中国的礼教，是吃人的东西。"殊不知西洋的学说，更是吃人的东西。阿比西尼亚被墨索里尼摧残蹂躏，是受达尔文学说之赐，将来算总账，还不知要牺牲若干人的生命。我们要想维持世界和平，非把这类学说一律肃清不可。要肃清这类学说，非把人性彻底研究清楚不可。我们把人性研究清楚了，政治上的措施，国际上的举动，才能适合人类的通性，世界和平才能维持。

我主张把人性研究清楚，常常同友人谈及，友人说："近来西洋出了许多心理学的书，你虽不懂外国文，也无妨买些译本来看。"我说："你这个话太奇了！我说个笑话给你听，从前有个查学员视查某校，对校长说：'你这个学校，光线不足。'校长道：'我已派人到上海购买去了。'人人有一个心，自己就可直接研究，本身它就是一副仪器标本，随时随地，都可以试验，朝夕与我交往的人，就是我的试验品，你叫我看外国人著的心理学书，岂不等于到上海买光线吗？"闻者无辞可陈。

我民国元年著的《厚黑学》，原本是一种游戏文字，不料发表出来，竟受到一般人的欢迎，厚黑学三字，在四川几乎成了一普通名词。我以为此种说法能受人欢迎，必定于人性上有关系，因而继续研究。到民国九年，我想出一种说法，似乎可以把人性问题解决了，因著《心理与力学》一文，载入《宗吾臆谈》内。我这种说法，未必合真理，但为研究学术起见，也不妨提出来讨论。

西洋人研究物理学研究得很透彻,得出来的结论,五洲万国无有异词,独于心理学却未研究透彻,所以得出来的结论,此攻彼讦。这是什么道理呢?因为研究物理,乃是以人研究物,置身局外,冷眼旁观,把真相看得很清楚,毫无我见,故所下判断最为正确。至于研究心理学,则研究者是人,被研究者也是人,不知不觉就参入我见,下的判断就不公平。并且我是众人中之一人,古人云:"不识庐山真面目,只缘身在此山中。"即使此心放得至公至平,仍得不到真相。因此我主张:研究心理学,应当另辟一个途径来研究。科学家研究物理学之时,毫无成见,等他研究完毕了,我们才起而言曰:"人为万物之一,物理与人事息息相通,物理上的公例也适用于人事。"据物理的公例,以判断人事,而人就无遁形了。声光磁电的公例,五洲万国无有异词。人之情感,有类磁电,研究磁电,离不脱力学公例,我们就可以用力学公例以考察人之心理。

民国九年,我家居一载,专干这种工作,用力学上的公例去研究心理学,觉到许多问题都涣然冰释。因创一公例曰:"心理变化,循力学公例而行。"从古人事迹上,现今政治上,日用琐事上,自己心坎上,理化数学上,中国古书上,西洋学说上,四面八方印证起来,似觉处处可通。有了这条公例,不但关于人事上一切学说若网若纲,有条不紊,就是改革经济政治等等,也有一定的轨道可循,而我心中的疑团,就算打破,人性问题就算解决了。但我要声明:所谓疑者,是我心中自疑,非谓人人俱如是疑也。所谓解决者,是我自解决,非谓这个问题果然被我解决也。此乃我自述经过,聊备一说而已。

本来心理学是很博大精深的,我是个讲厚黑学的,怎能谈这门学问?我说"心理变化,循力学公例而行",等于说"水之波动,循力学公例而行"。据科学家眼光看来,水之性质和现象,可供研究者很多,波动不过现象中之一小部分。所以我谈心理学,只谈得很小很小一部分,其余的我不知道,也不敢妄谈。

为甚力学上的公例可应用到心理学上呢?须知科学上许多定理,最初都是一种假说,根据这种假说,从各方试验,都觉可通,这

假说就成为定理了。即如地球这个东西，自开辟以来就有的，人民生息其上，不知经过了若干万万年，对于地球之构成就无人了解。距今二百多年以前，出了个牛顿，发明万有引力，说："地心有吸力，把泥土沙石吸成一团，成为地球。"究意地心有无吸力，无人看见，牛顿这个说法，本是假定的，不过根据他的说法，任如何试验，俱是合的，于是他的假说就成了定理。从此一般人都知道："凡是有形有体之物，俱要受地心吸力的吸引。"到爱因斯坦出来，发明相对论，本牛顿之说扩大之，说："太空中的星球发出的光线，经过其他星球，也要受其吸引。因天空中众星球互相吸引之故，于是以直线进行之光线，就变成弯弯曲曲的形状。"他这种说法，经过实地测验，证明不错，也成为定理。从此一般人又知道，有形无体之光线，也要受地心吸力的吸引。我们要解决心理学上的疑团，无妨把爱因斯坦的说法再扩大之，说："我们心中也有一种引力，能把耳闻目睹、无形无体之物吸收来成为一个心。心之构成，与地球之构成相似。"我们这样的设想，牛顿的三例和爱因斯坦的相对论，就可适用到心理学方面，面人事上的一切变化，就可用力学公例去考察他了。

通常所称的心，是由于一种力，经过五官出去，把外边的事物牵引进来，集合而成的。例如有一物在我面前，我注目视之，即是一种力从目透出去，与那个物连结；我将目一闭，能够记忆那物的形状，即是此力把那物拖进来缩住了。听人的话能够记忆，即是把那人的话拖进来缩住了。由这种方式，把耳濡目染与夫环境所经历的事项一一拖进来，集合为一团，就成为一个心。所以心之构成，与地球之构成完全相似。

一般人都说自己有一个心，佛氏出来，力辟此说，说："人莫得心，通常所谓心，是假的，乃是六尘的影子。"《圆觉经》曰："一切众生，无始以来，种种颠倒，妄认四大为自身相，六尘缘影为自心相。"我们试想，雁一去，影即不存。而吾人见雁之过，其影能留在心中者，即是心中有一种引力把雁影缩住的缘故。所以我们拿佛家的话来推究，也可证明心之构成与地球之构成是相似的。

佛家说："六尘影子落在八识田中，成为种子，水不能去。"这就像谷子豆子落在田土中，成为种子一般。我们知谷子豆子落在田土中，是由于地心有引力，即知六尘影子落在八识田中，是由于人心有引力。因为有引力绾住，所以谷子豆子在田土中永不能去，六尘影子在八识田中也永不能去。

我们如把心中所有知识一一考察其来源，即知其无一不从外面进来。其经过的路线，不外眼耳舌鼻身。虽说人能够发明新理，但仍靠外面收来的知识与基础，犹之建筑房屋，全靠外面购来的砖瓦木石。假如把心中各种知识的来源考出了，从目进来的，命他仍从目退出去，从耳进来的，令他仍从耳退出去，其他一一俱从来路退出，我们的心即空无所有了。人的心能够空无所有，对于外物无贪恋，无嗔恨，有如湖心雁影，过而不留，这即是佛家所说"还我本来面目"。

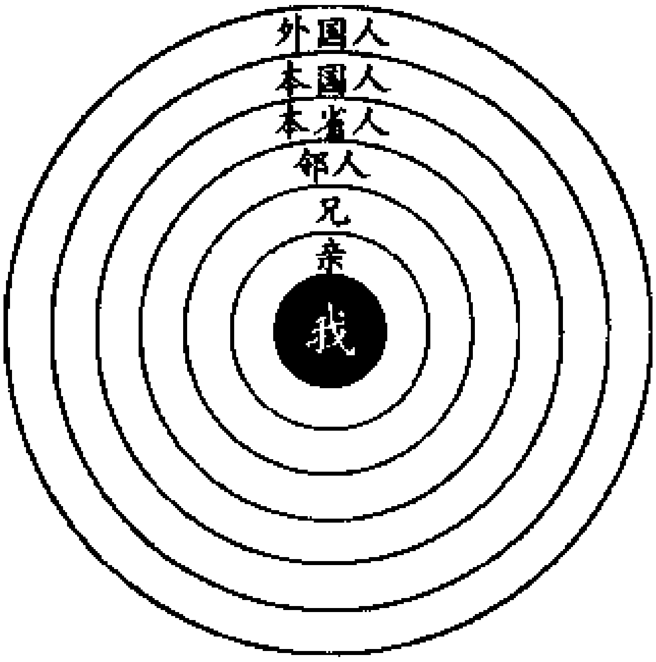
地球之构成，源于引力，意识之构成，源于种子，试问引力再进一步，推究到天地未有之前，由种子再进一步，推究到父母未生之前，则只有所谓寂兮寥兮的状况，而二者就会归于一了。由寂兮寥兮生出引力，而后有地球，而后有物。由寂兮寥兮生出种子，而后有意识，而后有人。由此知心之构成与地球之构成相似，物理与人事相通，故物理学的规律可适用于心理学。

心理的现象，与磁电现象很相像。人有七情，大别之，只有好、恶二种。心所好的东西，就引之使近；心所恶的东西，就推之使远。其现象与磁电相同。人的心，分知、情、意三者，意是知与情合并而成，其元素只有知、情二者。磁电同性相推，异性相引，他相推相引的作用，是性的现象。能够判别同性异性，又含有知的作用。可见磁电这个东西，也具有知、情，与我们的心理是一样的。阳电所需要的是阴电，忽然来了一个阳电，要分他的阴电，他当然把他推开。阴电所需要的是阳电，忽然来了一个阴电，要分他的阴电，他当然也把他推开。这就像小儿食乳食糕饼的时候，见哥哥来了，用手推他们一般，所以成了同性相推的现象。至于磁电异性相引，犹如人类男女相爱，更是不待说的。所以我们心理学，可当如磁电学研

究。

佛说:"真佛法身,映物现形。"宛然磁电感应现象。又说:"本性圆融,用遍法界。"又说:"非有非无。"宛然磁电中和现象。又说:"不生不灭,不增不减。"简直就是物理学家所说"能量不灭"。因此之故,我们用力学公例去考察人性,想来不会错。

孟子讲性善,说:"孩提之童,无不知爱其亲,及其长也,无不知敬其兄。"我讲厚黑,说:"小儿见母亲口中有糕饼,就取来放在自己口中。小儿在母亲怀中食乳食糕饼,见哥哥走近来,就用手推他打他。"这两种情况,岂不是极端相反吗?究意人性的真相是怎样?我们下细观察,即知小儿一切动作,都是以我为本位,各种现象,都是从比较上生出来的。将母亲与己身比较,小儿更爱己身,

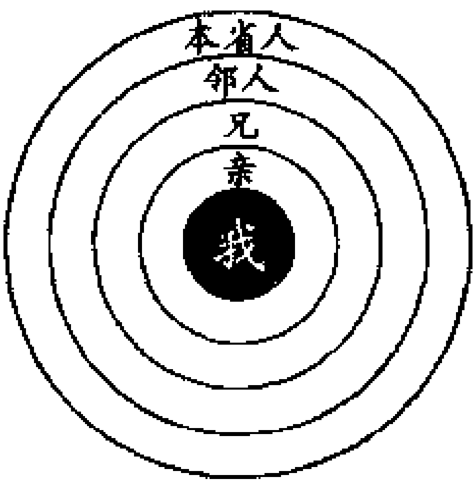


甲 图

故将母亲口中糕饼取出,放人自已口中。母亲是怀抱我、乳哺我的人,拿母亲与哥哥比较,母亲与我更接近,故更爱母亲。大点的时候,与哥哥朝夕玩要,有时遇着邻人,觉得哥哥与我更接近,自然更爱哥哥。由此推之,走到异乡,就爱邻人;走到外省,就爱本省人;走到外国,就爱本国人。其间有一定之规律,其规律是:"距我越近,爱情越笃,爱情与距离成反比例。"与牛顿万有引力定律是相像的。我们把他绘出来,如甲图,第一圈是我,第二圈是亲,第三圈兄,第四圈是邻人,第五圈是本省人,第六圈是本国人,第七圈是外国人。这个图是人心的现象,我们详加玩索,就觉得这种现象很像讲堂上试验的磁场一般。距磁石越近的地方,铁屑越多,可见人的情感与磁力相像。我们从甲图研究,即知我说的小儿抢母亲口中

糕饼，与孟子所说孩提爱亲，原是一贯的事，俱是以我字为出发点，性善说与厚黑学就可贯通为一。

上面所绘甲图，是否真确，我们可再设法证明：假如暮春三月的时候，我们约着二三友人出去游玩，走至山明水秀的地方，心中觉得非常愉快，走至山水粗恶的地方，心中就戚然不乐，这是甚么缘故呢？因为山水是物，我也是物，物与我本是一体，所以物类也，心中就愉快，物类不好，心中就不愉快。我们又走至一个地方，见地上许多碎石，碎石之上，落花飘零，我们心中很替落花悲戚，对于碎石不甚动念，这是甚么缘故？因为石是无生之物，花与我同是有生之物，所以对于落花更觉关情。假如落花之上卧一将毙之犬，哀鸣宛转，那种声音，人耳惊心骤闻之下，就会把悲感落花之心移向犬方面去了。这是甚么缘故？因为花是植物，犬与我同是动物，自然会起同情心。我们游毕归来，作中见一犬拦住一行人，狂跳狂吠，那人持杖乱击，人犬相争，难解难分，我们看见，总是帮人的忙，不会帮犬的忙。因为犬是兽类，那人与我同是人类，对乎人的感情，当然不同。假如我们回来，一进门就有人来对我说：某个友人，因为某事与人发生绝大冲突，胜负未分，我就很替这个友人关心，希望他得胜。虽然同是人类，因为有交情的关系，不知不觉就偏重在我的友人方面去了。我把朋友邀人室中，促膝谈心，正在尔我忘情的时候，陡然房子倒下来，我们心中发出来的第一个念头，是防卫自己，第二个念头才顾及友人。我们把各种事实、各种念头汇合拢来，搜求他的规律，即知每起一念，都是以我字为中心点，我们步步追寻，层层剥剔，逼到尽头处，那个我字，即赤裸裸地现出来了。我们可得一个结论：凡有两个物体，同时出现于我的面前，我无须计较，无须安排，心中自然会有亲疏远近之分。其规律是："距我越远，爱情越

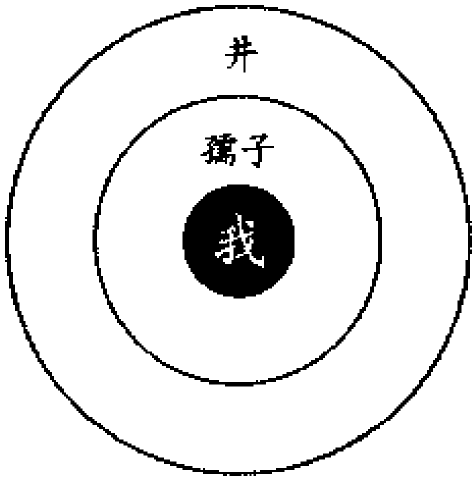


乙 图

减,爱情与距离成反比例。"终不外牛顿万有引力的定律。我们把它绘声绘出来,如乙图:第一圈是我,第二圈是友人,第三圈是他人,第四圈是犬,第五圈是花,第六圈是石。它的现象仍与磁场一般。我们绘这个乙图,是舍去了甲图的境界,凭空另设一个境界,乃绘出乙图与甲图无异,可知甲图是合理的,乙图也是合理的。这两个图,都是代表人心的现象,既是与磁场相像,与地心引力相像,即可说心理变化不外力学公例。

孟子讲性善,有两个主要的证据,第一个证据是:"孩提之童,无不知爱其亲。及其长也,无不知敬其兄。"前已绘图证明,是发源于为我之心,根本上与厚黑学相通。第二个证据是:"今人乍见孺子将人于井,皆有怵惕恻隐之心。"我们细细推求,仍是发源于为我之心,仍与厚黑学相通。兹说明如下

怵惕是惊惧的意思,是自己畏死的表现。假如我们共坐谈心的时候,陡见前面有一人提一把白亮亮的刀追杀一人,我们一齐吃惊,各人心中都要跳几下。这个现象,即是怵惕。这是因为各人都有畏死的本性,看见刀伤仿佛是杀我一般,所以心中会跳,所以会怵惕。我略一审视,晓得不是杀我,是杀别人,登时就会把畏死的的念头放大,化我身为被追的人,对乎他起一种同情心,就想救护他。这就是恻隐。先有怵惕,后有恻隐,是天然的顺序,不是人力安排的。由此可知:恻隐是从怵惕生出来的,莫得怵惕,就不会恻隐,可以说恻隐二字,仍发源于我字。



我·孺子·井

见孺子落人井的时候,共有三物,一曰我,二曰孺子,三曰井。我们把他绘为旁图;第一圈是我,第二圈是孺子,第三圈是井。我与孺子同是人类,井是无生之物,孺子对于井生出死生存亡的关系,我当然对孺子表同情,不能对井表同情。有了第一圈的我,才有第二圈的孺子。因为我怕死,才觉

得孺子将入井是不幸的事。假如我不怕死，就叫我自己入井，我也认为不要紧的事，不起怵惕心。看见孺子将入井，也认为不要紧的事，断不会有恻隐心。莫得我，即莫得孺子；莫行怵惕，即莫得恻隐，道理本是极明白的。孺子是我身的放大形，恻隐是怵惕的放大形，孟子看见怵惕心能放大而为恻隐心，就叫人把恻隐心再放大起来，扩充到四海。道理本是对的，只因为少说一句话，“恻隐是怵惕扩充出来的。”就生出宋儒的误会。宋儒言性，从恻隐二字讲起来，舍去怵惕二字不讲，成了有恻隐无怵惕，知有第二圈之孺子，不知有第一圈之我。宋儒学说，许多迂曲难通，其病根就在这一点。

我们把甲乙两图详加玩味，就可解决孟荀两家的争执。甲图是层层放大，由我而亲，而兄，而邻人，而本省人，而本国人，而外国人，其路线是由内向外，越放越大。孟子看见人心有此现象，就想利用他，创为性善说。所以他说：“老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼……举斯心，加诸彼……推恩足以保四海。”力劝人把圈子放大点。孟子喜言诗，诗是宣畅人的性情，含有利导的意思。乙图是层层缩小，由石而花，而犬，而人，而友，而我，其路线是由外向内，越缩越小。荀子看见人心有此现象，就想制止他，创为性恶说。所以他说：“妻子具而孝衰于亲，嗜欲得而信衰于友，爵禄盈而忠衰于君。”又说：“拘木待隐括蒸矫然后直，钝金待砻厉然后利，人待师法然为正，得礼义然后治。”生怕人把圈子缩小了。荀子习于礼。礼是范围人的行为，含有制裁的意思。甲乙两图，都是代表人心的现象，甲图是离心力现象，乙图是向心力现象。从力学方面说，两种现象俱不错，即可说孟荀二人的说法俱不错。夫奈他二人俱是各说一面，我们把甲乙二图一看，孟荀异同之点就可了然了。事情本是一样，不过各人的看法不同罢了。我们详玩甲乙二图，就可把厚黑学的基础寻出来。

王阳明讲的致良知，是从性善说生出来的。我讲的厚黑学，是从性恶说生出来的。王阳明说：“满街都是圣人。”我说：“滔滔天下，无在非厚黑中人。”此两说何以会极端相反呢？因为同是一事，可以说是性善之表现，也可说是性恶之表现。举例言之：假如有个

友人来看我，辞去不久，仆人来报道："刚才那个友人，出门去就与人打架角孽，已被警察将双方提去了。"我听了，就异常关心，立命人去探听。听说警察判友人无罪，把对方关起来了，我就很欢喜。倘判对方无罪，把友人关起，我就很忧闷。请问我这种心理，究意是善是恶？假如我去问孟子，孟子一定会说："这明明是性善的表现，何以故呢？你的朋友与人相争，与你毫无关系，你愿你的朋友胜，不愿他败，这种爱友之心，是从天性中不知不觉流露出来的。此种念头，是人道主义的基础。所谓博施济众，是从此种念头生出来的，所谓民胞物与，也是从此种念头生出来的，所以人们起了此种念头，就须把他扩充起来。"假如我去问荀子，荀子一定说："这明明是性恶的表现，何以故呢？你的朋友是人，与他打架的也是人，人与人相争，你不考察是非曲直，只是愿友胜不愿友败，这种自私之心，是从天性中不知不觉流露出来的。此种念头，是扰乱世界和平的根苗。日本以武力占据东北四省，是从此种念头生出来的。默索里尼用飞机轰炸阿比西尼亚，也是从此种念头生出来的，所以人们起了此种念头，即须把他制伏下去。"我们试看上面的说法，两边都有道理，却又极端相反，这是甚么缘故呢？我们要解决孟荀两家的争执，只消绘图一看，就自然明白了。如旁图：第一圈是我，第二圈是友，第三圈是他人，此心愿友得胜，即是第二圈。请问这第二圈，是大是小呢？孟子寻个我字，与友字比较，即是在外面画个小圈来比较，说第二圈是个大圈。荀子寻个我字，与友字比较，即是在外面画个大圈来比较，说第二圈是个小圈。孟子以为第二圈是第一圈放大而成，其路线是向人字方面扩张出去，故断定人之性善。荀子以为第二圈是由第三圈缩小面成，其路线是向我字方面收缩拢来，故断定人之性恶。其实第二圈始终只有那么大，并未改变。单独画一个圈，不能断他是大是小；单独一种爱友之心，不能断他是善是恶。画了一圈之后，再在内面或外面画一圈，才有大小之可言。因爱友而做出的事，妨害他人，或不妨害他人，才有善恶之可言。

愿友胜不愿友败之心理，是一种天然现象，乃人类之通性，不

能断他是善是恶，只看如何应用就是了。相此心理，可做出相亲相爱之事，也可做出相争相夺之事，犹之我们在纸上画了一圈之后，可以在内面画一小圈，也可以在外面画一大圈。孟子见人画了一圈，就断定他一定会把两脚规张开点，在外面画一个较大之圈。荀子见人画了一圈，就断定他一定会把两脚规收拢点，在内面画画一个较小之圈。若问他二人的理由，孟子说："这个圈，明明是由一个小圈放大而成。依着它的趋势，当然会再放大，在外面画一个更大之圈。"荀子说："这个圈明明是由一个大圈缩小而成。依着它的趋势，当然会再缩小，在内面画一个更小之圈。"这些画法，真可算无谓之争。

我发表厚黑学后，继续研究，民国九年，创出一条公例："心理变化，循力学公例而行。"并绘出甲乙二圈，因知孟子的性善说和荀子的性恶说，都带有点诡辩的性质。同时悟得：我民国元年讲的厚黑学，和王阳明讲的致良知，也带有点诡辩的性质。甚么是诡辩呢？把整个的道理蒙着半面，只说半面，说得条条有理，是之谓诡辩。战国策士，游说人主，即是用的此种方法。其时，坚白异同之说甚盛，孟荀生当其时，染得有点此种气习，读者切不可为其所愚。我是厚黑先生，不是道学先生，所以我肯说真话。

力有离心、向心两种现象，人的心理也有这两种现象。孟荀二人，各见一种，各执一词。甲乙两图，都与力学公例不悖，故孟荀两说，能够对峙二千余年，各不相下。我们明白了这个道理，孟荀两说就可合而不一了。孟荀两说合并，就成为告子的说法。告子说："性无善无不善。"任从何方面考察，他这个说法都是对的。

人性本是无善无恶，也可说是：可以为善，可以为恶。孟子出来，于整个人性中截取半面以立说，成为性善说。遗下了半面，荀子取以立论，就成为性恶说。因为各有一半的真理，故两说都可以并存，又因为只占得真理之一半，故两说互相攻击。有孟子之性善说，就有荀子之性恶说与之对抗。有王阳明的致良知，就有李宗吾的厚黑学与之对抗。大凡学说愈偏，则愈新奇，欢迎者遂愈众，这本是一种公例。孟子之性善说，已经偏了，王阳明之致良知更偏，

所以阳明之说，一倡出来，就风靡天下。荀子的性恶说，已经偏了，鄙人的厚黑学更偏，所以厚黑学一倡出来，就洋溢乎四川。王阳明说："见父自然知孝，见兄自然知悌。"把良知二字讲得头头是道。李宗吾说："小孩见着母亲口中糕饼，自然会取来放在自己口中。在母亲怀中食乳食糕饼，见哥哥近前，自然会用手推他打他。"我把厚黑二字讲得头头是道。自阳明目中来看，满街都是圣人，自鄙人目中看来，满街都是厚黑。有人呼我为教主，我何敢当？我在学术界，只取得与阳明对等的位置罢了。不过阳明在孔庙中配享，吃冷猪肉，不免寄人篱下。我将来只好另建厚黑庙，以廖大圣人和王简恒、雷民心诸人配享。

我的厚黑学，本来与王阳明的致良知有对等的价值，何以王阳明受一般人的推崇，我受一般人的訾议？因为自古迄今，社会上有一种公共的黑幕，这种黑幕，只许彼此心心相喻，不许揭穿了，揭穿了，就要受社会的制裁，这也是一种公例。我每向人讲厚黑学，只消连讲两三点钟，听者大都津津有味，说道："我平日也这样想，不过莫有拿出来讲。"请问：心中既是这样想，为什么不拿出来讲呢？这是暗中受了这种公例支配的缘故。我赤裸裸的揭穿出来，是违反了公例，当然社会不许可。

社会上何以会生出这种公例呢？俗语有两句："逢人短命，遇货添钱。"诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他尊齿？他答："今年五十岁了。"你说："看你先生的面貌，只像三十岁的人，最多不过四十岁罢了。"他听了，一定很欢喜，是之谓"逢人短命"。又如走到朋友家中，看见一张桌子……问他买成若干钱，他答道："买成四元。"你说："这张桌子，普通价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。"他听了一定也很欢喜。是之谓"遇货添钱"。人们的习性，既是这样，所以自然而然的就生出这种公例。主张性善说者，无异于说："世间尽是好人，你是好人，我也是好人。"说这话的人，怎么不受欢迎？主张性恶说者，等于说："世间尽是坏人，你是坏人，我也是坏人。"说这话的人，怎么不受排斥？荀子本来是入了孔庙，后来因为他言性恶，把他请出来，打脱了冷猪肉，就是受了这

种公例的制裁，于是乎程朱派的人，遂高坐孔庙中，大吃其冷猪肉。

孟子书上有“阉然媚于世也”一句话，可说是孟子与宋明诸儒定的罪案，也即是孟子自定的罪案。何以故呢？性恶说是箴世，性善说是媚世。性善说者曰：“你是好人，我也是好人！”此妾妇媚语也。性恶说者曰：“你是坏人，我也是坏人！”此志士箴言也。天下妾妇多而志士少，箴言为举世所厌闻，荀子之步出孔庙也宜哉。呜呼！李厚黑，真名教罪人也。

近人蒋维乔著《中国近三百年哲学史》说，“荀子在周末，倡性恶说，后儒非之者多，绝无一人左袒之者，历一千九百余年，俞曲园独毅然赞同之，……我国主张性恶说者，古今只有荀俞二氏。”云云。俞曲园是经学大师，一般人只研究他的经学，他著的性恶上下两篇，若存若亡，可以说中国言性恶之书，除荀子而外，几乎莫有了，箴言为举世所厌闻，故敢于直说的人，绝无仅有。

滔滔天下，皆是讳病忌医的人，所以敢于言恶者，非天下之大勇者不能，非舍得牺牲者不能，荀子牺牲孔庙中的冷猪肉不吃，才敢于言性恶，李宗吾牺牲英雄豪杰不当，才敢于讲厚黑学。将来建厚黑庙时，定要在后面，与荀子修一个启圣殿，使他老人家，借着厚黑教主的余阴，每年春秋二祭，也吃吃冷猪肉。

常常有人向我说道：“你的说法未免太偏。”我说：“诚然，惟其偏，才医得好病，芒硝大黄，姜桂附片，其性至偏，名医起死回生，所用皆此等药也。药中之最不偏者，莫如泡参甘草，请问世间的大病，被泡参甘草医好者有几？自孟子而后，性善说充塞天下，把全社会养成一种不痒不痛的大肿病，非得痛痛的打几针，烧几艾不可。医寒病用热药，医热病用寒药。所以听我讲厚黑学的人，常常说道：“你的议论，很痛快。”因为害了麻木不仁的病，针之灸之，才觉得痛，针灸后，全体畅适，才觉得快。

有人读了《厚黑丛话》，说道：“你何必说这些鬼话？”我说：“我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话，请问当今之世，不说鬼话，说什么？我这部《厚黑丛话》，人见之则为人话，鬼见之则为鬼话。”

我不知道这一生中，与孔子有何冤孽，他讲他的仁义，偏偏遇

着一个讲厚黑的我，我讲的厚黑，偏偏遇着一个讲仁义的他，我们两家的学说，极端相反，永世是冲突的，我常想："冤家宜解不宜结"，我与孔子讲和好了。我想了个折衷调和的法子，提出两句口号："厚黑为里，仁义为表。"换言之，即是枕头上放一部厚黑学，案头上放一部四书五经，心头上供一个"大成至圣先师李宗吾之神位"，壁头上供一个"大成至圣先师孔子之神位"。从此以后，我的信徒，即孔子的信徒；孔子的信徒，即是我的信徒。我们两家学说，永世不会冲突了，千百年后，有人出来做一篇"仲尼宗吾合传"一定说道："仁近于厚，义近于黑，宗吾引绳墨，一切事情，仁义之弊，流于麻木不仁，而宗吾深远矣。"

讳病忌医，是病人通例，因之就成了医界公例。荀子向病人略略针灸了一下，医界就哗然，说他违背了公例，把他逐出医业公会，把招牌与他下了，药铺与他关了。李宗吾出来，大讲厚黑学，叫人把衣服脱了，赤条条的施用刀针，这是自荀子而后，二千多年，都莫得这种医法，此为厚黑所以又名李疯子也。

昨有友人来访，见我桌上堆些宋元学案、明儒案一类书，诧异道："你怎么看这类书?"我说我怎么不看这类书，相传某国有一井，汲饮者立发狂，全国人皆饮此井之水，全国人皆狂，独有一人，自凿一井饮之，独不狂，全国人都说他得了狂病，捉他来，针之灸之，施以种种治疗，此人不得其苦，只得自汲狂泉饮之，于是全国人都欢欣鼓舞道："我们国中，从此无一狂人了。我怕有人替我医疯病，针之灸之，只好在桌上堆满宋明诸儒的书，自己治疗。

人性是浑然的，仿佛是一个大城，王阳明从东门攻入，我从西门攻入，攻进去之后，所见城中的真相，彼此都是一样。人性以告子所说，无善无不善，最为真确，王阳明倡致良知之说，是主张性善的，而他教人，提出"无善无恶心之体，有善有恶意之动"等语，请问此种说法，与告子何异？我民国元年发表厚黑学，是性恶说这面的说法，民国九年，我创一条公例："心理变化，循力学公例而行。"这种说法，即是告子的说法。告子曰："性犹湍水也。"五个字，换言之即是"心理变化，循力学公例而行。"

告子曰:"性犹湍水也。"决诸东方则东流,决诸西方则西流。"请问东流西流,是不是就用上言之?请问水之流东流西,能否逃出力学公例?我说:"'性犹湍水也'五个字,换言之,即是'心理变化,循力学公例而行'。假说不是穿凿附会。"

王阳明曰:"性,心体也,情,心用也。"世之言心言性者,因为体不可见,故只就用上言之,因为性不可见,故只就情上言之。孟子曰:"孩提之童,无不知爱其亲也。"又曰:"今人乍见孺子将入于井,皆有怵惕恻隐之心。"皆是就情上言之。也即是就用上言之。由此知:孟子所谓性善者,乃是据情之善。因以断定性之善。试问人与人的感情,是否纯有善而无恶?所以孟子的话,就会发生问题,故阳明易之曰:"有善有恶意之动。"意之动即用也,即情也。阳明的学力,比孟子更深,故其说较孟子更圆满。

有人难我道:"告子说:'性无善无不善。'阳明说:'无善无恶心之体。'一个言性,一个言心体,何能混为一谈?至于你说'心理变化',则是就用上言之,更不能牵涉到体上。"我说:我的话不足为凭,请看阳明的话。阳明曰:"心统性情,性,心体也,情,心用也。夫体用一源,知体之所以为用,则知用之所以为体矣。"心体即是性,这是王阳明自己下的定义。我说:"阳明的说法,即是告子的说法。"难道我冤诬了阳明吗?

孟荀二人,都是于整个人性之中,各截半面以立论,所以把孟子的性善说、荀子的性恶说,合而为一,理论就圆满了,二说相合,即成为告子性无善无不善之说。人问:孟子的学说,那能与荀子学说相合?我说:孟子曰:"人少则慕父母,知好色则慕少艾。"荀子曰:"妻子具而孝衰于亲。"请问二人之说,岂不是一样吗?孟子曰:"大孝终身慕父母,五十而慕者,予于大舜见之矣。"据孟子所说:满了五十岁的人,还爱慕父母,他眼中只看见大舜一人,请问人性的真相,究竟怎样?难道孟荀之说不能相合吗?

性善说与性恶说,既可合而为一。则王阳明之致良知与李宗吾之厚黑学,即可合而为一。人问:怎么可合而为一?我说:孟子曰:"大孝终身慕父母",《厚黑经》曰:"大好色终身慕少艾。"孟子

曰："五十而慕父母者，予于大舜见之矣，"《厚黑经》曰："八百岁而慕少艾者，予终彭祖见之矣。"爱亲是不学而能，不虑而知，好色也是，不学能，不虑而知的。用致良知的方法，能把孩提爱亲的天性致出来，做到终身慕父母，同时就可把少壮好色的天性致出来，做到终身慕少艾。昔人说：王学末流之弊，至于荡踰闲，这就是用致良知的方法，把厚黑学致出来的原故。

依宋儒之意，孩提爱亲，是性命之正，少壮好色，是形气之种，此等说法，真是穿凿附会。其实孩提爱亲，非爱亲也，爱其饮我食我也，孩子生下地，即交乳母抚养，则只爱乳母不爱生母，是其明证，爱乳母，与慕少艾，慕妻子，其心理原是一贯的，无非是为我而已。为我为人类天然现象，不能说他是善，也不能说他是恶，故告子性无善无不恶之说，最为合理，告子曰："食色性也"，孩提爱亲者食也，少艾慕妻子者色也。食色为人类生存所必需，求生存者人种之天性也，故告子又曰："生之谓性"。

王阳明从性善说悟人，我从性恶说悟人，同到无恶无善而止。我同人讲厚黑，等于用手指月，人能循着手看去，就可以看见天上之月，人能循着厚黑学研究下去，就可以窥见人性之真相。常有人执着厚黑学二字，同我刺刺不休，等于在我手上寻月，真可谓天下第一笨人，我的厚黑学，拿与此等人读，真是罪过。

〔第三篇〕

厚黑从话下——小人之智厚黑心术

厚黑二字，是从一个私字生出来的，不能说他是好，也不能说他是坏。然而，厚黑之人，能得千乘之国，苟不厚黑，简食豆羹不可得。

——厚黑二字，是从一个私字生出来的，不能说他是好，也不能说他是坏。然而，厚黑之人，能得千乘之国，苟不厚黑，简食豆羹不可得。

● 致读者诸君

二十四年十一月十日，《成都快报》载有窦枕原君所写《读〈厚黑丛话〉与〈厚黑学的基础安在〉后的意见》，说道："《厚黑丛话》是李先生宗吾自己的意思见地。《厚黑学的基础安在》，是客尘先生批评厚黑而写的。我呢，因为站在壁上观的立场，不便有什么言论，来判定谁是谁非，但我亦不是和事佬的鲁仲连。我的意思便是请求两先生的文章，按月刊成单行本，露出书店，便阅者得窥全豹，同时又可使阅者有研讨的可能。愚见如此，不知你们的尊意怎样？"窦君这种主张，要极端赞成，决定每两月刊一册，自八月一日至九月卅日，在成都《华西日报》发表的《厚黑丛话》，业已加以整理，交付印刷局，不日即可出版，馀者续出。

同日快报载客尘君《答枕原先生兼请教读者》一文，内云："出单行本却不敢有此企望，最大的原因，便是囊空如洗，一钱莫名，并且文字是随便写的，异常拖沓拉杂……"客尘君不自出单行本，我打算纂一部《厚黑丛话之批评》，以若干页为一册，册数之多寡，视批评者之多寡为断。快报十一月十日所载窦君及客尘君两文，决定刊入。又成都《新四川日报》十月十三日载子健君《健斋琐录》，对于厚黑学亦有批评，亦当录入。至客尘君所著《厚黑学的基础安在》，我希望客尘加以整理，力求短简明洁，在报上重新发表，以便刊行。如或过长，只好仍请客尘君自印单行本。

客尘君在快报上宣言要向我总攻击，所谓总攻击，无所不攻之谓也。客尘君写了如许长的文字，只攻击我"厚黑救国"四字，拙作中类似四字者很多，请一一攻击，俾知谬点之所在。我为客尘君计，可每文标一题目，直揭出攻击之点，简简单单的数百字，一日登完，庶阅者一目了然。不必用《厚黑学的基础安在》那种说法，定一个大题目，每次登一两千字，几个星期都未登完，致流于拖沓拉杂之弊。客尘君以我的话为然否？并希望其他的批评者也这样办。

我这《厚黑丛话》，不断写去，逐日在《华西日报》发表，究竟写好长，写好久，我也无一定计划。如无事故，而又心中高兴，就长期写去。凡批评的文字，只要在报章杂志上发表过的，无论赞成或反对，俱一一刊入；且反对愈烈者，我愈欢迎。我是主张思想独立的人，常喜欢攻击他人，因之也喜欢他人攻击我。有能痛痛快快的攻击我，我就认他是我的同志，当然欢迎。惟文字冗长，词意晦涩者则不录。其直接寄我之信函，而未经报章杂志披露者亦不录。

我平居无事，即寻些问题来研究，研究所得，究意合与不合，自己无从知道，特写出来，请求阅者指正。我研究这些问题，已闹得目迷五色，好像彷徨失路的人。诸君旁观者清，万望指我去路，我重再把这些道理研究明白。只要把真理寻出就好了，不必定是我寻出的，犹之救国救民等事，只要人民的痛苦能够解除就好了，不必定要功自我出。我只埋头发表我的意见，或得或失，一任读者批

评，自己不能置辩一字，我说错了，自当改从诸君之主张，不敢固执己见。

我这《厚黑丛话》，是把平日一切作品和重庆《新蜀报》发表的《口随录》，《济川报》发表的《汲心斋杂录》，连同近日的新感想，糅合写之，所讨论的问题，往往轶出厚黑二字之外。诸君可把这“厚黑丛话”四字当如书篇名目，如《容斋随笔》、《北梦琐言》之类，如把这四字认为题目，则我许多说法都成为文不对题了。

诸君批评的文字，在报章杂志上发表后，请惠赠一份，交成都《华西日报》副刊部转交，无任感盼。

李宗吾二十四年十一月十五日

● 厚黑丛话四

两月前，成都某报总编辑对我说：“某君在宴会席上说道：‘李宗吾作了一篇《我对于圣人之怀疑》，把孔子的面子太伤了，我当著一文痛驳之。’”静待至今，寂然无闻，究意我那篇文字，对于孔子的面子，伤莫有伤，尚待讨论，原文于民国十六年载人拙著《宗吾臆谈》内，某君或许只听人谈及，未曾见过，故无从着笔。兹特重揭报端，凡想打倒厚黑教主者，快快地联合起来。原文如下：

我先年对于圣人，很为怀疑，细加研究，觉得圣人内面有种种黑幕，曾做了一篇《圣人之黑幕》。民国元年，本想与《厚黑学》同时发表，因为《厚黑学》还未登载完，已经众议哗然，这篇文字更不敢发表了，只好借以解放自己的思想。现在国内学者，已经把圣人攻击得体无完肤，中国的圣人，已是日暮途穷。我幼年曾受过他的教育，本不该乘圣人之危，坠井下石，但我要表明我思想之过程，不妨把当日怀疑之点略说一下。底稿早不知抛往何处，只把大意写出来。

世间顶怪的东西，要算圣人，三代以上，产生最多，层见叠出，同时可以产生许多圣人！三代以下，就绝了种，并莫产生一个。秦

汉以后，想学圣人的，不知有几千百万，结果莫得有一个成为圣人，最高的不过到了贤人地位就止了。请问圣人这个东西，究竟学不学得到？如说学得到，秦汉而后，那么多人学，至少也该出一个圣人。如果学不到，我们何苦朝朝日日，读他的书、拼命地学。

三代上有圣人，三代下无圣人，这是古今最大怪事，我们通常所称的圣人，是尧舜禹汤文武周公孔子。我们把他们分析一下，只有孔子一人是平民，其余的圣人，尽是开国之君，并且是后世学派的始祖，他的破绽，就现出来了。

原来周秦诸子，各人特制一种学说，自以为寻着真理了，自信如果见诸实行，立可救国救民，无奈人微言轻，无人信从。他们心想？人类通性，都是悚慕权势的，凡是有权势的人说的话，人人都肯听从，世间权势之大者，莫如人君，尤其如开国之君，兼之那个时候的书都是竹简做的，能够得书读的很少，所以新创一种学说的人，都说道：我这种主张，是见之书上，是某个开国之君遗传下来的。于是道家托于黄帝，墨家托于大禹，倡并耕的托于神农，著本草的也托于神农，著医学的，著兵书的，俱托于黄帝。此外百家杂技，与夫各种发明，无不托于开国之君。孔子生当其间，当然也不能违背这个公例，他所托的更多，尧舜禹汤文武之外，更把鲁国开国的周公加入，所以他是集大成之人。周秦诸子，个个都是这个办法，拿些嘉言懿行，与古帝王加上去，古帝王坐享大名，无一个不成为后世学派之祖。

周秦诸子，各人把各人的学说发布出来，聚徒讲授，各人的门徒，都说我们的先生是个圣人，原来圣人二字，在古时并不高贵，依《庄子·天下篇》所说，圣人之上，还有天人、神人和至人的名称，圣人列在第四等，圣字的意义，不过是“闻声知情，无事不通”罢了，只要是聪明通达的人，都可呼之为圣人，犹之古时的朕字一般，人人都称得，后来把朕字、圣字收归御用，不许凡人冒称，朕字圣字才高贵起来。周秦诸子的门徒，尊称自己的先生是圣人，对于圣人的言语，即使不明白，也从不僭妄。孔子的门徒，说孔子是圣人，孟子的门徒，说孟子是圣人，老庄杨墨诸人，当然也有人喊他为圣人。

到了汉武帝的时候，表章六经，罢黜百家，从周秦诸子中，把孔子挑选出来，承认他一人是圣人，诸子的圣人名号，一齐削夺，孔子就成为御赐的圣人了；孔子既成为圣人，他所尊崇的尧舜禹汤文武周公，当然也成为圣人，所以中国的圣人，只有孔子一人平民，其余的都是开国之君。

周秦诸子的学说，要依托古之人君，也是不得已而为之。这可举例证明：南北朝，有个张士简，把他的文字，拿与虞讷看，虞讷加诋斥。随后士简把文字改作，托名沈约，又拿与虞讷看，他就读一句，行称赞一句。清朝陈修园，著了一本《医学三字经》，起初托名叶天士，及到其书流行了，才改归己名，有修园的自序可证。从上列两事看来，假使周秦诸子，不依托开国之君，恐怕我们的学说，早已消灭，岂能传到今日。周秦诸子，志在救世，用了这种方法，他们的学说，才能进行，后人受赐不少，我们对于他们是应该感谢的，但是为研究真理起见，他们的内幕是不能不揭穿的。

孔子之后，平民之中，总算是出了一个圣人，此人就是人人知道的关羽！凡人死了，事业就完毕，惟有关羽死了之后，还干了许多事业，竟自挣得圣人的名号，又著有《桃园经》、《觉世真经》等书流传于世。孔子以前，那些圣人的事业与典籍，恐怕也与关羽差不多。现在乡僻之区，偶然有一人，享了小小富贵，讲因果的，就说他阴功积得多。讲堪舆的，就说他坟地葬得好，看相的，算命的，就说他的面貌生庚，与众不同。我想古时的人心，与现在差不多，大约也有讲因果的人，看见那些开基立国的帝王，一是说他品行如何好，道德如何，这些说法流传下来，就成为周秦诸子著书的材料了。兼之，凡人皆有我见，心中有了成见，中所见东西，就会改变形象。带绿色眼镜的人，见凡物皆成绿色；带黄色眼镜的人，见凡物皆成黄色。周秦诸子，创了一种学说，用自己的眼光去观察古人，古人自然会改变形象，恰与他的学说符合。

我们权且把圣人中的大禹提出来研究一下，他腓无胈，胫无毛，忧其黔首，颜色黎黑，宛然是摩顶放踵的兼爱家。韩非子说："禹朝诸侯于会稽，防风氏之君后至而禹斩之。"他又成了执法如

山的大法家。孔子说："禹，吾无间然矣。菲饮食而致孝乎鬼神，恶衣服而致美乎黻冕，卑室而尽力乎沟洫。"俨然是恂恂儒者，又带点栖栖不已的气象。读魏晋以后禅让文，他的行径，又与曹丕、刘裕诸人相似。宋儒说他得了危精微一的心传，他又成了一个析义理于毫芒的理学家。杂书上说他娶涂山氏之女，是个狐狸精，仿佛是《聊斋》上的公子书生。说他替涂山氏造傅面的粉，又仿佛是画眉的风流张敞。又说他治水的时候，驱遣神怪，又有点像《西游记》上的孙行者，《封神榜》上的姜子牙。据宗吾的眼光看来，他始而忘亲事仇，继而夺仇人的天下，终而把仇人逼死苍梧之野，简直是厚黑学中的重要人物。他这个人，光怪陆离，真是莫名其妙。其余的圣人，其神妙也与大禹差不多。我们略加思索，圣人的内幕，也就可以了然了。因为圣人是后人幻想结成的人物，各人的幻想不同，所以圣人的形状便有种种不同。

我作了一本《厚黑学》，从现在逆推到秦汉是相合的，又逆推到春秋战国，也是相合的，可见从春秋以至今日，一般人的心理是相同的。再追到尧舜禹汤文武周公，就觉得他们的心理，神妙莫测，尽都是天理流行，惟精惟一，厚黑学是不适用的。大家都说三代下人心不古，仿佛三代上的人心，与三代下的人心，成为两截了，岂不是很奇怪吗？其实并不奇：假如文景之世，也用汉武帝的办法，把百家罢黜了，单留老子一人，说他是个圣人，老子推崇的黄帝，当然也是圣人，于是乎平民之中，只有老子一人是圣人，开国之君，只有黄帝一人是圣人。老子的心，"微妙玄通，深不可测"，黄帝的心也是"微妙玄通，深还不可识"。"其政闷闷，其民淳淳"，黄帝而后，人心就不古了。尧夺哥哥的天下，舜夺妇翁的天下，禹夺仇人的天下，成汤文武以臣叛君，周公以弟杀兄，我那本《厚黑学》，直可逆推到尧舜而止。三代上的人心、三代下的人心就融合一片了。无奈再追溯上去，黄帝时代的人心，与尧舜而后的人心，还是要成为两截的。

假如老子果然像孔子那样际遇，成了御赐的圣人。我想孟轲那个亚圣名号，一定会被庄子夺去。我们读的四子书，一定是老

子、庄子、列子及尹子，所读的经书，一定是灵枢、素问，孔孟的书与管商申韩的书，一齐成为异端，束诸高阁，不过遇到好奇的人，偶尔翻来看看，《大学》、《中庸》在《礼记》内，与王制、月令并列。人心惟危十六字，混在曰若稽古之内，也就莫得甚么精微奥妙了。后世讲道学的人，一定会向《道德经》中，玄牝之门，埋头钻研，一定又会造出天玄人玄、理牝欲牝种种名词互论。依我想，圣人的真相，不过如此。（译者按：后来偶翻《太玄经》，见有天玄地玄人玄等名词，惟理牝欲牝的名词，还未看见）。

儒家的学说，以仁义为立足点，定下一条公例，"行仁义者昌，不行仁义者亡"，古今成败，能合这个公例的，就引来做证据，不合这个公例的，就置之不论。举个例子来说：太史公《殷本记》说："西伯归，乃阴修德行善。"《周本记》说："西伯昌阴行善"，连下两个阴字，其作用就可想见了。齐世家更直截了当地说："西伯之脱羑里归，与吕尚阴谋修德以倾商政，其事多兵权与奇。"可见文王之行道义，明明是一种权术，何尝是实心为民？儒家见文王成了功，就把他推尊得不得了。徐偃王行仁义，汉东诸侯，朝者三十六国，荆文王恶其害己也，举兵灭之，这是行仁义失败了的，儒学就绝口不提。他们的论调完全与乡间讲因果报应的一样，见人富贵，就说他积得有阴德，见人触电死了，就说他忤逆不孝，推其本心，固是劝人为善，其实真正的道理，并不是那样。

古人的圣人，真是怪极了。虞芮质成，脚踏圣人的土地，立即洗心革面，圣人感化人，有如此的神妙，我不解管蔡的父亲是圣人，母亲是圣人，哥哥弟弟是圣人，四面八方被圣人围住了，何以中间会产生鸱鸮。清世宗呼允禩为阿其那，允禟为塞思黑，翻译出来，是猪狗二字。这个猪狗的父亲是圣人，哥是圣人，侄儿也是圣人。鸱鸮猪狗，会与圣人错杂而生，圣人的价值，也就可以想见了。

李自成是个流贼，他进了北京，寻着崇祯帝后的尸体，载人宫扉，盛以柳棺，放在东华门，听人祭奠。武王是个圣人，他走至纣死的地方，射他三箭，取黄钺把头斩下来，悬在太白旗上，他们爷儿，曾在纣名下称过几天臣，做出这宗举动，他的品行连流贼都不如，

公然也成为惟精惟一的圣人，真是妙极了！假使莫得陈圆圆的那场公案，吴三桂投降了，李自成岂不成为太祖高皇帝吗？他自然也会成为圣人，他那闯太祖本纪所载深仁厚泽，恐怕比《周本纪》还要高出几倍。

太王实始翦商，王季文王继之，孔子称武王太王王季文王之绪，其实与司马炎，缵懿师昭之绪何异？所异者，一个生在孔子前，得了世世圣人之名，一个生在孔子后，得了世世逆臣之名。

后人见圣人做了不道德之事，就千方百计替他开脱，到了证据确鉴，无从开脱的时候，就说以上的事迹出于后人附会。这个例是孟子开的，他说：以至仁伐至不仁断不会出现流血的事，就断定武成篇“血流漂杵”那句话是假的。我们从殷民三叛，多方大诰那些文字看来，可知伐纣之时，血流漂杵不假，只怕“以至仁伐至不仁”那句话有点假。

子贡曰：“纣之不善，不如是之甚也。是以君子恶居下流，而天下之恶皆归焉”。我也说：“尧舜禹汤文武周公之善，不如是之甚也。是以君子显居上流，而天下之美皆归焉。”若把下流二字改作失败，把上流二字改为成功，更觉确切。

古人神道设教，祭祀的时候，叫一个人当尸，向众人指说：“这就是所祀之神”，众人就朝着他磕头礼拜。同时又以圣道设教，对众人说：“我的学说，是圣人遗传下来的”。有人问：“哪个是圣人？”他就顺手指着尧舜禹汤文武周公说道：“这就是圣人。”众人也把他当作尸一般，朝着他磕头礼拜。后来进化了，人民醒悟了，祭祀的时候，就把尸撤销，惟有圣人的迷梦，数千年未醒，尧舜禹汤文武周公，竟受了数千年的崇拜。

讲因果的人，说有个阎王，问阎王在何处？他说：“在地下。”讲理学的人，说有许多圣人，问“圣人在何处？”他说“在古时”。这种种怪物，都是只可意为想象，不能目睹，不能证实。惟其不能证实，他的道理就越是玄妙，信从的人就越是多。在创造这种议论的人，本是劝人为善，其意固可嘉，无如事实不真确，就会生出流弊。因果之弊，流为拳匪，圣人之弊，使真理不能出现。

汉武帝把孔子尊为圣人过后，天下的言论，都折衷于孔子，不敢违背。孔融对于父母问题略略讨论了一下，曹操就把他杀了。嵇康非薄汤武，司马昭把他杀了。儒教能够推行，全是曹操、司马昭一般人维持之力。后来开科取士，读书人若不读儒家的书，就莫得进身之路。一个死孔子，他会左手拿官爵，右手拿江山，哪得不成为万世师表。宋元明清学案中人物，都是孔圣人马蹄脚下的人物，他们的心坎上，受了圣人的摧残，他们的议论，焉得不支离穿凿？焉得不迂曲难通？

中国的圣人，真是专横极了。他莫有说过的话，后人就不敢说，如果说出来，众人就说他是异端，就要攻击他。朱子发明了一种学说，不敢说是自己发明的，只好说孔门的格物致知，加一番解释，说他的学说是孔子嫡传。然后才有人信从。王阳明发明了一种学说，也只好把格物致知，加一番解释，然后以附会自己的学说，说朱子讲错了，他的学说，才是孔子嫡传。本来朱王二人的学说，都可以独树一帜，无须依附孔子，无如处于孔子势力范围之内，不依附孔子，他们的学说，万万不能推行。他二人费尽心力去依附，当时的人还说是伪学，受重大的攻击，圣人专横到了这种地步，怎么能把真理研究得出来？

韩非子说得有个笑话："郢人致书于燕相国，写书的时候，天黑了，喊：'举烛'，写书的人就写上'举烛'二字。把书送去，燕相得书，想了许久，说道：'举烛是尚明，尚明是任用贤人的意思'，以是说进之燕王，燕王用他的话，国遂大治，虽是收了效，却非原书本意。"所以韩非说："先王有郢书，后世多燕说。"究竟格物致知四字是何解释，恐怕只有手著《大学》的人才明白，朱王二人中，至少有一人免不脱"郢书燕说"的批评。岂但格物致知四字，恐怕《十三经注疏》、《皇清经解》，宋元明清学案里面许多妙论，也逃不脱"郢书燕说"的批评。

学术上的黑幕，与政治上的黑幕是一样的。圣人与君王，是一胎双生的，处处狼狈相依，圣人不仰仗君王的威力，圣人就莫得那么尊崇；君主不仰仗圣人的学说，君主也莫得那么猖獗，于是君主

把他的名号分给圣人，就称起王来了；圣人把他的名号分给君主，君主也称起圣来了。君主箝制人民的行动，圣人箝制人民的思想。君主随便下一道命令，人民都要遵从，如果有人违背，就算是大逆不道，为法律所不容。圣人任便发一种议论，学者都要信从，如果有人批驳了，就算是非圣无法，为清议所不容。中国的人民，受了数千年君主的摧残压迫，民意不能出现，无怪乎政治紊乱。中国的学者，受了数千年圣人的摧残压迫，思想不能独立，无怪乎学术消沉。因为学说有差误，政治才有黑暗，所以君主之命该革，圣人之命尤其该革。

我不敢说孔子的人格不高，也不敢说孔子的学术不好，我只说除了孔子，也还有人格，也还有学说。孔子并没有压制我们，也未言禁止我们别创异说，无如后来的人，偏要抬出孔子，压倒一切，使学者的意思，不敢出孔子的范围之外。学者心坎上，被孔子占据久了，理应把他推开，思想才能独立，宇宙真理，才研究得出来。前时，有人把孔子推开了，同时达尔文诸人就闯进来，盘踞学者心坎上，天下的言论，又折衷于达尔文诸人，成一个变形的孔子，执行圣人的任务。有了违反他们的学说，又算是大逆不道，就要被报章杂志骂个不休。如果达尔文诸人去了，又会有人出来，执行圣人的任务，他的学说，也是不许人违反的。依我想：学术是天下公务，应该听人批评，如果我说错了，改从他人之学说，于我也无伤，何必取军阀态度，禁人批评。

凡事以平为本，君主对于人民不平等，故政治上生纠葛；圣人对于学者不平等，故学术上生纠葛。我主张把孔子降下来，与周秦诸子并列。我与阅者诸君，一齐参加进去，与他们平坐一排，把杜威、罗素、达尔文诸人，欢迎进来，分庭抗礼。发表意见，大家磋商，不许孔子、杜威、罗素、达尔文诸人高踞我们之上，我们也不高踞孔子、杜威、罗素、达尔文之上，人人思想独立，才能把真理研究得出来。

我对于圣人既已怀疑，所以每读圣人之书，无所不疑，因定下读书三诀，为自己用功步骤。兹附录于下：

第一步，以古为敌。读古人之书，就想此人为我之劲敌，有了他，就莫得我，非与他血战一番不可。逐处寻他缝隙，一有缝隙即便攻入；又代古人设法抗拒，愈战愈烈，愈攻愈深。必要如此，读书方能入理。

第二步，以古为友。我若读书有见地，即提出一种主张，与古人的主张对抗，把古人当如良友，相互切磋。如我的主张错了，不妨改从古人；如古人主张错了，就依着我的主张向前研究。

第三步，以古为徒。著书的古人，学识肤浅的很多，如果我自信学力在那些古人之上，不妨把他们的书拿来评阅，当如评阅学生文字一般，说得对的，与他加几个密圈，说得不对的，与他划几根杠子。世间俚语村言，含有妙趣的尚且不少，何况古人的书，自然有许多至理存乎其中。批评越多，知识自然越高，这是普通所说的教学相长了。如遇一个古人，知识与我相等，我就把他请出来，以老友相待，如朱晦庵、蔡元定一般。如遇有知识在我之上的，我又把他认为劲敌，寻他的缝隙，看攻击得进不进？

我虽然定下此三步功夫，其实并没有做到，自己很觉抱愧。我现在正做第一步功夫，想进第二步，还未达到，至于第三步，自量终身无达到之一日。譬如行路，虽然把路径寻出，无奈路太长了，脚力有限，只好努力前进，走一截，算一截。

以上就是《我对于圣人之怀疑》的原文。这原是我满清末年的思想，民国十六年才整理出来，刊入《宗吾臆谈》内。因为有了这种思想，才会发明厚黑学。此文与《厚黑学》，在我的思想上，算是破坏工作。自民国九年著《心理与力学》起，以后的文字，算是我的建设工作。而《心理与力学》一文，是我全部思想的中心点。

民国九年，我定出一条公例："心理变化，循力学公例而行。"又绘出甲乙两图，以后一切议论，都以之为出发点。批评他人的学说，就以之为基础，合得这个方式的，我就说他对，合不到的，我就说他不对。这是我自己造的一把尺子，用以度量万事万物。我也自知不脱我见，但我开这间铺子，是用的这把尺子，不能不向众人声明。

我们试就甲乙两图来研究孟荀杨墨四家的学说：孟子讲“差等之爱”，层层放大，是很合天然现象的，但他言“亲亲而仁民，仁民而爱物”与夫“老吾老，以及人吾老”一类话，总是从第二圈说起，对于第一圈之我，则浑而不言。杨子主张为我，算是把中心点寻出了，他却专在第一圈之我，他主张“爱无差等”，是不分大圈小圈，统画一极大之圈了事，杨子有了小圈，就不管大圈；墨子有了大圈，就不管小圈。他们两家都不知：天然现象，是大圈小圈层层包裹的。孟荀二人，把层层包裹的现象看见了，但孟子说是层层放大，荀子说是层层缩小，就不免流于一偏了，孟言性善，荀言性恶，杨子为我，墨子兼爱，我们只用：“扩其为我之心”一语，就可借四家学说的初衷为一。

孟子言“乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心”。怵惕是自己畏死，恻隐是悯人之死。孟子知道人之天性，能因自己畏死，就会悯人之死，怵惕自然会扩大为恻隐，因教人再扩大之，推至于四海。道理本是对的，只因少说了一句：“恻隐是从怵惕扩充出来”，又未把“我与孺子同时将入井，此心作何状态”提出来讨论，以致生出宋明诸儒的误会，以为人之天性一发出来，就是恻隐，忘却恻隐之上还有怵惕二字。一部宋元明清学案，总是尽力发挥恻隐二字，把怵惕二字置之不理，就流弊百出了。

怵惕是利己心之表现，恻隐是利人心之表现。怵惕扩大即为恻隐，利己扩大即为利人。荀子知人有利己之心，故倡性恶说；孟子知人有利人之心，故倡性善说。我们可以说：荀子的学说，以怵惕为出发点；孟子的学说，以恻隐为出发点。譬如竹子，怵惕是第一节，恻隐是第二节。孟子的学说，叫人把利人之心扩充出来，即是从第二节生枝发叶。荀子的学说，主张把利己之心加以制裁，是怕他在第一节就生枝发叶横起长，以致生不出第二节。两家都是勉人为善，各有见地，宋人扬孟而抑荀，未免不对。我解释厚黑经，曾经“汉高祖分杯羹，唐太宗之杀建成、元吉，是充其本然之厚黑。”这即是竹子在第一节，就生枝发叶横起长。《王阳明传习录》说：“孟子从源头上说来，荀子从流弊说来。”荀子所说，是否流弊，

姑不深论，怵惕之上，有无源头，我们也不必深求，惟孟子所讲之恻隐，则确非源头。怵惕是恻隐之源，恻隐是怵惕之流。阳明所下流源二字，未免颠倒了。

孟子的学说，虽不以怵惕为出发点，但人有为我之天性，他是看清了的，怵惕二字，是明明白白提出了的。他对齐宣王说："王如好货，与民同之。"又说："王如好色，与民同之。"知道自己有一个我，同时又顾及他人之我，这本是孟子学说最精粹处。无奈后儒以为孟子这类话，是对时君而言，叫人把好货好色之根搜除尽净，别求所谓精微一者，真是舍了康庄大道不去走，反去攀援绝壁，另寻飞空鸟道来走。

孟子说："老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。"又说："人人亲其亲，长其长，而天下平。"吾字其字，俱是我字的代名词。孟子讲学，不脱我字；宋儒讲学，舍去我字，所以孟子的话，极近人情；宋儒的话，不近人情。例如程子说："妇人饿死事小，失节事大。"这也是舍去了我字。其原因就由宋儒读孺子将人井章，未能彻底研究，其流弊于自己已经身在井中，宋儒还怪他不救孺子。诸君试取宋儒语录以胡致堂著的《读史管见》读之，处处可见。

孟子的学说，不脱我字，所以敢于说："闻诛一夫纣矣，未闻弑君也。"敢于说："民为贵，社稷次之，君为轻。"敢于说："君视臣如草芥，则臣视君如寇仇。"宋儒的学说，舍去我字，不得不说："臣罪当诛，天王圣明。"

宋儒创出"去人欲，存天理"之说，天理隐贴恻隐二字，把他存起，自是很好，惟人欲二字，界说不清。其流弊至于把怵惕认为人欲，想尽法子去铲除，甚至有身蹈危阶，练习不动心，这即是剔除怵惕的工作。于是"去人欲，存天理"变成了"去怵惕，存恻隐"。试想：怵惕为恻隐的来源，把怵惕去了，怎么会有恻隐？何以故呢？孺子为我身之放大形，恻隐为怵惕之放大形，我者圆心也，圆心既无，圆形安有？怵惕既无，恻隐安有？宋儒吕希哲目睹轿夫坠水淹死，安坐轿中，漠然不动。张魏公符离之败，死人三十万，他终夜鼾声如雷，其子南轩，还夸其父心学很精。宋儒自称上承孟子之学，

孟子曰："今有同室之人斗者救之，虽被发缨冠而救之可也。"吕希哲的轿夫，张魏公的部下，当然要算同室之人，像他们这样漠不动心，未免显违孟氏家法。大凡失去了怵惕的人，就会流于残忍，杀人不眨眼的恶匪，身临刑场，往往谈笑自若，就是明证。

我们研究古今人之学说首先要研究他对于人性之观察，因为他对于人性是怎样的观察，所以他的学说才有怎样的主张。把他学说的出发点抹出了，才能评价他这学说之得失。

小孩与母亲发生关系，共有三个场所：(1)一个小孩，一个母亲和一个外人，同在一处，小孩对乎母亲特别亲爱。这个时候，可以说小孩爱母亲；(2)一个小孩，一个母亲，同在一处，小孩对乎母亲依恋不舍。这个时候，可以说小孩爱母亲；(3)一个小孩，一个母亲，同在一处，发生了利害冲突，例如有一块糕饼，母亲吃了，小孩就莫得吃，母亲把他放在口中，小孩就伸手取来，放在自己口中。这个时候，断不能说小孩爱母亲。

孟子言性善，舍去第三种不说，单说前两种，讲得头头是道。荀子言性恶，舍去前两种不说，单说第三种，也讲得头头是道。所以他二人的学说，本身上是不发生冲突的。宋儒把前两种和第三种齐讲之，又不能把他贯通为一，于是他们的学说，本身上就发生冲突了。

孟子创性善说，以为凡人都有善的天性，主张将善念扩充之以达于天下。荀子创性恶说，以为凡人都有为恶的天性，主张设法制裁，使不对为害天下。譬诸治水，孟子说水性向下，主张疏导，使之向下流去。孟子喜言诗，诗者宣导人之意志，此疏导之说也。荀子说水会旁溢，主张筑堤，免得漂没人畜。荀喜言礼，礼者约束之行止，此筑堤之说也。告子曰："性犹湍水也。"治水者疏地与筑堤二者并用。我们如奉告子之说，则知孟荀二家的学说可以同时并用。

苏东坡作《荀卿论》，以为：荀卿是儒家，何以他的门下会有李斯，很为诧异，其实不足怪。荀卿以为人之性恶，当用礼以制裁之。其门人韩非，以为礼之制裁力弱，不若法律之制裁力大，于是改而为刑名之学，主张严刑峻法，以制止轨外的行动。李斯与韩非同

门，故其政见相同。我们提出性恶二字，即知荀卿之学变而为李斯，原是一贯的事。所以说：要批评他人的政见，当先考察他对于人性之观察。苏东坡不懂这个道理，所以虽论时局、论古人俱有卓见，独于这篇文字，未免说外行话。学问是进化的，小孩对于母亲有三种现象，孟子只看见前两种，故倡性善说；荀子生在孟之后，看见第三种，故倡性恶说；宋儒生在更后，看得更清楚，看见小孩夺母亲口中糕饼的现象，故倡物欲说。这物欲二字，是从《礼记》上"感于物而动，性之欲也"两句话生出来的。物者何也？母亲口中糕饼是也。感于物而动，即是看见糕饼，即伸手去抢也。宋儒把三种现象同时看见，真算特识。所以朱子注《孟子》，敢于说："以事理考之，程子较孟子为密。"其原因就是程子于性字之外，发明了一个气字，说道："论性不论气不备。"问："小孩何以会抢母亲口中糕饼？"曰："气为之也，气质之性为之也。"宋儒虽把三种现象同时看见，惜乎不能贯通为一。把小孩爱亲敬兄认为天理，抢夺母亲口中糕饼认为人欲，把一贯之事剖分为二，此不能不待厚黑先生出而说明也。宋儒造出物欲的名词之后，自己细思之，还是有点不妥，何也？小儿见母亲口中糕饼，伸手去抢，可说感于物而动，但我与孺子同时将入井，此时只有裸裸一个怵惕之心，孟子所谓恻隐之心，忽然不见，这是甚么道理呢？要说是物欲出现，而此时并无所谓物，于是又把物欲二字改为人欲。抢母亲口中糕饼是人欲，我与孺子同时将入井，我心只有怵惕而无恻隐，也是人欲。在宋儒之意，提出人欲二字，就可把二者贯通为一了。他们这种组织法，很像八股文中做截搭题的手笔。我辈生当今日，把天理人欲物欲气质等字念熟了，以为吾人心性中，果有这些东西，殊不知这些名词，是宋儒凭空杜撰的。著者是八股先生出身，才把他们的手得寸进尺看得出来。

宋儒又见伪古文尚书上有"人心惟危，道心惟微"二语，故又以人心二字替代人欲，以道心二字替代天理。朱子中庸章句序曰："人莫不有是形，故虽上智不能无人性，亦莫不有是性，故虽下愚不能无道心。"无异于说：当小孩的时候，就是孔子也会抢母亲口中的

糕饼，我与孺子同时将入井，就是孔子也是只有怵惕而无恻隐。何以故？虽上智不能无人心故。因为凡人必有这种天性，故生下地才会吃乳，井在我面前，才不会跳下去。朱子曰："人莫不有是形，虽上智不能无人心。"换言之，即是人若无此种心，世界上即不会有人。道理本是对的，无奈这种说法，已经侵入荀子学说范围去了。据阎百诗考证：人心惟危十六字，是撰伪古文尚书者，窃取荀子之语，故曰侵入荀子范围。因为宇宙真理，明明白白摆在我们面前，任何人只要留心观察，俱见得到，荀子见得到，朱子也见得到，故不知不觉与之相合。无如朱子一心一意，想上继孟子道统，研究出来的道理，虽与荀子暗合，仍攻之不遗余力，无非是门户之见而已。

细绎朱子之意，小孩抢母亲口中糕饼是人心，爱亲敬兄是道心，人心是气，是人欲，道心是性，是天理，人心是形气之私，道心是性命之正。这些五花八门的名词，真把人闹得头晕眼花。奉劝读者，与其读宋元明清学案，不如读厚黑学，详玩甲乙二图，则小孩抢母亲口中糕饼也，爱亲敬兄也，均可一以贯之，把天人理气等字一扫而空，岂不大快！

最可笑者，朱子中庸章句序又曰："必使道心常为一身之主，而人心每听命焉。"主者对仆而言，道心为主，人心为仆。道心者，为圣为贤之心，人心者，好货好色之心，听命者，仆人职供驱使，惟主人之命是听也。细绎想"男女居室，人之大伦"，人心就把货与色献出来。必如此方可曰："道心常为一身之主，而人心每听命焉。"总而言之，宋儒有了性善说横亘胸中，又不愿抹煞事实，故创出的学说，无在非迂曲难通。此《厚黑丛话》之所以不得不作也。予岂好讲厚黑哉，予不得已也。

怵惕与恻隐，同是一物，天理与人欲也同是一物，犹之煮饭者是火，烧房子者也是火。宋明诸儒，不明此理，把天理人欲看作截然不同之二物，创出去人欲之说，其弊往往流于伤害天理。《王阳明传习录》说："无事时，将好色好货好名等私，逐一追究搜寻出来，定要拔去病根，永不复起，方始为快。常如猫之捕鼠，一眼看着，一耳听着，才有一念萌动，即行克去，斩钉截铁，不可姑容，与他

方便，不可窝藏，不可放他出路，方是真实用功，方能扫除廓清。”这种说法，仿佛是：见了火会烧房子，就叫人以后看见了一星之火，立即扑灭，断绝火种，方始为快。传习录又载：“一友问：欲于静坐时，将好名好色好货等根，逐一搜寻出来，扫除廓清，恐是剜肉做疮否？”先生正色曰：“这是我医人的方子，真是去得人病根。更有大本事的人，过了十数年，亦还用得着。你如不用，且放起，不要作坏我的方法。是友愧谢。少间曰，此量非你事，必吾门稍知意思者，为此说以误汝，在坐者悚然。”我们试思，王阳明是很有涵养的人，他平日讲学，任人如何问难，总是勤勤恳恳地讲说，从未动气，何以门人这一问，他会动气？何以始终未把那门人误点指出？又何以承认说这话的人，是稍知意思呢？因为阳明能把知行二者合而为一，能把明德亲民二者合而为一，能把格物、致知、诚意、正心和修身五者看作一事，独不能把天理人欲看作一物，这是他学说的缺点。他的门人这一问，正击中他学说的要害，所以就动起气来了。究竟剜肉做疮四字，怎样讲呢？肉喻天理，疮喻人欲，剜肉做疮，即是把天理认作人欲，去人欲即未免伤及天理。门人的意思，即是说：“我们如果见了一星之火，即把他扑灭，自然不会有烧房子之事，请问拿什么东西来煮饭吃呢？换言之，即是把好货之心连根去尽，就不会有男女居室之事，人类岂不灭绝吗？”这个问法何等厉害！所以阳明无话可答，只好忿然作色。宋明诸儒主张去人欲存天理，，所做的即是剜肉做疮的工作。其学说之不能餍服人心，就在这个地方。

以上一段，是从拙作《社会问题之商榷》第三章“人性善恶之研究”中录出来的，我当日深知阳明讲学极为圆通，处处打成一片，何至会把天理、人欲歧而为二，近阅《龙溪语录》所载“天泉证道记”，钱绪山谓“无善无恶之体，有善有恶之动，知善知恶是良知，为善为恶是格物”四语，是师门定本。王龙溪谓：“若悟得心是无善无恶之心，意恐是无善无恶之意，知即是无善无恶之知，物即是无善无恶之物。”时阳明出征广西，晚坐天泉桥上，二人因质之。阳明曰：“汝中（龙溪字）所见，我久欲发，恐人信不及，徒增躐等之

弊，故含蓄到今。此是传心秘藏，颜子明道所不敢言，今既是说破，亦是天机该发泄时，岂容复秘。"阳明至洪都，门人三百余人来请益，阳明曰："吾有向上一机，久未敢发，以待诸君自悟。近被王汝中拈出，亦是天机该发泄时。"明年广西平，阳明归，卒于途中。龙溪所说，即是把天理、人欲打成一片。阳明直到晚年，才揭示出来，由此知：门人提出剜肉做疮之问，阳明忿然作色，正是恐增门人躐等之弊。传习录是阳明早年的门人所记，故其教法如此。

钱德洪极似五祖门下之神秀，王龙溪极似慧能。德洪所说，即神秀"时时勤拂拭"之说也，所谓渐也。龙溪所说，即慧能"本来无一物"之说也，所谓顿也。阳明曰："汝中须用德洪工夫，德洪须透汝中本旨，二子之见，止可相取，不可相病。"此顿悟渐修之说也。《龙溪语录》所讲的道理，几于六祖坛经无异。此由心性之说，惟佛氏讲得最精，故王门弟子，多归佛氏，程门高弟，如谢上蔡、杨龟山诸人，后来也归入佛氏。佛家言性，亦谓之无善无恶，与告子之说同。宇宙真理，只要研究得彻底，彼此虽不相师，而结果是相同的。阳明虽信奉孟子性善说，卒之倡出"无善无恶心之体"之语，仍走入告子途径。儒家为维持门户起见，每曰"无善无恶，是为至善"。这又流于诡辩了，然则我们何尝不可说："无善无恶，是为至恶"呢？

就真正的道理来讲，把孟子的性善说、荀子的性恶说合而为一，理论就圆满了。二说相合，即成为告子性无善无不善之说。人问：孟子的学说，怎么与荀子学说相合？我说：孟子曰："人少则慕父母，知好色则慕少艾。"荀子曰："妻子具而孝衰于亲。"请问二人之说，岂不是一样吗？孟子曰："大孝终身慕父母，五十而慕者，予于大舜见之矣。"据孟子所说：满了五十岁的人，还爱慕父母，他眼的只看见大舜一人。请问人性的真相，究竟怎样？难道孟荀之说不能相合吗？

性善说与性恶说，既可合而为一，则王阳明之致良知与李宗吾之厚黑学，即可合而为一。人问：怎么可合而为一？我说：孟子曰："大孝终身慕父母。"《厚黑经》曰："大好色终身慕少艾。"孟子曰：

“五十而慕父母者，予于大舜见之矣，”《厚黑经》曰：“八百岁而慕少艾者，予于彭祖见之矣。”爱亲是不学而能，不虑而知的，好色也是不学而能，不虑而知的。用致良知的方法，能把孩提爱亲的天性致出来，做到终身慕父母。同时就可把少壮好色的天性致出来，做到终身慕少艾。昔人说：王学末流之弊，至于荡检逾闲，这就是用致良知的方法，把厚黑学致出来的原故。

依宋儒之意，孩提爱亲，是性命之正，少壮好色，是形气之私。此等说法，真是穿凿附会。其实孩提爱亲，非爱亲也，爱其饮我食我也。孩子生下地，即交乳母抚养，则只爱乳母不爱生母，是其明证。爱乳母，与慕少艾，慕妻子，其心理原是一致的，无非是为我而已。为我为人类之天然现象，不能说他是善，也不能说他是恶，故告子性无善无不善之说，最为合理。告子曰：“食色性也”，孩提爱亲者，食也；少艾慕妻子者，色也。食、色为人类生存所必需，求生存者，人类之天性也。故告子又曰：“生之谓性”。

告子观察人性既是这样，则对于人性之处置，又当怎样呢？告子设喻以明之曰：“性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。”又曰：“性犹杞柳也，义犹桮棬也，以人性为仁义，犹以杞柳为桮棬。”告子这种说法，是很对的。人性无善无恶，也即是可以为善，可以为恶。譬如深潭之水，平时水波不兴，看不出何种作用。从东方决一口，可以灌田亩，利行舟，从西方决一口，可以淹禾稼，漂房舍，我们从东方决口好了。又譬如一块木头，可制为棍棒以打人，也可制为碗盏以装食物，我们制为碗盏好了。这种说法，真可合孟荀而一之。

孟子书中载告子言性者五：曰性犹杞柳也，曰性犹湍水也，曰生之谓性也，曰食色性也，曰性无善无不善也，此五者原是一贯的。朱子注食色章曰：“告子之辩屡屈，而屡变其说以求胜。”原书俱在，告子之说，始终未变，而孟子亦卒未能屈之也。朱子注杞柳章，谓告子言仁义，必待矫揉而后成，其说非是。而注公都子章则曰：“气质所禀，虽有不善，而不害性之本善。性虽本善，而不可以无省察矫揉之功。”忽又提出矫揉二字，岂非自变其说乎！

朱子注“生之谓性”章曰：杞柳湍水之喻，食色无善无不善之说，纵横缪戾，纷纭舛错，而此章之误，乃其本根。”殊不知告子言性者五，原是一贯说下，并无所谓“纵横缪戾，纷纭舛错”。“生之谓性”之生字，作生存二字讲。生存为人类重心，是世界学者所公认的。告子言性，以生存二字为出发点，由是而有“食色性也”之说，有“性无善无不善”之说，又以杞柳湍水为喻，其说最为合理，而宋儒反认为根本错误，一切说法，离开生存立论，所以才有“妇人饿死事小，失节事大”之类的怪话。然朱子能认出“生之谓性”一句为告子学说根本所在，亦不可谓非特识。

宋儒崇奉儒家言，力辟释道二家之言，在《尚书》上寻得“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”四语，诧为虞廷十六字心传，遂自谓生于一千四百年以后，得不传之学于遗经。嗣经清朝阎百诗考出，这四句是伪书，作伪者采自荀子，荀子又是引用道经之语。阎氏之说，在经学界中，算是已定了的铁案，这十六字是宋儒学说的出发点，根本上就杂有道家和荀学的元素，反欲借孔子以排老子，借孟子以排荀子，遂无往而不支离穿凿。朱子曰：“气质所禀，虽有不善，而不害性之本善。性虽本善，而不可以无省察矫揉之功。”请问：所禀既有不善，尚得谓之本善乎？既本善矣，安用矫揉乎？此等说法，又要顾事实，又要回护孟子，真可谓“纵横缪戾，纷纭舛错”也。以视告子扼定生存二字立论，明白简易，何啻天渊！

告子不知何许人，有人说是孔门之徒，我看不错。孔子赞《周易》，说：“天地之大德曰生。”朱子以生字言性，可说是孔门嫡传。孟子学说，虽与告子微异，而处处仍不脱生字，如云：“黎民不饥不寒，然而不王者，未之有也。”又云：“内无怨女，外无旷夫，于王何有？”仍以食色二字立论，窃意孟子与告子论性之异同，等于子夏、子张论交之异同，其大旨要不出孔氏家法。孟子与告子之交谊，当如子夏与子张之交谊，平日辩疑析难，互相质证。孟子曰：“告子先我不动心。”心地隐微之际亦知之，二人交谊之深可想。其论性之争辩，也不过朋友切磋，互相质证。宋儒有道统二字，横亘在心，左袒孟子，右诋告子为异端，而其自家之学说，则截去生字立论，叫妇

人饿死，以殉其所谓节，叫臣子无罪受死，以殉其所谓忠。孟子有知，当必引告子为同调，而斥程朱于门墙之外也。

孟子说："人少则慕父母，知好色则慕少艾，有妻子则慕妻子，仕则慕君。"全是从需要生出来的，孩提所需者食也，故慕饮我食我之父母。少壮所需者色也，故慕能满色欲之少艾与妻子。出仕所需者功名也，君为功名所自出，故慕君。需要者目的物也，亦即所谓目标，目标一定，则只知向之而趋，旁的事物，是不管的。目标在功名，则吴起可以杀其妻，汉高祖可以分父之羹，乐羊子可以食子之羹。目标在父母，则郭巨可以埋儿，姜诗可以出妻，伍子胥可以鞭平王之尸。目标在色欲，则齐襄公可以淫其妹，卫宣公可以纳其媳，晋献公可以承父妾。著者认为：人的天性，既是这样，所以性善性恶问题，我们无须多所争辩，负有领导国人之责者，只须确定目标，纠正国人的目标就是了。我国现在的大患，在列强压迫，故当提出列强为目标，手有指，指列强；目有视，视列强；口有道，道列强；心有思，思列强，使全国人力之线集中在这一点，于是乎吴起也、汉高祖也、乐羊子也、郭巨也、姜诗也、伍子胥也、齐襄公也、卫宣公也、晋献公也，一一向目标而趋。救国之道，如是而已。全国四万万人，有四万万根力线，根根力线，直达列强；根根力线，挺然特立，此种之义，可名之曰"合力主义"，而其要点，则从人人思想独立开始。

有人问我道："你既自称厚黑教主，当然无所不通，无所不晓。据你说：你不懂外国文，有人劝你看西洋心理学译本，你也不看，像你这样的孤陋寡闻，怎够称得上教主？我说道。"我试问："你们的孔夫子，不惟西洋译本未读过，恐怕连西洋这个名词都未听过，怎能会称至圣先师？你进文庙去把他的牌位打来烧了，我这厚黑教主的名称，立即登报取消。我再问：西洋希腊三哲，不惟连他们西洋大哲学家康德诸人的书，一本未读过，并且恐怕现在英法德美诸国的字，一个也认不得，怎会称西洋圣人？更奇者，释迦佛，中国字、西洋字一个都认不得，中国人的姓名，西洋人的姓名，一个都不知道。他之孤陋寡闻，万倍于我这个厚黑教主。居然成为五洲万

国第一个大圣人，这又是甚么道理？吁，诸君休矣！道不同不相为谋，我正在划出厚黑区域，建立厚黑哲学，我行我素，固不暇同诸君哓哓置辩也。”

我是八股校的修业生，生平所知，八股而已。常常有人向我说道：“可惜你不懂科学，所以你种种说法，不合科学规律。”我说：“我在讲八股，你怎么同我讲起科学来了，我正深恨西洋的科学家不懂八股，一切著作全不合八股义法，我把达尔文的《物种源论》，斯密士的《原富》，孟德斯鸠的《法意》，以评八股之法评之，每书上面，大批二字曰：‘不通。’人问：‘究竟不通之点安在？你何得信口空说？’我说，你把我的《厚黑丛书》读完了，自然明白。”

天下文章之不通，至八股可谓至矣尽矣，蔑以加矣，而不谓西洋科学家文章之不通，乃百倍于中国之八股。现在全世界纷纷扰扰，就是几部死不通的文章酿出来的。因为达尔文和斯密士的文章不通，世界才会有第一次大战，第二次大战；因为孟德斯鸠的文章不通，我国过去廿四年，才会四分五裂，中央政府，才会组织不健全。人问：“这部书也不通，那部书也不通，要甚么书才通！”我说：“只有厚黑学，大通而特通。”

孝哉！我只懂八股而不懂科学也！如果我懂了科学，恐怕今日尚在朝朝日日地喊：“达尔文圣人也，斯密士圣人也，孟德斯鸠圣人也，墨索里尼、希特勒，无一非圣人也。”怎么会写《厚黑丛话》呢？如果要想全世界太平，除非以我的《厚黑丛书》为新刑律，把古之达尔文、斯密士、孟德斯鸠，今之墨索里尼、希特勒，一一处以枪毙，而后国际上、经济上、政治上，乃有曙光之可言。

中国的八股研究好了，不过变成迂腐不堪的穷骨头，如李宗吾一类人是也。如果把西洋科学家、达尔文、斯密士诸人的学说研究好了，立即要“尸骨成山，血水成河”。我素来对于中国的圣人很怀疑，乃一一加以研究，才知道西洋的圣人，更是可怀疑。

我之所以成为厚黑教主者，得力处全在不肯读书。不惟西洋译本不喜读，就是中国书也不认真读，凡与我相熟的朋友，都晓得我的脾气，无论什么书，抓着就看，先把序看了，我只看首几页，或

从末尾倒起看，或随在中间乱翻来看，或跳几页看，略知书中大意就是了。如认为有趣味的几句，我就细细地反复咀嚼，于是一而二，二而三，就思到别地方去了。无论什么高深的哲学书和最粗浅的戏曲小说，我心目中都是一例视之，都是一样读法。

我认为世间的书有三类，一为宇宙自然的书，二为我脑中固有的书，三为古今人所著的书，我辈当以第一种、第二种融合读之，至于第三种，不过借以引起我脑中蕴藏之理而已，或供我印证而已，我所需于第三者，不过如是，中国之书，已足供我之用而有余，安用疲敝精神，读西洋课本焉。

我读书的秘诀，是"跑马观花"四字，甚至有时跑马而不观花。中国的花圃，马儿都跑不完，怎能说到外国？人问："你读书既是跑马观花，何以你这《厚黑丛话》中，有时把书缝缝里细微事，说得津津有味？"我说：说了奇怪，这些细微事，一触目即刺眼，我打马飞跑时，瞥见一朵鲜艳之花，即下马细细赏玩，有时觉得芥子大的花儿，反比斗大的牡丹更有趣味，所以书缝里细细微事，也会跳入《厚黑丛话》中来。

我是懒人，懒则不肯苦心读书，然而我有我的懒人哲学：古今善用兵者，莫如项羽，七十余战，战无不胜，到了乌江，身边只有二十八骑，还三战三胜，然而他学兵法，不过略知其意罢了。古今政治家，推诸葛武侯为第一，他读书也是只观大略。陶渊明在诗界中，可算第一流，他乃是一个好读书不求甚解的人。反之，熟读兵书者莫如赵括，长平之役，一败涂地。读书最多者莫如刘歆，辅佐王莽，以周礼治天下，闹得天怒人怨。注《昭明文选》的李善号称书簏，而作出的文章就不通。书这个东西，等于食物一般，食所以疗饥，书所以疗愚，饮食吃多了不消化，会生病；书读多了不消化，也会作怪。越读得多，其人越愚，古今所谓书呆子是也。王安石读书不消化，新法才行不通。程伊川读书不消化，才有洛蜀之争。朱元晦读书不消化，才有庆元案，才有朱陆之争。我国闹得这样糟，全被西洋书呆子所误。

世界是进化的，从前的读书人，是埋头苦读，进化到项羽和诸

葛武侯，发明了读书略观大意的法子，夫所谓略观大意者，必能了解大意也。进化到了陶渊明，好读书不求甚解，则大意亦未必了解。再进化到厚黑教主，不求甚解，并且不好读书。将来再进化，必至一书不读，一字不识，并且无理可解。呜呼，世无慧能，斯言也，从谁印证。

我写《厚黑丛话》，遇着典故不够用，就杜撰一个来用。人问：何必这样干？我说：自有宇宙以来，即应该有这种典故，乃竟无这种典故出现，自是宇宙之罪，我杜撰一个，所以补造化之穷。人说：这类典故，古书中原有之，你书读少了，宜乎寻不出。我说：此乃典故之罪，非我之罪。典故之最古者，莫如天上之日月，昼夜摆在面前，举目即见，既是好典故。我写《厚黑丛话》时，为甚躲在书堆里，不会跳出来？既不会跳出，即是死东西，这种死典故，要他何用！

近日有人向我说：“你主张思想独立，讲来讲去，终逃不出孔子范围。”我说：岂但孔子，我发明厚黑学，未逃出荀子性恶说的范围，我说：“心理变化，循力学公例而行，”未逃出告子“性犹湍水也”的范围。我做有一本《中国学术之趋势》未逃出我家聃大公的范围；格外还有一位说法四十九年的先生，更逃不出他的范围。

宇宙真理，明明摆在我们面前，任何人只要能够细心观察。得出的结果，俱是相同。我主张思想独立，揭示宗吾二字，以为标志，一切道理，经我细心考虑而过，认为对的即说出，不管人是否说过，如果自己已经认为是对的了，因古人曾经说过，我就别创异说，求逃出古人范围。则是：非对古人立异，乃是对我自己立异，是为以吾叛吾，不得谓之宗吾。孔子也，荀子也，告子也，释迦也，孟子也，甚至村言俗语，与夫其他等等也。合一炉而冶之，无畛域，无门户，一一以我心衡之，是谓宗吾。宗吾者，主见之谓也。我见为是者则是之，我见为非者则非之。前日之我以为是，今日之我以为非，则以今日之我为主。如或回护前日之我，则今日之我，为前日之我之奴，是曰奴见，非主见，仍不得谓之宗吾。

老子曰：“上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻

道，则大笑，不笑不足以为道。"滔滔天下，皆周程朱张信徒也，皆达尔文信徒也，一听见厚黑学三字，即破口大骂，吾因续老子之语曰："下下士闻道则大骂，不骂不足以为道。"

日前我同某君谈话，引了几句孔子的话，某君道："你是讲厚黑学的，怎么讲起孔子的学说来了？"我说：从前孔子出游，马吃了农民的禾，农民把马捉住，孔子命子贡去说，把话说尽了，不肯把马退还。回见孔子，孔子命马夫去，几句话说得农民大喜，立即退还。你想：孔门中，子贡是第一个会说话的，当初齐伐鲁，孔子命子贡去游说，子贡一出而却齐存鲁，破吴霸越。这样会说的人，独无奈农民何，其原因是子贡智识太高，说的话，农民听不入耳，马夫的智识与之相等，故一说即入。观世音曰："应以宰官身得度者，现宰官身而为说法。应以婆罗门身得度者，现婆罗门身而为说法。"你当过厅长，我现厅长身而为说法，你口诵孔子之言，我现孔子身而为说法。一般人都说："今日的人，远不如三代以上。"果然不错。鄙人虽不才，自问可以当孔子的马夫，而民国时代的厅长，反不如孔子时代的农民。

有一次我同友人某君谈话，旁边有某君警告之曰："你少同李宗吾谈些！谨防把你写入《厚黑丛话》。"我说："两君放心，我这《厚黑丛话》中人物，是准备将来配享厚黑庙的，两君自问，有何功德，可以配享？你怕我把你写入《厚黑丛话》，我正怕你们将来混入厚黑庙。"因此我写这段文字，记其事而隐其名。

我生怕我的厚黑庙中，五花八门的人，钻些进来，闹得如孔庙一般，我撰有敬临食谱序一篇，即表明此意，寻之如下：

我有个六十二岁的老学生黄敬临，他要求入厚黑庙配享，我业已允许，写入《厚黑丛话》第一卷。读者想还记得，他在成都百花潭侧开一姑姑筵，备具极精美的肴馔，招徕顾主，读者或许照顾过。昨日我到他公馆，见他正在凝神静气，楷书《资治通鉴》，我诧异道："你怎么干这个事？"他说："我自四十八年以后，即矢志写书，已手写十三经一通，补写《新旧唐书合钞》，李善注《文选》，《相台礼记》，《坡门唱和集》各一通，现在打算再写一部《资治通鉴》，以

完夙愿。”我说：你这种主意就错了，你从前历任射洪、巫溪、荣经等县知事，我游迹所至，询之人民，你政声很好，以为你一定在官场努力，干一番惊人事业。归而询知，退而庖之，自食其力，不禁大赞曰：“真吾徒也，特许人厚黑庙配享。”不料你在干这个生活。须知古今干这一类生活的人，车载斗量，有你插足之地吗？庖师是你特别专长，弃其所长而与人争胜负，何苦乃尔！鄙人所长者厚黑学，故专讲厚黑学，你所长者庖师，不如把所写十三经与夫《资治通鉴》等等，一火而焚之，撰一部食谱，倒还是不朽的盛业。

敬临闻言，颇以为然，说道：“往年在成都省立第一女子师范学校，充烹饪教师，曾分‘薰、蒸、烤、烘、爆、酱、卤、鲜、炙、糟’十门，教授学生，今打算就此十门，条分缕析，作为一种教科书。但兹事体大，苦无暇晷，奈何！”我说：“你又太拘了，何必一做就想做完善，我为你计，每日高兴时，任写一二段，以随笔体裁写出，积久成帙，有暇再把它分出门类，如无暇，既有底本，他日也有人替你整理，倘不及早写出，将来老病侵寻，虽欲写，而力有不能，悔之何及！”敬临深感余言，乃着手写去。

敬临的烹饪学，可称家学渊源，其祖父由江西宦游到川，精于治馔，为其子聘妇，非精烹饪者不合适，闻陈氏女，在室，能制咸菜三百余种，乃聘之，即敬临母也。于是以黄陈两家烹饪冶为一炉。清末，敬临宦游北京，慈禧后赏以四品衔，供职光禄寺三载，复以天厨之味，融合南北之味。敬临之于烹饪，真可谓集大成者矣。有此绝艺，自己乃不甚重视，不以之公诸世而传诸后，不亦大可惜乎，敬临勉乎哉！

古者有功德于民则祀之。我常笑，孔庙中七十子之徒，中间一二十人有言行可述外，其大半则姓名亦在若有若无之间，遑论功德，徒以依附孔子末光，高坐吃冷猪肉，亦可谓僭且滥矣。敬临撰食谱嘉惠后人，有此功德，自足庙食千秋，生前具美馔以食人，死后人具美馔以祀之。此固报施之至平，正不必依附厚黑教主而始可不朽也。人贵自立，敬临勉乎哉！

孔子平日饭蔬饮水，后人以其不讲肴馔，至今以冷猪肉祀之，

腥臭不可向迩。他日厚黑庙中，有敬临配享，后人不敢不以美馔进，吾可儆于众曰：吾门有敬临，冷猪肉可不入于口矣，是为序。民国二十四年十二月六日，李宗吾，于成都。

近有某君发行某种月刊，叫我做文一篇。我说：我做则做，但有一种条件，我是专门讲厚黑学的，三句不离本行，文成直署我名，你则非刊不可。他惶然大吓，婉言辞谢。我决定非替他做不可，他没法，只好"王顾左右而言他"。读者只知我会讲厚黑学，殊不知我还会作各种散文。诸君如欲表彰先德，有墓志传状等件，请我作，包管光生泉壤，绝不会蹈韩昌黎谀墓之嫌。至于作寿文，尤是我的拿手好戏，寿星老读之，必多活若干岁。君如不信，有谢慧生寿文为证，寿文曰：慧生谢兄，六旬大庆，自撰征文启事云："知旧矜之而赐之以言，以纠过去六十年之失，乃所愿承。苟过爱而望去年之延，多为之辞，乃多持（慧生名）之惭且换，益不可仰矣。"等语。慧生与我同乡，前此之失，唯我能纠之，若欲望其年之延，我也有妙法，故特撰此文以献。

民国元年二三月，我在成都报上发表《厚黑学》，其时张君列五，任四川副总督，有天见着我说道："你疯了吗？甚么厚黑学，天天在报上登载，成都近有一伙疯子，巡警总督杨莘友、成都府知事但怒刚，其他如卢锡聊、方琢章等，朝日跑来同我吵闹，我将修一疯人院，把这些疯子一齐关起来。你这个乱说大仙，也非关在疯人院不可。"我说："噫！我是救苦救难的大菩萨，你把我认为疯子，我替你的甑子担优"。后来列五改任民政长，袁世凯调之进京。他把印交了，第二天会见我说过："昨夜谢慧生说：'细想起来，李宗吾那个说法，真是用得着？'"我拍案叫道："田舍奴，我岂妄哉！疯子的话，都听得吗？好倒好，只是甑子已经倒了，今当临别赠言，我告诉你两句：'往者不可谏，来者犹可追'"。那知他信道不笃，后在天津织袜，被袁世凯逮京枪毙。他在天牢内坐了几个月，不知五更梦醒之时，曾想及四川李疯子的学说否，宣布死刑时，列五神色夷然，负手旁立，作微笑状，同刑某君，呼冤忿骂，列五呼之曰："某君！不说了！今日之事，你还在梦中。"大约列五此时，大梦已醒，知道

今日之死，实系违反李疯子学说所致。

同学雷君铁崖，留学日本，卖文为活，满肚皮不合时宜，满清末年跑到西湖白云寺去做和尚。反正时，任孙总统秘书，未岁辞职，作诗云："一笑飘然去，霜风透骨寒。八年革命党，半月秘书官。稷下竽方滥，邯郸梦已残。西湖山色好，莫让老僧看。"他对时事非常愤懑，在上海曾语某君言："你回去告诉李宗吾，叫他厚黑学少讲些。"旋得疯癫病，终日抱一瓶酒，逢人即乱说，常常独自一人，倒卧街中，人事不醒。警察看见，把他弄回，时愈时发，民国九年竟死。我这种学说，正是医他那种病的妙药，他不惟不照方服药，反痛诋医生，其死也宜哉。

列五铁崖，均系慧生兄好友，渠二人反对我的学说，结果如此。独慧生知道，疯子的学说，用得着，居然活了六十岁，倘循着这条路走去，就再活六十岁也是很可能的。我发明厚黑学二十余年，私塾弟子遍天下，尽都轰轰烈烈，做出许多惊天动地的事业，偏偏同我讲学的几个朋友，列五铁崖而外，如廖君绪初，杨君泽溥，王君简恒，谢君绶青，张君荔丹，对于吾道，均茫无所得，先后憔悴忧伤以死，慧生于吾道，似乎有明了的认识了，独不解何以蛰居海上，寂然无闻？得非过我门而不入我室耶？然因其略窥涯，亦获享此高寿，足征吾道至大，其用至妙，进之可以干惊天动地的事业，退之亦可延年益寿。今昔远隔数千里，不获登堂拜祝，谨献此文，为慧生兄庆，兼为吾党劝。想慧生兄读之，当亦掀髯大笑，满饮数觞也。民国二十四年元月，弟李宗吾拜撰。

后来我在重庆，遇着慧生侄又华新自上海归来，说道："家叔见此文，非常高兴，说道'李先生说我，还要再活六十岁，那个时候，你们都八九十岁了，恐怕还活我不赢！'"子章骷髅不过愈虐疾而已，陈琳檄文不过愈头风而已。我为学说，直能延年益寿。诸君试买一本读读，比吃红色药丸、参茸卫生丸，功效何啻万倍。

民国二年，讨袁失败后，我在成都，会着一人，瘦而长，问其姓名，为隆昌黄容九。他问了我的姓名，面现惊愕色，说道："你是不是讲厚黑学的那个李某？"我说："是的，你怎么知道？"他说："我在

北京听见列五说过。"我想：列五能在北京宣传吾道，一定研究有得，深为之庆幸。民国三年下半年，我在中坝省立第二中学，列五由天津致我一信，历叙近况及织袜情形，并说当局如何如何与他为难。中有云："复不肯乞怜于心性驰背之人！"我读了，失惊道："噫！列五死矣，知而不行，奈何！奈何！"不久，即闻被逮入京。此信我已裱作手卷，谓名人题跋，以为信道不笃者戒。

列五是民国四年一月七日在天津被逮，三月四日，在北京枪毙，如今整整死了二十一年，我这疯子的徽号，起初是他喊起的。诸君旁观者清，请批评一下："究竟我是疯的，他是疯的？"宋朝米芾，人呼之为"米癫"，一日苏东坡请客，酒酣，米芾起言曰："人呼我为米癫？请质之子瞻。"苏东坡笑曰："吾从众。"我请诸君批评，我是不是疯子？诸君一定说："吾从众。"果若此，吾替诸君危矣！且替中华民国危矣！何以故？曰：有张列五的先例在，有民国过去二十四年的历史在。

● 厚黑丛话五

去岁（二十四年）元旦，华西报的元旦增刊上，我作有一篇文字，题曰"元旦预言"，我的预言，是"中国必兴，日本必败"八个字，这是我从厚黑史观推论出来的必然结果，不过文中未提明厚黑学三字罢了。今年华西报发元旦刊，先数日总编辑请我做篇文章，我说：做则必做，但我做了，你则非刊上不行，我的题目，是"厚黑年"三字。他听了默然不语。所以二十五年华西报元旦增刊，诸名流都有文字，独莫有厚黑教主的名字，就是这个原因。我认为民国二十五年，是中国的厚黑年，也即是一千九百三十六年，为全世界的厚黑年，诸君不信，请详考事实。

昔人说："大丈夫不能流芳百世，亦当遗臭万年"，我民国元年发表《厚黑学》，至今已二十五年，遗臭万年的工作，算是做了四百分之一，仰俯千古，常以自豪。所以民国二十五年，在我个人方面，

也可说是厚黑年，是应该开庆祝大会的。我想：我的信徒，将来一定会仿耶稣纪年的办法，以厚黑纪年，使厚黑学三字与国同休，每二十五年，开庆祝大会一次，自今以后，再开三百九十九次，那就是民国万年了。我写至此处，不禁高呼曰：中华民国万岁！厚黑学万岁！

去年吴稚晖在重庆时，新闻记者友人毛畅熙，约我同去会他。我说：我何必去会他的，他读尽中外奇书，独莫有读过厚黑学，他自称是大观园中的刘姥姥，此次由重庆，到成都，登峨眉，游嘉定，大观园中的风景和人物，算是看过了，独于大观园外面，有一个最清白的石狮上，他却未见过。欢迎吴先生，我也去了来。他的演说，我也听过，石狮于看见刘姥姥在大观园进进出出，刘姥姥独未看见石狮子，我不去会他，特别与他留点憾事。

有人听见厚黑学三字，即骂曰："李宗吾是坏人"，我即还骂之曰："你是宋儒"！要说坏，李宗吾与宋儒同是坏人。要说好，李宗吾与宋儒同是圣人。就宋学言之，宋儒是圣人，李宗吾是坏人。就厚黑学言之，李宗吾是圣人，宋儒是坏人。故骂我为坏人者，其人即是坏人，何以故？是宋儒故。

我所最不了解者，是宋儒去私之说。程伊川身为洛党首领，造成洛蜀相攻，种下南渡之祸，我不知他的私字去掉了莫有？宋儒讲性善，流而为洛党，在他们目中视之，人性皆善，我们洛党，尽是好人，惟有苏东坡，其性与人殊是一个坏人。王阳明讲致良知，满街都是圣人，一变而为东林党。吾党尽是好人，惟有力抗满清的熊廷弼是坏人，是应该拿来杀的。清朝的皇帝，披览廷弼遗疏，认为他的计划实行，满清断不能入关，悯其忠而见杀，下诏访求他的后人，优加抚恤。而当日排挤廷弼，并且上疏请杀他的，不是别人，乃是至今公认为忠臣义士的杨涟、左光斗等人。这个道理，拿来怎讲？呜呼洛党！呜呼东林党！我不知苍颉夫子，当日何苦造下一个党字，拿与程伊川、杨涟、左光斗一般贤人君子这样用！奉劝读者诸君，与其研究宋学、研究王学，不如切切实实的研究厚黑学好了。研究厚黑学，倒还可以做些福国利民的事。

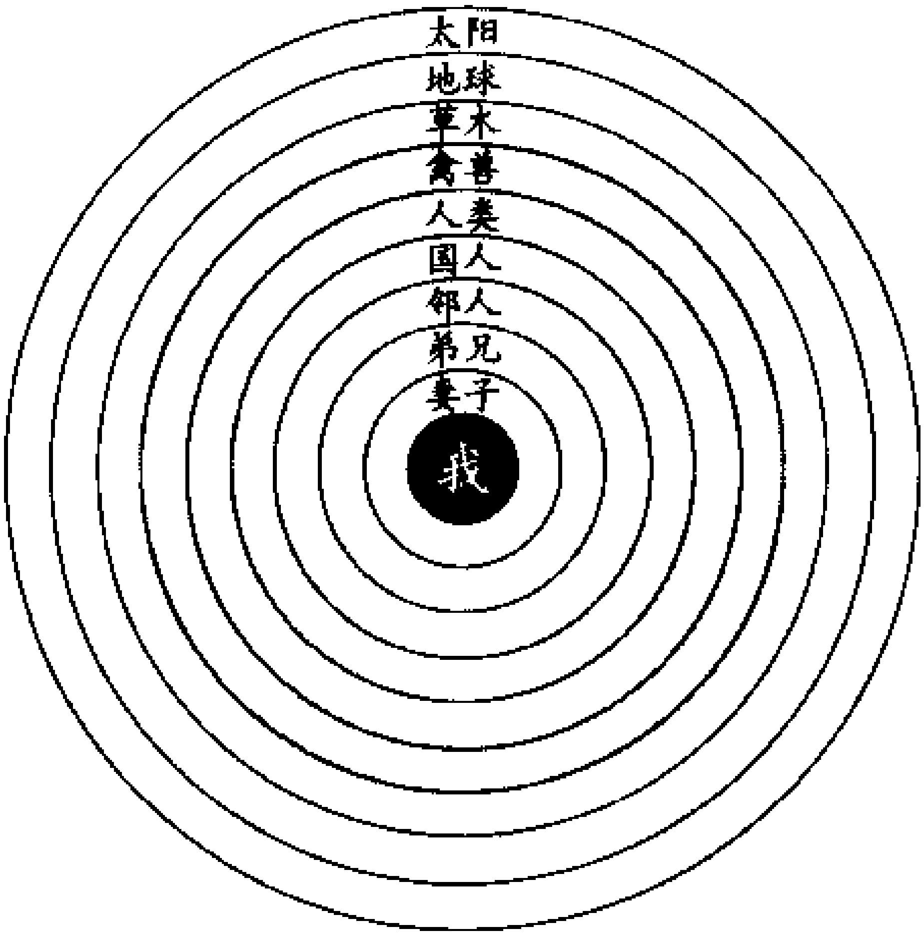
宋儒主张去除私欲的说法，究竟私是个甚么东西？去私是怎么一回事？非把他研究清楚不可。私字的意义，许氏说文，是引韩非的话来解释的。韩非原文："仓颉作书，自环者谓之私，背私谓之公。"环即是圈子，私字古文作厶，篆文作㠯。公字从八从厶，八是把一个东西破为两块的意思，故八者背也。"背私谓之公"，即是说：把圈子打破了，才谓之公。假使我们只知有我，不顾妻子，环吾身画一个圈，妻子必说我徇私，我于是把我字这个圈撤去，环妻子画一圈；但弟兄在圈之外，又要说我徇私，于是把妻子这个圈撤去，环弟兄画一个圈；但邻人在圈之外，又要说我徇私，于是把弟兄这个圈撤去，环邻人画一个圈；但国人在圈之外，又要说我徇私，于是把邻人这个圈撤去，环国人画一个圈；但他国人在圈之外，又要说我徇私，这只好把本国人这个圈子撤了，环人类画一个大圈，才可谓之公。但还不能谓之公，假使世界上动植矿都会说话，禽兽一定说：你们人类为甚么要宰杀我们？未免太自私了。草木问禽兽道：你为甚么要吃我们？你也未免太自私了。泥土沙石问草木道：你为甚么要在我们身上吸收养料？你草木未免自私。并且泥土沙石可以问地心道：你为甚么把我们向你中心牵引？你未免自私。太阳又可问地球道：我牵引你，你为甚么不拢来，时时想向外逃走，并且还暗暗的牵引我？你地球也未免自私。再反过来说，假令太阳怕地球说它徇私，他不牵引地球，地球早不知飞往何处去了。地心怕泥土沙石说他徇私，也不牵引了，这泥土沙石，立即灰飞而散，地球也就立即消灭了。

我们从上项推论，绘图如丙，就可以得出几个要件如下：

(1)遍世界寻不出一个"公"字。通常所谓公，是画了范围的，范围以内的人谓之公，范围以外的人仍谓之私。

(2)人心之私，通于万有引力。"私"字之除不去，等于万有引力之除不去。如果除去了就会无人类，无世界。无怪宋儒"去私"之说，行之不通。

(3)我们讨论人性善恶问题，曾绘出甲乙两图，说："心理的现象，与磁场相象，与地心引力相象。"现在讨论私字，绘出丙图，其现



丙 图

象仍与甲乙两图相合。所以我们提出一条原则："心理变化，循力学公例而行"，想来不会错。

我们详玩丙图，中心之我，仿佛一块磁石，周围是磁场，磁力之大小，与距离成反比例。孟子讲的差等之爱，是很合天然现象的。墨子讲兼爱，只画一个人类的大圈，主张爱无差等，内面各小圈俱无之，宜其深为孟子驳斥。

墨子志在救人，摩顶放踵以利天下。杨朱主张为我，叫他拔一毛以利天下，他都不肯。在普通人看来，墨子的品格，宜乎在杨朱之上，乃孟子曰："逃墨必归于杨，逃杨必归于儒。"认为杨子在墨子之上，去儒家为近，岂非很奇的事吗？这正是孟子的卓见，我非宜下细研究。

凡人在社会上做事，总须人己两利，乃能通行无碍。孔孟的学

说，正是此等主张。孔子所说：“己立立人，己达达人。”《大学》所说：“修齐治平”。孟子所说：“王如好货，与民同之”，“王如好色，与民同之”等语，都是本着人己两利的原则立论。叫儒家损人利己，固然绝对不做，就叫他损己利人，他也认为不对。观于孔子答宰我“井有人焉”之问，与孟子所说“君视臣如草芥，则臣视君如寇仇”等语，就可把儒家真精神看出来，此等主张，最为平正通达。墨子摩顶放踵以利天下，舍去我字，成为损己利人之行为，当然为孔门所不许。

杨子为我，是寻着了中心点，故孟子认为他的学说，高出墨子之上。杨子学说中最精粹的，是“智之所贵，存我为贵；力之所贱，侵物为贱”四语（见《列子》）。他知道自己有一个我，把他存起；同时知道，他人也有一个我，不去侵犯他。这种学说，真是精当极了，然而尚为孟子所斥，这是甚么道理呢？因为儒家的学说，是人己两利，杨子只做到利己而无损于人，失去人我之关联。孔门以仁字为主，仁字从二人，是专在人我间做工作，以我之所知，普及于人人。所以杨子学说，亦为孟子所斥。

我因为穷究厚黑之根源，造出甲乙丙三图，据三图以评判各家之学说，就觉得若网在纲，有条不紊了。即如王阳明所讲的“致良知”，与夫“知行合一”，都可用这图解释。把图中之我字作为一块磁石，磁性能推相引，是具有离心向心两种力量。阳明所说的良知，与孟子所说的良知不同。孟子之良知，指仁爱之心而言，是一种引力；阳明之良知，指是非之心而言，是者引之使近，非者推之使远，两种力量俱具备了的。故阳明的学说，较孟子更为圆通。阳明所谓致良知，在我个人的研究，无非是把力学原理应用到事事物物上罢了。

王阳明讲“知行合一”，说道：“知是行的主意，行是知的功夫；知是行之始，行是知之成。”这个道理，用力学公例一说就明白了。例如我闻友人病重想去看他，我心中这样想，即是心中发出一根力线，直射到友人方面。我由家起身，走到病人面前，是此线的终点，两点俱在一根直线上，故曰：“知行合一”。一闻友病，即把这根路

线画定，故曰："知是行的主意"。画定了，即沿着此线走去，故曰："行是知的功夫"。阳明把明德亲民二者合为一事，把博学、审问、慎思、明辨、笃行五者合为一事，把格致诚正、修齐治平八者合为一事，即是用的这个方式，都是在一根直线上，从起点说到终点。

王阳明解释《大学·诚意章》"如好好色，如恶恶臭"二句，说道："见好色属知，好好色属行。只见好色时，已自好了，不是见后又立个心去好。闻恶臭属知，恶恶臭属行。只闻恶臭时，已自恶了，不是闻后别立一个心去恶。"他这种说法，用磁电感应之理一说就明白了。异性相引，同性相推，是磁电的定例。能判别同性异性知也，推之引之者行也。我们在讲室中试验，即知磁电一遇异性，立即相引，一遇同性，立即相推，并不是判定同性异性后，才去推之引之。知行二者，简直分不出来，恰是阳明所说"即知即行"的现象。

历来讲心学者，每以镜为喻，以水为喻，我们用磁电来说明，尤为确切。倘再进一步说："人之性灵，与地球之磁电同出一源。"讲进来更觉圆通。人事与物理，就可一以贯之。科学家说："磁电见同性自然相推，见异性自然相引。"王阳明说："凡人见父亲自然知孝，见兄自然知弟。"李宗吾说："小孩见母亲口中有糕饼，自然会取来放在自己口中，在母亲怀中吃乳吃糕饼，见哥近前来，自然会推他打他。"像这样的讲，则致良知也，厚黑学也，就成为一而二，二而一了。

万物有引力，万物有离力。引力胜过离力，则其物存；离力胜过引力，则其物毁。目前存在之物，都是引力胜过离力的，故有"万有引力"之说。其离力胜过引力之物，早已消灭，无人看见，所以"万有离力"一层，无人注意。地球是现存之物，故把外面的东西向内部牵引；心是现存之物，故把六尘缘影向内部牵引。小儿是求生存之物，故见外面的东西，即取来放入自己口中；人类是求生存之物，故见有利之事，即牵引到自己身上。我们旷观宇宙，即知天然现象，无一不是向内部牵引，地球也，心也，小儿也，人类也，将来本是要由万有离力的作用，消归乌有的，但是未到消灭的时候，他

那向内牵引之力，无论如何是不能除去的。宋儒去私之说，等于想除去地心吸力，怎能办得到？只好承认其私，提出生存二字为重心，人人各遂其私，使人人能够生存，天下自然太平。此鄙人之厚黑学所以不得不作，阅者诸君所以不得不研究也。

人人各遂其私，可说是私到极点，也即是公到极点。杨朱的学说，即是基于此种学理出来的。他说道："智之所贵，存我为贵。"即是"各遂其私"的说法。同时他又恐各人放纵其私，妨害他人之私，所以跟着即说："力之所贱，侵物为贱。"这种学说，真是精当极了，施之现今，最为适宜，我们应当特别阐述。所以研究厚黑学的人，同时应当研究杨朱的学说。杨氏之学，在吾道虽为异端，然亦可借证，对纯根人不能说上乘法，不妨谈谈杨朱学说。

地球是一个大磁石，磁石本具有引之推之两种力量，其被地球所推之物，已不知推到何方去了，出了我们的视觉之外，只能看见他引而向内的力量，看不出推而向外的力量，所以只能说地球有引力，不能说地球有推力。人心犹如一块磁石，是具备了引之推之两种力量，由这两种力相推相引，才构成一个社会，其组织法，绝像太空中众星球之相推相引一般。人但知私心扩充出来，可以造成战争，扰乱世界和平，殊不知人类由渔猎，而游牧，而农业，而工商业，造成种种文明，也由于一个私字在暗中鼓荡。斯义也，彼程朱诸儒，乌足知之！此厚黑学所以为千古绝学也。

厚黑二字，是从一个私字生出来的，不能说他是好，也不能说他是坏，这就是我那个同学朋友谢绶青跋《厚黑学》所说的："如利刃忍然，用以诛盗贼则善，用以屠良民则恶，善与恶何关于刃，故用厚黑以为善则为善人，用厚黑以为恶，则为恶人……"我发明厚黑学，等于瓦特发明蒸汽，无施不可，利用蒸汽，造成火车，驾驶得法，可以日行千里，驾驶不得法，就会跌下岩去。我提出"厚黑救国"的口号，就是希望司机生驾驶火车，向列强冲去，不要向前朝岩下开，也不要在街上横冲直撞，碾死行人。物质不灭，能力不灭，这是科学家公认的定律。吾人之性灵，算是一种能力，请问：其生也从何而来，其死也从何而去，岂非难解的问题吗？假定吾人之性灵，

与地球之磁电，同出而异名，这个问题就可解释了。其生也，地球之物质，变为吾身之毛发骨血，同时地球之磁电，变为吾之性灵；其死也，毛发骨血，退还地球，仍为泥土，是谓物质不灭。同时性灵退还地球，仍为磁电，是谓能力不灭。我们这样的解释，则昔人所谓“浩气还太虚”，所谓“天地有正气，下为河岳，上为日星，于人曰浩然”，所谓“自其不变者而视之，则物与我皆无尽也?”种种说法，就不是空谈了。倘有人问，灵魂是否存在? 我们可以这样说：“这是在各人的看法：吾人一死，此身化为泥土，性灵化为磁电，可谓之灵魂消灭。然吾身虽死，物质尚存，磁电尚在，即谓之灵魂尚存，亦无不可。性灵者吾人之灵魂也，磁电者地球之灵魂也，性灵与磁电，同出一源。我所绘甲乙丙三图，即基于此种观察生出来的，是为厚黑哲学的基础。至于实际的真理是否如此，我不知道，我只自己认为合理，就写了出来，是之谓宗吾。

我虽讲厚黑学，有时亦亦涉猎外道诸书，一一以厚黑哲理绳之。佛氏说：佛性是不生不灭、不增不减，无边际，无始终；愣严七处征心，说心不在内，不在外，不在中间。我认为吾人之性灵，与地球之磁电，同出而异名，则佛氏所说，与太空磁电何异? 佛说：“本性圆融，周遍法世。”又说：“非有非无。”推此与磁电中和现象何异? 黄宗羲著《明儒学案》自序，开口第一句曰：“盈天下皆心也。”高樊龙自序为学之次第云：“程子谓：‘心要在腔子里’，以为心不专在方寸，浑身是心也。”我们要解释黄高二氏之说，可假定宇宙之内，有一至灵妙之物，无处不是灌满了的。二者原是二而一，一而二的。佛氏研究心理，西人研究磁电，其途虽殊，终有沟通之一日。佛有天眼通，天耳通，能见远处之物，能闻远处之语。西人发明催眠术，发明无线电，也是能见远处之物，能闻远处之语，这即二者沟通之初基。

我们把物质的分子加以分析，即得原子，把原子再分析，即得电子。电子是一种力，这是科学家业已证明了的。我们的身体，是物质集合而成，也即是电子集合而成。身与心本是一物，所以我们心理的变化，逃不出磁电学的规律，逃不脱力学的规律。

人类有夸大性，自以为万物之灵，仿佛心理之变化，不受物理学的支配。其实只能说，人是物中之较高等者，终逃不出物理学的大原则。我们试验理化，温度变更，或参入他种药品，形状和性质均要改变。吾人遇天气大热，心中变烦躁，这是温度的关系。饮了酒，性情也会改变，这是参入一种药品，起了化学作用。从此等地方观察，人与物有何区别？故物理学中的力学规律，可适用到心理学上。

王阳明说“知行合一”，即是“思想与行动合一”。如把知字改作思想二字，更为明了。因为人的行动，是受思想的支配，所以观察人的行动，即可窥见其心理，知道他的心理，即可预料其行为。古人说：“诚于中，形于外。”又说：“中心达于面目。”又说：“根于心，见于面，盎于背，施于四体。”这都是心中起了一个念头，力线一发动，即依着直线进行的公例，达于面目，跟着即见于行事了。但有时心中起了一个念头，竟未见诸实行，这是甚么缘故呢？这是心中另起一个念头，把前线阻住了，犹如我起身去友人之病，行至中途，因事见阻一样。

阳明说的“知行合一”，不必定要走到病人面前才算行，只要动了看病人的念头，即算行了。他说：“见好色属知，好好色属行。”普通心理学，分知、情、意三者，这“好好色”明明是情，何以谓之行呢？因为一动念，这力线即注到色字上去了，已是行之始，故阳明把情字看作行字。他说的“知行合一”，可说是“知情合一”。

人心如磁石一般，我们学过物理学，即知道：凡是铁条，都有磁力，因为内部分子凌乱，南极北极相消，才显不出磁力来。如用磁石在铁条上引导一下，内部分子，南北极排顺，立即发出磁力来。我国四万万人，本有极大的力量，只因内部凌乱，致受列强的欺凌，我们只要把内部力线排顺，四万万人之心理，走在同一的线上，发出来的力量，还了得吗？问：内部分子，如何才能排顺？我说，你只有研究厚黑学，我所写的《厚黑丛话》，即是引导铁条的磁石。

我国有四万万人，只要能够联为一气，就等于联合了欧洲十几国。我们现受日本的压迫，与其哭哭啼啼，跪求国联援助，跪求英

美诸国援助，毋若哭哭啼啼，跪求国人，化除意见，协助中央政府，先把日本驱逐了，再说下文。人问：国内意见，怎能化除？我说：你把厚黑学广为宣传，使一般人了解厚黑精义及厚黑学使用法，自然就办得到了。

我发明厚黑学，一般人未免拿来用反了，对列强用厚字，摇尾乞怜，无所不用其极；对国人用黑字，排挤倾轧，无所不用其极，以致把中国闹得这样糟。我主张翻过来用，对国人用厚字，事事让步，任何气都受，任何旧帐都不算。对列强用黑字，凡可以破坏列强者，无所不用其极，一点不让步，一点气都不受，一切旧帐，非算清不可。然此非空言所能办到，其下手方法，则在调整内部，把四万万根力线排顺，根根力线，直射列强，这即是我说的“厚黑救国”。

人问我：对外的主张如何？我说：我无所谓主张，日本是入室之狼，俄国是当门之虎，欧美诸强国，是宅左宅右之狮豹，请问诸君，处此环境，室内人当如何主张？

世界第二次大战，迫在眉捷，有主张联英美以抗日本的，有主张联合日本以搞俄国的，又有主张如何如何的，若以我的厚黑哲学推论之，都未免错误，我主张将“厚黑国”从迅建立起来，即以厚黑教主兼充厚黑国的国王，将来还要钦颁厚黑宪法。此时东邻日本，有甚么水鸟外交、吸木外交，我先把我的厚黑外交提出来，同我的厚黑弟子讨论一下。

我们学物理化学，可先在讲室中试验，惟有国家这个东西，不能在讲室中试验，据我看来，还是可以试验的，现在五洲之中，各国林立，诸大强国，互相竞争，与我国春秋战国时代是一样的。我们可以说：现在的五洲万国，是春秋战国的放大形，当日的春秋战国，即是我们的试验品。

春秋战国，贤人才士最多，他们研究出来的政策，很可供我们参考。那个时候，共计发生两大政策：第一是春秋时代，管仲“尊周攘夷”的政策；第二是战国时代，苏秦“联六国以抗强秦”的政策。自从管仲定下“尊周攘夷”的政策，齐国遂崛起为五霸之首。后来

晋文称霸，也沿袭他的政策。就是孔子修春秋，也不外“尊周攘夷”的主张。这个政策，很值得我们好好研究。战国时，苏秦倡“联六国以抗强秦”的主张，他的纵约成功，秦人不敢出头者十五年，这政策更值得研究。我国现在情形，即与春秋战国相似，我主张把管仲、苏秦的两个法子融合为一，定为厚黑国的外交政策。管仲的政策，是完全成功的，苏秦的政策，是始而成功，终而失败。究竟成功之点安在？失败之点安在？我们可以细细讨论。

春秋时，周天子失去了统驭能力，诸侯互相攻伐，外夷乘间侵人，弱小国很受蹂躏，与现在情形是一样的。楚国把汉阳诸姬灭了，还要问鼎中原，与日本灭了琉球高丽，进而占据东北四省，进而想并吞中国是一样的。那个时候，一般人正寻不着出路，忽然跳出一个大厚黑家，名曰管仲，霹雳一声，揭出“尊周攘夷”的旗帜，用周天子的名义，驱逐外夷，保全弱小民族的领土，大受一般人的欢迎。他的办法，是纠合诸侯，把弱小民族的力量，集中起来，向外夷攻打，伐山戎以救燕，伐狄以救卫邢。这是用一种合力政策，把外夷各个击破。以那时国际情形而论，楚国是第一强国，齐虽泱泱大国，但经襄公荒淫之后，国内大乱。桓公即位之初，长勺之战，连鲁国这种弱国都战不过，其衰弱之情形可想而知。召陵之役，竟把楚国屈服，全由管仲政策适宜之故。我国在世界弱小民族中，弱则有之，小则未也，很像春秋时的齐国，当今之世，“管厚黑”复生，他的政策，一定是：“拥护中央政府，把全国力量集中起来，然后进而联合弱小民族，把全世界力量集中起来，向诸列强攻打。”基于此种研究，我国当“九一八”事变之后，早就该使下厚黑学，退出国际联盟，另组一个“世界弱小民族联盟”，与那个分赃集团的国联，成一个对抗形势，由我国出来，当一个齐桓公，领导全世界被压迫民族，对诸列强争斗。

到了战国，国际情形又发生变化，齐楚燕赵韩魏秦，七雄并立，周天子已经扶不起来，纸老虎成了无用之物，尊周二字，说不上了。楚在春秋时，为夷狄之国，到了此时，攘夷二字，更不适用。七国之中，秦最强，确乎有并吞六国之势。于是第二个大厚黑家苏秦，挺

身出来，提倡联合六国，以抗秦国，即是联合众弱国，攻打一强国，仍是一种合力政策，可说是“管仲厚黑政策的变形”。基于此种研究，我们可把日俄英美法意德诸国，合看为一个强秦，把全世界弱小民族，看作六国，当然组织一个“弱小民族联盟”，以与诸强国周旋。

诸君莫把苏秦的法子小视了，他是经过引锥刺股的工夫，揣摹期年，才研究出来。他这种法子，含有甚深的道理。他读的太公阴符，阴符是道家之书，古阴符不传，现行的阴符，是伪书。我们既知是道家之书，就可用老子的《道德经》来说明。《道德经》一书，包藏有精深的厚黑原理。战国时厚黑大家文种、范蠡，汉初厚黑大家张良、陈平等，都是从道家一派出来的。管子之书，《汉书·艺文志》列入道家，所以管仲的内政外交，暗中以厚黑二字为根据。鄙人发明厚黑学，进一步研究，创一条定理：“心理变化，循力学公例而行”。读老子之书，就觉得处处可用力学公例来解释，将来我讲“中国学术”时，才来逐一说明。此时谈厚黑外交，我只能说，苏大厚黑的政策，与老子学说相合，与力学公例相合。

老子曰：“天之道，其犹张弓乎？高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之，”这明明是归到一个平字而止，力学公例，两力平衡，才能稳定，水不平则流，人不平则鸣。苏秦窥见这个道理，游说六国，抱定一个平字而论。他说六国，每用“宁为鸡头，不为牛后”和“称东藩，筑帝宫，受冠带，祠春秋”一类话，激动人不平之气。苏秦对付秦国的法子，是“把六国联合起来，攻秦一国，五国出兵相救”，此种办法，合得到克鲁泡特金的“互相”之说。秦虽强，而六国联合起来，力量就比他大，合得到达尔文“竞争”之说。他把他的政策，定名为“合纵”，更可寻味，齐楚燕赵韩魏六国，发出六根力线，取纵的方向，向强秦攻打，明明是力学上的合力方式。他这个法子，较诸管仲政策，含义更深，所以必须揣摹期年，才研究得出来。他一研究出来，自己深信不疑地说道：“此真可以说当世之君矣”。果然一说就行，六国之君，都听他的话。《战国策》曰：“当此之时，天下之大，万民之众，王侯之威，谋臣之权，皆决于苏秦

之策”。又曰:“廷说诸侯之王,杜左右之口,天下莫之能抗。”你想:战国时候,百家争鸣,是学术最发达时代,而苏厚黑的政策,能够风靡天下,岂是莫得真理吗?

管苏两位大厚黑家定下的外交政策,形式虽不同,里子是一样的,都是合众弱国以攻打强国,都是合力政策。然而管仲之政策成功,苏秦之政策,终归失败,纵约终历解散。其原因安在呢?管仲和苏秦,都是起的联军,大凡联军总要有负责的首领,唐朝九节度相州之役,虽有郭子仪、李光弼诸名将,卒至溃败时,就由于莫得负责的首领。齐国是联军的中坚分子,战争责任,一肩担起,其他诸国,立于协助地位。六国则彼此立于对等地位,不相统辖,缺乏重心,苏秦当纵约长,本然是六国的重心,无奈他这个人,莫得事业心,当初只因受了妻不下机,嫂不为炊的气,才发愤读书,及佩了六国相印,可以骄傲父母妻嫂,就志满意得,不复努力,你想当首领的人,都像这样子,怎能成功?假令管大厚黑来当六国的纵约长,是决定成功的。

苏秦的政策,确从学理上研究出来,而后人反鄙视之,其故何也?这只怪他早生了二千多年,未能领教李宗吾的学说。苏秦陈书数十箧,中间缺少了一部《厚黑丛话》,不知道”厚黑为里,仁义为表“的法子,他游说六国,纯从利害上立论,赤裸裸地把厚黑表现出来,忘记在上面糊一层仁义道德,所以他的学说,就成为邪说,无人研究,这是很可惜的。我们用厚黑史观的眼光看去,他这个人,常识有余,实行不足。平生事迹,可分两截看:从刺股至当纵约长,为一截,是学理上的成功。当纵约长以后,为一截,是实行上之失败。前一截,我们当奉以为师,后一截,当引以为戒。

我们把春秋战国外交政策,研究清楚了,再来研究魏蜀吴三国的外交政策:三国中,魏最强,吴蜀俱弱,诸葛武侯,在隆中,同刘备定的大政方针,是东联孙吴,北攻曹魏,合两弱国之力,以攻一强国,仍是苏大厚黑的法子。史称:孔明自比管乐,我请问读者一下,孔明治蜀,略似管仲治齐,自比管仲,尚说得去,惟他生平政绩,无一点乐毅相似,以之自比,是何道理?这就很值得研究了。考之

《战国策》:燕昭王伐齐,是合五国之兵,以乐毅为上将军,他是联军的统帅,与管仲相桓公,帅诸侯之兵以攻楚是一样。燕王欲伐齐,乐毅献策道:"夫齐霸国之余教,而骤胜之遗事,闲于兵甲,习于战功。王若欲攻之,则必举天下而图,"因主张合赵楚魏韩以攻之。孔明在隆中,对刘先帝说道:"曹操已拥百万之众,挟天子以令诸侯,此诚不可与争锋,"因主张:西和诸戎,南抚夷越,东联孙权,然后北伐曹魏,其政策与乐毅完全一样。乐毅曾奉昭王之命,亲身赴赵,把赵联好,再合楚魏韩之兵,才把齐打破。孔明奉命入吴,说和孙权,共破曹操于赤壁,其举动也是一样,此即孔明自比乐毅所由来也。至于管仲纠合众弱国,以讨伐最强之楚,与孔明政策相同,更不可待言。由此知孔明联合伐魏的主张,不外管仲乐毅的遗策。

东汉之末,天子失去统驭能力,群雄并起,与春秋战国相似,孔明隐居南阳时,与诸名士讨论天下大势,大家认定:曹操势力最强,非联合天下之力,不能把他消灭,希望有春秋时的管仲,和战国时的乐毅,这类人才出现。于是孔明遂自许:有管仲乐毅的本事,能够联合群雄,攻打曹魏,这即所谓"自比管乐"了,不过古史简略,只记"自比管仲乐毅"一句,把他和诸名士的议论,概行删去了。及到刘先帝三顾草庐时,所有袁绍、袁术、吕布、刘表等,一一消灭,仅剩一个孙权。所以隆中定的政策,是东联孙吴,北攻曹魏。这种政策,是同诸名士细讨论过的,故终身照这个政策行去。

"联合众弱国攻打强国"的政策,是苏秦揣摹期年方才研究出来的,是孔明隐居南阳,同诸名士讨论出来的,中间含有绝大的道理。人称孔明为王佐之才,殊不知孔明淡泊宁静,颇近道家。他生平所读的,是最粗浅的两部厚黑教科书,第一部是《韩非子》,第二部是《战国策》。孔明的治国之术,纯是师法申韩,曾手写申韩以教后主,他的外交政策,纯是师法苏秦。《战国策》载:苏秦说韩王曰"臣闻鄙谚曰'宁为鸡头,不为牛后',今大王西面交臂而臣事秦,何以异于牛后乎?"韩王忿然作色,攘臂按剑,仰天大怒曰:"寡人虽死,必不能事秦"。《三国志》载:孔明说孙权,叫他案兵束甲,北面降曹,孙权勃然曰:"吾不能举全吴之地,十万之众,受制于

人。"我们对照观之，孔明的策略，岂不是与苏厚黑一样吗？

"联众弱国，攻打强国"的政策，非统筹全局从大处着眼看不出来。这种政策，在蜀只有孔明一人能理解，在吴只有鲁肃一人能理解，鲁肃主张舍去荆州，以期与刘备联合，其眼光之远大，几欲驾孔明而上之。蜀之关羽，吴之周瑜、吕蒙、陆逊，号称英杰，俱只见着眼前小利害，对于这种大政策，全不理解。刘备、孙权有相当的了解，无奈认不清，拿不定，时而联合，时而破裂，破裂之后，又复联合。最理解者，莫如曹操。他听见孙权把荆州借与刘备，二人实行联合了，正在写字的手中之笔都掉落了。其实孙刘联合，不过抄写苏厚黑的旧文章，曹操是千古奸雄，听了都要心惊胆战，这个法子的厉害，也就可想而知了。

从上面的研究，可得一结论曰"当今之世，诸葛武侯复生，他的政策是，组织世界弱小民族联盟，向诸大强国进攻。"

孔孟言道德，战国策士，则言利害，普通人知有利害，不知有道德，故孔孟终身不遇，策士则立谈而取卿相之荣。苏秦说六国联盟，从利害立论，说得娓娓动听，六国之君，又翕然从之。张仪解散联盟，也是从利害立论，说得娓娓动听，六国之君，又翕然从之。请问同是一事，何以极端相反之两说，俱能动人？究竟仪秦两说，孰为真理？孰非真理？我们要了解这个问题，当先懂得人类社会中，有一个公例，公例为何？即"目前之小利害，与日后之大利害往往相反"是也。例如忍嗜欲，劳筋骨，此目前小害也，以后有种种幸福，则大利也。贪财色，耽逸乐，此目前之小利也，日后有种种祸患，则大害也。苏秦说六国联盟，从日后大利害立论。张仪解散联盟，从目前小利害立论，常人目光短浅，虽以关羽、周瑜、吕蒙、陆逊这类才智之士，尚不免为目前小利害所惑，何况六国昏庸之王，所以张仪之言，一说即入。

我们倡"弱小民族联盟"之议，闻者必惶然大骇，以为诸大强国势力这样大，我们组织弱小民族联盟，岂不触怒他们而立即灭亡？这种疑虑，是一般人所有的，当时六国之君，也有这种疑虑，张仪知六国之君胆怯，就乘势恐吓之，说道："你们如果这样干，秦国

必如何如何地攻打你，我劝你还是西向事秦，将来有如何的好处。”六国听他的话，连袂事秦，遂一一为秦所灭。诸君试取《战国策》细读一遍，即知张仪对六国的话，绝像现在诸列强之恐吓小民族一般。由历史的事实来证明，从张仪之言而亡国，可知苏秦之主张是对的。今之论者，怕触怒诸大强国者，不敢组织弱小民族联盟，恰走入张仪途径，愿读者深思之！深思之！

苏秦与张仪同学，自以为不及仪，后来回到家中，引锥刺股，揣摹期年，加以一番自修的苦功，其学力遂超出张仪之上，说出的话，确有道理。孟子对齐宣王曰："海内之地，方千里者九，齐集有其一，以一服八，何异于邹敌楚哉！"这种说法，宛然合纵声口，孟子讥公孙衍、张仪以顺为正，是妾妇之道，独未说及苏秦。我们细加研究，公孙衍、张仪教六国事秦，俨如妾妇事夫，以顺为正。若苏秦之反抗强秦，正是孟子讲威武不能屈之大丈夫。

孟子之学说，最富于独立性，我们读孟子答滕文公"事齐事楚"之问，答"齐人筑薛"之问、答"事大国则不得免焉"之问，独立精神，跃然纸上，假令孟子生于今世，绝不会仰承列强鼻息，绝不会接受丧权辱国的条件。

宇宙真理，只要能够彻底研究，得出的结果，彼此是相同的，所以管仲"尊周攘夷"的政策，以孔子的《春秋》是相合的。苏秦"合众弱国以抗一个强国"的政策，以孟子的学说也是相合的。司马光著《资治通鉴》，也说合纵六国之利，深惜六国之不能实行，足证苏秦的政策是对的。我讲厚黑学有两句秘诀"厚黑为里，仁义为表。"假令我们明告于众曰："我们应当师法苏秦联合六国之法，组织弱小民族联盟。"一般人必诧异曰："苏秦是讲厚黑的，是李疯子一流人物，他的话都信得吗？信了立会亡国。"我们改口说道："此孔孟遗意也，此诸葛武侯之政策也，此司马温公之主张也。"听众必欣然接受。

大丈夫宁为鸡口，无为牛后；宁为玉碎，无为瓦全。我国以四万万民众之国，在国联中求一理事而不可得，事事惟列强马首是瞻，亡国之祸，迫在眉睫。与其坐而待毙，孰若起而[illegible]

国联中仰承列强鼻息，受列强之宰割，不若退而为弱小民族之盟主，与列强为对等之周旋。春秋之义，虽败犹荣，而况乎断断不败也。

晋时李特入蜀，周览山川形势，叹曰："刘禅有如此江山而降于人，岂非庸才？"我国有这样的土地人民，而受制于东瀛三岛，千秋万岁后，读史者将谓之何！余岂好讲厚黑哉。余不得已也，凡我四万万民众，快快的厚黑起来，一致对外！全世界被压迫民族，快快厚黑起来，向列强进攻。

有了春秋战国那种局势，管仲、苏秦的政策遂应运而生，有了现今这种局势，威尔逊的政策，也应运而生。威尔逊国际联盟之主张，大类管苏二人的政策，其主张虽对，卒之不能成功，也与苏秦相似。然而我们由学理方面推论，要想全世界永久和平，非仍走管仲、苏秦这条路不可。现在国际联盟，已经衰朽不适用了，应当把他摧毁了，由我国出来发起，另组一个"世界弱小民族联盟"，威尔逊的原则，拿在"弱联"中来实行。

孙中山演说集，载有一段故事，日俄战争的时候，俄国把波罗的海的舰队，绕过非洲，开到日本对马海峡，被日本打得全军覆没。这个消息传出来，孙中山适从苏伊士河经过，有许多土人，看见孙中山是黄种人，现出很喜欢的样子来问道："你是不是日本人呀？"孙中山说道："我是中国人。你们为甚么这样高兴呢？"土人答应道："我们东方民族，总是被西方民族压迫，总是受痛苦，以为没有出头的日子。这次日本打败俄国，我们当如自己打胜仗一样，这是应该欢喜的，所以我们便这样的高兴。"我们试想：日本打败俄国，与苏伊士河边的土人何关？日本又从莫说过要替他们解除痛苦的话。他们现在这种样于，世界弱小民族的心理，也就可想见了。

威尔逊提出"民族自决"的口号，大受弱小民族的欢迎，我们组织弱小民族联盟，于"民族自决"之外，再加以"弱小民族互助"的口号，当然更受欢迎。且威尔逊不过是徒呼口号而已，我们组织弱小民族联盟，有特设之机关提挈之，更容易成功。

威尔逊"民族自决"之主张，其所以不能成功者，由于本身是

矛盾的。弱小民族是被压迫者，威尔逊代表美国，美国是列强之一，是站在压迫者方面。威尔逊个人，虽有这种主张，其奈美国之立场不同何？我国与弱小民族是站在一个立场，出来提倡民族自决，组织弱小民族联盟，彼此互助，是决定成功的。

至于和会上威尔逊之所以失败者，则由威尔逊是教授出身，不脱书生本色，未曾研究过厚黑学。美国参战之初，提出十四条原则，主张民族自决，巴黎和会初开，全世界弱小民族，把威尔逊当如救世主一般，以为他们的痛苦，可以在和会上解除了；那知英国的路易·乔治、法国的克利孟梭，都是精研厚黑学的人，就说克利孟梭，绰号"母大虫"，尤为凶悍，初闻威尔逊鼎鼎大名，见面之后，方知黔驴无技，时时奚落他，甚至说道："上帝只有十诫，你提出十四条，比上帝还多了四条，只好拿到天国去行使。"威尔逊只好忍受。后来意大利全权代表下旗归国，日本全权代表，也要下旗归国，就把威尔逊吓慌了，俯首帖耳，接受他们要求，而民族自决四字，遂成泡影。

假令我这个厚黑教主是威尔逊，我就装痴卖呆，听凭他们奚落，坐在和会席上，一言不发，直到意大利下旗归国，日本下旗归国，已经出了国门，猝然站起来，在席上一巴掌说道："你们要这样干吗？我当初提出十四条原则，主张民族自决，你们认可了，我美国才参战，而今你们这样干，使我失信于美国人民，失信于全世界弱小民族，我只好率领全世界弱小民族，向你们英法意日四国决一死战，才可见诸于天下后世。你母大虫说我这十四条，应拿在天国行使，你看我于一星期内，用鲜血将这个世界染红，就从这鲜血中，现出一个天国，与你母大虫看。"说毕，退出和会，应用我"办事二妙法"中的补锅法，把锅敲破了再说，三十分钟内，通电全世界，叫所以弱小民族一致起来，对列强反戈相向，由美国指挥作战，这样一来，请问英法意日敢开战吗？

当日事实俱在，我们不妨研究一下：德国战斗力并未损失，最感痛苦者，食料被列强封锁耳，只要接济他的粮食，单是一个德国，已够英法对付。大战之初，英法许殖民地许多权利，弱小民族才抛

弃旧日嫌怨，一致赞助，印度甘地也同他的党徒，帮助英国，原想战胜之后可以抬头，那知和会上，列强食言，弱小民族，正在含血喷天，有了威尔逊这样的主张，还有不立即倒戈的吗？兼之美国是生力军，国家又富，英法已精疲力倦，如果实行开战，可断定：一个星期，必把英法打得落花流水。这个战火，请问英法敢打吗？如果要我美国不打，除非十四条原则条条实行，并须加点利息，格外增加两条，何以故呢？因为你英法诸国，素无信义，明明白白承认了的条件，都要翻悔，所以十四条之外，非增两条，以资保障不可。

威尔逊果然这样干，难道民族自决主张不能实现吗？无奈威尔逊一见意大利和日本的使臣下旗归国，就手忙脚乱，用“锯箭法”了事，竟把千载一时之机会失去，惜哉！惜哉！不久箭头在内面陆续发作，我国东北四省，无端失去，阿比西尼亚，无端受意大利之摧残，世界第二次大战，行将爆发，凡此种种，都由威尔逊在和会席上，少拍一巴掌之故，甚矣厚黑学之不可不讲也。

上述之办法，以威尔逊的学识，难道见不到吗？就说威尔逊是书呆子，不懂厚黑学，同威尔逊一路到和会的，有那么多专门人才，那么多外交家，一个个都是在厚黑场中来来往往的人，难道这种粗浅的厚黑技术都不懂得，还待李疯子来说吗？他们懂是懂的，只是不肯这样干，其原因就是弱小民族是被压迫者，美国是压迫者之一，根本上有了这种大矛盾，美国怎能这样干呢？

威尔逊提出“民族自决”四字，与他本国立场是矛盾的，日本是精研厚黑学的，窥破威尔逊有此弱点，就在和会上提出“人种平等”案，朝着他的弱点攻击，意若曰的：“你会唱高调，等我唱个高调，比你更高。”这本是厚黑的妙用，果然把威尔逊制住了。然而威尔逊毕竟是天擅聪明，他并没有读过厚黑学译本，居然懂得厚黑哲理，他明知民族自决之主张，为列强所不许，为本国所不许，竟大吹大擂起来，闹得举世震撼，此即是鄙人“办事二妙法”中之“补锅法”也。把锅之裂缝，敲得长长的，乘势大出风头。直至意大利和日本全权代表，要下旗归国，他就马马虎虎了事，此“办事二妙法”中之“锯箭法”也。威尔逊可以昭告世界曰：“民族自决之主张，其

所以不能贯彻者，非我不尽力也，其奈环境不许何！其奈英法意日不赞成何！”无异外科医生，对人说道：“我之只锯箭杆，而不取箭头者，非外科医生不尽力也，其奈内科医生袖手旁观何！”噫，威尔逊真厚黑界之圣人哉！

中国八股先生有言曰：“东海有圣人，西海有圣人，此心同，此理同也。”鄙人发明补锅法、锯箭法，此先知先觉之东方圣人也。威尔逊实行补锅法、锯箭法，不虑而中，不思而得之，虽欲不谓之西方圣人，不可得已。

我当日深疑：威尔逊是个老教书匠出身，是一个书呆子，何以会懂得补锅法、锯箭法？后来我多方考察，才知他背后站有一个军师，豪斯大佐，是著名的阴谋家，是威尔逊的脑筋。威尔逊之当总统，他出力最多。威尔逊的阁员，大半是他推荐的，所以美国绝交参战也，山东问题也，都是此公的主张，他专门唱后台戏，威尔逊不过登场之傀儡罢了。威尔逊听信此公的话，等于刘邦之听信张子房的话，我们既承认刘邦为厚黑圣人，就呼威尔逊为厚黑圣人，也非过誉。

一般人都以为巴黎和会，威尔逊厚黑学失败，殊不知威尔逊之成功，他当美国第二十八代的总统，试问：从前二十七位总统，读者诸君，记得几个人姓名，我想除了华盛顿、林肯二人，鼎鼎大名而外，第三恐怕要数威尔逊了。任人如何批评，他总是历史上有名人物。问其何修而得之，无非是善用补锅法、锯箭法罢了，假使他不懂得厚黑学，不过混在从前二十七位总统中间，姓名若有若无，威尔逊三字，安能赫赫在人耳目？由是知：厚黑之功用大矣哉！成则建千古不朽之盛业，败亦留宇宙大名，读者诸君快快与我拜门，只要把脸儿弄得厚厚的，心儿弄得黑黑的，跳上国际舞台，包管你名垂宇宙，包管你把诸列强打得弃甲曳兵而逃。

巴黎和会上，集世界厚黑家于一堂，钩心斗角，仿佛一群拳术家，在擂台上较技。我们站在台下，把他们的拳法，看得清清楚楚，当用何种拳法，才能破他，台下一目了然，台上人反莫然不觉。当初威尔逊提出“民族自决”之主张，大受弱小民族欢迎，深为英法

意日所不害，可知“民族自决”四字，可以击中列强的要害。及后日本提出“人种平等”案，威尔逊就哑口无言，而“民族自决”案，就无形打消，可知“人种平等”四字，可以击中欧美人的要害。我国如出来提倡“弱小民族联盟”，把威尔逊的“民族自决”案和日本人的“人种平等”案，合一炉而冶之，岂不更足以击中他们的要害吗？

美国和日本，是站在压迫者方面的，威尔逊主张的“民族自决”，日本主张的“人种平等”，不过口头拿来说说，并无实行的决心，已经闹得举世震惊，列强大吓；我国是站在被压迫方面，循着这个路子做去，口头这样说实际上就这样做，并且猛力做，当然收很大的效果。

譬之打仗，先要侦探一下，再用兵略略攻一下，才知敌人某处虚，某处实，既把虚实明瞭了，然后才向他的弱点猛攻。陆逊大破刘先帝，就是用的这种法子。刘先帝连营七百里，陆逊先攻一营不利，对众人说道：“他的虚实，我已经知道了，自有破之之法。”于是纵火烧之，刘先帝遂全军溃败。威尔逊提出“民族自决”案，举世震动，算替弱小民族侦探了一下。日本提出“人种平等”案，就把威尔逊挟持着了，算是向列强略略的攻了一下。他们几个厚黑家，把自家的弱点尽情暴露，我们就向着这个弱点，猛力攻击，他们诸列强当然可以一举而摧灭之。

刘先帝之失败，是由于连营七百里，战线太摆宽了，陆逊令军士，每人持一把火，隔一营，烧一营，同时动作，刘先帝首尾不能相顾，遂至全军溃败。列强殖民地太宽，仿佛刘先帝连营七百里一般。我国纠约世界弱小民族，同时动作，等于陆逊烧连营，遍地是火，列强首尾不能相顾，他们是帝国主义，自然溃败。英国自夸：凡是太阳所照之地，都有英国的国旗，我们把“国联会”组织好了，可说：凡是太阳所照之地，英国人都该挨打。

刘先帝身经百战，矜骄极了，以为陆逊是个少年，不把他放在眼里，不知陆逊能够忍辱负重，是厚黑界后起之秀，猝然而起，出其不意，把那位老厚黑刘备，打得一败涂地。诸列强自恃军械精利，把我们看不在眼，矜骄极了。我国备受欺凌，事事让步，忍辱负重，

已经到了十二万分，当然学陆逊，猝然而起，奋力一击。

刘备、孙权两位厚黑家，本是郎舅之亲，大家的目光注射在荆洲上，刘备把他向西拖，孙权把他向东拖，力线相反。于是郎舅决裂，夫妇生离，关羽被杀，七百里之连营被烧，刘先帝东征兵败，身死白帝城，吴蜀二国，几成了不共戴天之仇。后来诸葛亮遣邓芝入吴，约定同齐伐魏，目标一变，心理即变。于是仇雠之国，立即和好。心理变化，循力学公例而行。

我国连年内乱。其原因是由国人的目光注射在国内之某一点，彼此的力线，成了横的方向，当然发生冲突。我们应当师法诸葛武侯，另提目标，使力线成纵的方向，国内冲突，立即消灭。问："提甚么目标？"答曰："提出组织弱小民族联盟之主张，全国人一致去干这种工作。譬之射箭，以列强为箭垛，四万万人，有四万万支箭，支支箭向同一之箭垛射去，成了方向相同之合力线，每支箭是不生冲突的。于是安内也，攘外也，就成为二而一、一而二了。奉劝读者诸君，如果有志救国，非研究我的厚黑学不可。我们学过物理学，即知道凡是铁条，都有磁力。只因内部分子凌乱，南北极排顺，立即发出磁力来。我国四万万人，本有极大的力量，只因内部凌乱，故受外人的欺凌。我们只要把内部排顺，四万万人的心理，走在同一的线上，发出来的力量，还了得吗？"问："四万万人的心理，怎能走在同一的线上呢？"我说："我发明厚黑学，等于一块磁石，你把他向国人宣传，就等于在铁条上引导了一下，全国分子，立可排顺，以此制敌，何敌不摧？以此图功，何功不克？只要把厚黑学研究好了，何畏乎日本？何畏乎列强？

日本的厚黑学，可以反诘我道："据你说，吴蜀二国结下不解之深仇，诸葛武侯提出伐魏之说，以魏为目标，二国立即和好。而今你们中国仇视日本，我日本提出'中日联合，抵抗苏俄'的主张，以苏俄为目标，岂不与诸葛武侯联吴伐魏的政策一样吗？怎么你这个厚黑教主，还说要攻打日本呢？"我说："你这话可谓不通之极！荆州本是孙权借与刘备的，孙权取得荆州，物归原主，吴蜀二国，立于对等地位，故能说联合伐魏的话。日本占据东四省，进窥平津，

纯是劫贼行为，世间哪有同劫贼联合之理？必须恢复了九一八以前的状况，荆州归还了孙权，才能说联合对俄的话。日本是入室之狼，俄国是卧门之虎，欧美列强，是宅左宅右之狮豹，必须把室中之狼驱逐出去了，才能说及门前之虎，才能说及宅左宅右之狮豹。

● 厚黑丛话六

我是八股学校的修业生，中国的八股，博大精深，真所谓宗庙之美，百官之富。我寝馈数十年，只能说是修业，不敢言毕业。我作八股有两个秘诀：一曰抄袭古本，二曰作翻案文字。先生出了一道题，寻一篇类似的题文，略略改换数字，沐手敬书的写去，是曰抄袭古本。我主张弱小民族联盟，这是抄袭管仲、苏秦和诸葛亮三位的古本。人说冬瓜做不得甑子，我说：冬瓜做得甑子，并且冬瓜做的甑子，比世界上任何甑子还要好些，何以故呢？世界上的甑子，只有里面蒸的东西吃得，甑子吃不得，惟有冬瓜做的甑子，连甑子都可以当饭吃，此种说法，即所谓翻案文字也。我说：厚黑可以救国，等于说冬瓜可以做甑子，所以我的学说，最初实用，是可以当饭吃的。

剿袭陈言，为作文之大忌，俾斯麦唱了一个铁血主义的戏，全场喝采，德皇威廉二世，重演一出，一败涂地，日本人接着再演，将来决定一败涂地。诸君不信，请拭目观其后矣。

抄袭古本，总要来得高明，诸葛武侯，治国师法申韩，外交师法苏秦，明明是纵横杂霸之学，后人反说他有儒者气象；明明是霸佐之才，反说他是王佐之才。此公可算是抄袭古本的圣手。

勘写文字的人，每喜欢勘写中式之文，殊不知应当勘写落卷，铁血主义四字，俾斯麦中式之文也，我万不可勘写。民族自决四字，是威尔逊的落卷，人种平等四字，是日本的落卷，如果沐手敬书出来，一定高高中试，九一八这类事，与其诉诸国联，诉诸英美，无宁诉诸非洲澳洲那些野蛮人，诉诸高丽、缅甸那些人，表面看来，似

是做翻案文字！实是抄袭威尔逊的落卷，抄袭日本的落卷。

川省未修马路以前，我每次走路，见着推车的、抬轿的、挑担的，来来往往，如蚂蚁一般，宽坦的地方，安然过去，一到窄路，就彼此大骂，你怪我走得不对，我怪你走得不对，我心中暗暗想道：何尝是走得不对，无非是路窄了的关系。我国组织，政府集中在上面，任你有何种抱负，非握得政权施展不出来。于是你说我不对，我说你不对，其实非不对也，政治舞台，地位有限，容不了许多人，等于走人窄路一般，无怪乎全国中坚志士，吵闹不休。

以外交言之，我们当辟一条极宽的路来走，不能把责任属诸当局的几个人。甚么是宽路呢？提出组织弱小民族联盟的主张，这个路子就极宽了，舞台就极大了，任有若干人，俱容得下，在国外的商人、留学生和游历家，可以直接向弱小民族运动；在国内的，无论在朝在野，无论那一界，都可担起种种工作。四万万人的目标，集中于弱小民族联盟之一点，根根力线，不相冲突，不言合作，而合作自在其中。这种宽坦的大路可走，政治舞台，只算一小部分，不须取得政权，救国的工作，也可表现出来，在朝党、在朝党，也就无须吵吵闹闹的了。

民主国人民是皇帝，无奈我国四万万人，不想当英明的皇帝，大家都以阿斗自居，希望出一个诸葛亮，把日本打倒、把列强打倒，四万万阿斗，好坐享其成。我不禁大呼道：陛下误矣！阿斗者，亡国之君也！有阿斗就有黄皓，诸葛亮千载不一出，且必三顾而后出，黄皓则遍地皆是，不请而自来。我国之所以濒于危亡者，正由全国人以阿斗自居所致。我只好照抄一句《出师表》曰："陛下不宜妄自菲薄"。我们何妨自己就当一个诸葛亮，自己就当一个刘先帝。我这个厚黑教主，不揣冒昧，自己就当起诸葛亮来。我写的《厚黑丛话》，即是我的"隆中对"。我希望读者诸君，大家都来充当诸葛亮，各人提出一种主张，四万万人就有四万万篇"隆中对"。同时我们又化身为刘先帝，成了四万万刘先帝，把四万万篇"隆中对"加以选择。假令把李厚黑的"弱小民族联盟"选上了，我们四万万刘先帝，就亲动圣驾，做联吴伐魏的工作，想出种种法子，去把

非洲澳洲那些人，与夫高丽、安南和缅甸那些人联成一气，向世界列强进攻。

欲求我国独立？必先求四万万人能独立，四万万根力线挺然峙立，根根力线，直射列强。欲求国之不独立，不可得已。问：四万万力线何以能独立？曰：先求思想独立，能独立乃能合作，我国四万万人不能合作，由于四万万人不能独立之故。不独立则为奴隶，奴隶者，受驱使而已，独立何有！合作何有！

野心家办事，包揽把持，视众人如奴隶，彼所谓抗日者，率奴隶以抗日之谓也。日本在东亚，包揽把持，视中国人如奴隶，彼所谓抗俄者，率奴隶以抗俄之谓也。既无独立的能力，那有抵抗的能力。所以我们要想抵抗日本、抵抗列强，当培植人民的独立性，不当加重其奴隶性。我写这部《厚黑丛话》，千言万语，无非教人思想独立而已。故厚黑国的外交，是独立外交，厚黑国的政策，是合力政策，军商政学各界的厚黑家，把平日的本事直接向列强行使，是之谓厚黑救国。

孔子谓子夏曰："汝为君子儒，无为小人儒。"我教门弟子曰："汝为大厚黑，无为小厚黑"，请问大小厚黑，如何分别？张仪教唆六国互相攻打，是小厚黑。孙权和刘备，互争荆州，是小厚黑。要管仲和苏秦的法子，才算大厚黑。日本占据东北四省，占据平津，进而想并吞中国，是小厚黑。欧美列强，掠夺殖民地，是小厚黑。鄙人主张运动全世界弱小民族，反抗日本和列强，才算大厚黑。孟子曰："小固不可以敌大"，我们的大厚黑成功，日本和列强的小厚黑，当然失败。

我国只要把弱小民族联盟明定为外交政策，政府与人民打成一片，全国总动员，一致去做这种工作，全国目光，注射国外，成了方向相同的合力线，不但内争消灭，并且抵抗日本和列强，也就绰绰然有余裕了，开战也可，不开战也可。惜乎诸葛武侯死了，恨不得起斯人于地下，而与之细细商榷。

我们一谈及弱小民族联盟，反抗列强，闻者必疑道：列强有那样的武力，弱小民族如何敌得过？殊不知战争的方式最多，武力只

占很小的一部分。以战争之进化而言，最初只有戈矛弓矢，后来进化，才有枪弹，这是旧式战争。现进化有飞机炸弹，这是日本在淞沪之役用以取胜的，是墨索里尼在阿比西尼亚用以取胜的。再进化则为化学战争，有毒瓦斯、毒菌等，这是第二次世界大战，一般人所凛凛畏惧的。再进化则为经济战争，英国对意制裁，即算是用这种战术。人问：经济战争之上，还有战术莫得？我答曰：还有，再进化则为心理战争。三国时马谡曾说："用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。"这即是心理战争。心理战争的学说我国发明最早。战国时，孟子说："天时不如地利，地利不如人和。"此心理战争之说也。又云："……则邻国之民，仰之若父母矣，率其子弟，攻其父母，自生民以来，未有能济者也，如此则无敌于天下。"此心理战争之说也。我们从表面上看出，这种说法，岂非极迂腐的怪话吗？而不知这正是战争中最精深的学说，一般人行未之思耳。

现在列强峙立的情形，很像春秋战国时代。春秋战国，为我国学术最发达时代，贤人才士最多。一般学者所倡的学说，都是适应环境生出来的，都是经过苦心研究，想实际的解决时局，并不是徒托空谈，所以他们的学说很可供我们今日之参考。即以兵争一端面论，春秋时战争剧烈，于是孙子的学说应运而生，他手著的十三篇，所谈的是军事上最高深的学理。这是中外军事家所公认的。到了战国时代，竞争更激烈，孙子的学说已经成了普通常识，于是孟子的学说，又应运而生，发明这种理论太高深了，一般人都不理解，以为世间哪有这类的事！哪知孟子死后，未及百年，陈涉揭竿而起，立把强秦推倒，孟子的说法居然实现，岂非很奇的事吗？

现在全世界兵争不已，识者都认为非到世界大同，人民是不能安定的。战国时情形也是这样，所以梁襄王问："天下恶乎定？"孟子对曰："定于一。"也认为：非统一是不能安定的。希则用何种方法来统一呢？现今的人，总是主张武力统一，而孟子的学说则恰恰相反。梁襄王问："孰能一之？"孟子曰："不嗜杀人者能一之。"主张用武力统一才，正是用杀字来统一，孟子的学说，岂非又是极迂腐的怪话吗？后来秦始皇并吞六国，算是用武力把天下统一了，迨

至汉高入关，除秦苛政，约法三章，从“不嗜杀”三字做起，竟把秦的天下夺了。孟子的学说，又居然实现，岂不更奇吗？楚项羽坑秦降卒二十万人于新安城南，又屠咸阳，烧秦宫室，火三月不绝，其手段之残酷，岂不等于淞沪之役，日本用飞机炸弹任意轰炸吗？岂不等于墨索里尼在阿比西尼亚种种暴行吗？然而项羽武力统一的迷梦，终归失败，死在汉高祖的手里。这是甚么道理呢？因为汉高祖的谋臣，是张良、陈平，他二人是精研厚黑学的，懂得心理战争的学理，应用最高等技术，故把项羽杀死。这是历史上的事实，很可供我们的研究。

秦始皇和楚项羽，是用一个杀字来统一；汉高祖不嗜杀人，是用一个生字来统一。生与杀二者，极端相反，然而俱有统一之可能，这是甚么道理呢？因为凡人皆怕死，你不服从我，我要杀死你，所以杀字可以统一；凡人皆贪生，你如果拥护我，我可以替你谋生路，所以生字也可以统一。孟子说的：“不嗜杀人者能一之”，完全是从利害二字立论，律以我的厚黑学，是讲得通的，所以他的学说，能够生效。

当举世战云密布的时候，各弱小国家的人民，正在走投无路，不知死所，忽然有一个国家，定出一种大政方针，循着这个方针走去，是惟一的生路，这个国家，岂不等于父母替子弟谋生路吗？难道不受弱小国家人民的热烈拥戴吗？孟子说：“邻国之民，仰之若父母，率其子弟，攻其父母，自生民以来，未有能济者也。”就是基于这种原则生出来的。不过我这种说法，道学先生不承认的，他们认为：“孟子的学说，纯是道德化人，若参有利害二字，宰免有损孟子学说的价值。”这种说法，我也不敢深辩，只好同我的及门弟子和私淑弟子研究研究！秦始皇、楚项羽，用杀字镇慑人民，汉高祖用生字歆动人民，人之天性，好生而恶死，故秦始皇、项羽为人民所厌充，汉高祖为人民所乐戴。秦项败，而汉独成功，都是势所必至，理有固然。由引知杀政策，敌不过生字政策。日本及列强，极力扩张军备，用武力镇压殖民地，是走的秦始皇、项羽的途径。大战爆发在即，向他们说道：“这是惟一的生路，所谓民族自决也，人种平等

也，扫灭诸列强也，惟有走这条路才能实现。你们如果跟着列强走，将来大战爆发，还不是第一次大战一样，只有越是增加你们的痛苦。”我们倡导这种论调，弱小的民族还有不欢迎的吗？我们获得弱小民族的同情，把弱联会组织起来，以后的办法就很多很多，外交方面，就进退裕如了。

楚汉相争，项羽百战百胜，其力最强，高祖百战百败，其力最弱，而高祖卒把项羽打败者，他有句名言：“吾宁斗智不斗力。”这即是楚汉成败的关键。汉高祖是厚黑界的圣人，他的圣训，我们应该细细研究。日本和欧美列强，极力扩张军备，是为斗力，我们组织世界弱小民族联盟，采用经济战争和心理战争，是为斗智。我们也不是废去武力不用，只是专门研究经济和心理两种战争的方术，辅之以微弱的武力，就足以打倒诸列强而有余了。请问：汉高祖斗智，究意用的甚么法子呢？他从彭城大败而回，问君臣有甚么策略，张良劝他把关以东之地捐与韩信、彭越、黥布三人，信为齐王，越为梁王，黥面为九江王。高祖联合他们，仍是一种联军方式。高祖用主力兵，在荥阳城与项羽相持，而使信、越等三人，从他方而进攻，项羽遂大困。鸿沟议和后，项羽引兵东还，高祖追之，项羽还击，高祖大败，乃用张良之计，把睢阳以北之地划归彭越，陈以东之地划归韩信，于是诸侯之师，会于垓下，才把项羽杀死。由是知：汉高祖所谓斗智者，还不是袭用管厚黑、苏厚黑的故智，是一种联军罢了。

我们从历史上研究，得出一种公例：“凡是列国纷争之际，弱国惟一的方法，是纠合众弱国，攻打强国。”任是第一流政治家，如管仲、诸葛武侯诸人，第一流谋谋臣策士，如张良、陈平诸人，都只有走这一条路，已成了历史上的定例。然而同是用这种法子，其结果则有成有败，其原因安在呢？我们再加研究。

我们在前面，曾举出五个实例（一）管仲纠合诸侯，以伐狄，伐楚，这是成了功的。（二）乐毅合五国之兵以伐齐，这是成了功的。（三）苏秦联合六国以攻秦，卒之六国为秦所灭，这是失败了的。（四）汉高祖合诸侯之兵以攻项羽，这是成了功的。（五）诸葛亮倡

吴蜀联盟之策，诸葛亮和孙权在时，尚能支持曹魏，他二人死后，后人秉承遗策做去，而吴蜀二国，终为司马氏所灭，这也算是失败了的。我们就这五种实例推求成败之原因，又可得出一种公例："各国联盟，中有一国为主干，其余各国为协助者，则成功；各国立于对等地位，不相统属者，则失败。"齐之称霸，是齐为主干，其他诸侯则为协助；燕之伐齐，燕为主干，其他四国则为协助；汉之灭楚，汉高祖为主干，众诸侯为协助，所以皆能成功。六国联盟，六国不能统属；吴蜀联盟，二国也不相统属，所以俱为敌人所灭。我们组织弱联会，我国当然是主干，当然能成功。

现在国际的情形，既与春秋战国相似，我们就应该把春秋战国时管厚黑的方法和战国时苏厚黑的方法，融合为一而用之，管仲的政策，是尊周攘夷，先揭出尊周的旗，一致拥护周天子，把全国力量集中起来，然后才向外夷攻打，攻打一个强秦。我们可把全世界弱小民族，看作战国时之六国，把英法德美意日诸强国，合看为一个强秦，先用管仲的法子，把全国力量集中起来，拥护中央政府，以整个的中国与全世界弱小民族联合，组织一个联盟会；迨至这种联盟组织成功，即用堂堂之鼓，正正之旗，向列强一致进攻，诸列强自然崩溃。

有人问："中国内部这样的涣散，全国力量，怎能集中起来？"我说：我所谓集中者，是思想集中，全国人的心理，走在一条线上，不必定要有何种形式。例如：我李疯子提出"弱小民族联盟"之主张，有人说：这种办法是对的，又有人说不对，大家著些文字，在报章杂志上讨论，结果一致认为不对，则不用说，如一般人认为对，政府也认为对，我们就实行干去。如此，则不言拥护中央政府，自然是拥护中央政府，不言全国力量集中，自然是全国力量集中。所以我们要想统一全国，当先统一全国思想。所谓统一思想者，不是强迫全国人之思想必须走人某一条路，乃是使人人思想独立，从学理上、事势上彻底研究，大家公认为某一条路可以走，才谓之思想统一。

有人难我道：你会讲厚黑学，联合弱小民族，向列强进攻，难道

列强不能讲厚黑学，一齐联合起来，向弱小民族进攻吗？我说：这是不足虑的，证以过去的历史，他们这种联合，是不能成功的。

战国时，六国联盟，有人批评他："连鸡不能俱飞。"六国之失败，就是这个原因。如果列强想联合起来，对付弱小民族，恰犯了连鸡不能俱飞之弊。语曰："蛇无头而不行。"列强不相统属，寻不出首领，是谓无头之蛇。我们出来组织弱小民族联盟，我国是天然的首领。列强与列强，利害冲突，矛盾之点太多，步调断不能一致，要联合，是联合不起的。弱小民族，利害共同，彼此之间，寻不出丝毫冲突之点，一经联合，团体一定很坚固。

前次大战，列强许殖民地许多权利，战后食言，不惟所许利益不能得，反增加许多痛苦。殖民地含恨在心，如果大战重开，断难得殖民地之赞助，且或乘机独立，这是列强所深虑的。日本精研厚黑学，窥破此点，所以九一八之役，悍然不顾，硬以第二次大战相威胁，列强相顾失色。其中英国殖民地更宽，怕得更厉害，因此国联只好牺牲我国的满洲，任凭日本为所欲为。德国窥破此点，乘机撕毁和约，英法也无如之何。墨索里尼窥破此点，以武力压迫阿比西尼亚，英国也无如之何。其惟一之方法，无非是以第二次大战相威胁而已，无非是实行厚黑学而已。

世界列强，大讲其厚黑学，看这个趋势，第二次世界大战是断不能避免的。战争结果，无论谁胜谁负，弱小民族总是供他们牺牲的。我们应该应用厚黑原理，趁大战将发未发之际，赶紧把弱小民族联盟组织好，乘机予列强一种威胁，这个大战，与其由列强造成，弱小民族居于被动地位，毋宁由弱小民族造成，使列强居于被动地位。明明白白告诉列强道："你不接受我们弱小民族的要求，我们就把第二次大战与你们造起来。"请问世界弱小民族，哪个敢谈这个话呢？这恐怕除了我国，再莫有第二个。请问我中国怎敢谈这类强硬的话呢？则非联合世界弱小民族为一盾不可。

从前陈涉起事，曾经说过："逃走是死，起事也死，同是一死，不如起事好了。"弱小民族今日所处地位，恰与陈涉相同，大战所以迟迟未发者，由于列强内部尚未准备完好也。我们与其坐受宰割，毋

宁先发制人，约集全世界弱小民族，死中求生。不然他们准备好了，大战一开，弱小民族就永无翻身之日了。

全世界已划为两大战线，一为压迫者，一为被压迫者，孙中山讲民族主义，已断定第二次世界大战是被压迫者对压迫者作战，是十二万万五千万人对二万万五千万人作战，无奈……日本人口……全国约计六千万，也辜负孙中山之期望，变为明火抢劫之恶贼。所以我们应当秉承孙中山遗教，纠集被压迫之人向列强作战，才算顺应进化之趋势。现在这伙强盗，互相火并，乃是全世界被压迫民族同时起事的好机会，我们平日练习的厚黑本领，正好拿出来行使，以大厚黑破他的小厚黑。不然，第二次大战仍是列强与列强作战，弱小民族，牵入漩涡，受无谓之牺牲，岂不违反中山遗训吗？岂不违反进化公例吗？我讲厚黑学，分三步功夫，诸君想还记得：第一步，厚如城墙，黑如煤炭；第二步，厚而硬，黑而亮；第三步，厚而无形，黑而无色。日本对于我国，时而用劫贼式，武力侵夺；时而用娼妓式，大谈亲善，狼之毒，狐之媚，二者具备。所谓厚如城墙，黑如煤炭，他是做到了的，厚而硬，也是做到了的，惟有黑而亮的功夫，他却毫未梦见。曹操是著名的黑心子，而招牌则透亮，天下豪杰集其门，明知其为绝世奸雄，而处处觉得可爱，令人佩服。日本则“心子与招牌同黑”，成了世界公敌，如蛇蝎一般，任何人看见，都喊“打！打！”所以日本人的厚黑学，越讲得好，将来失败越厉害。何以故？黑而不亮故。他只懂得厚黑学的下乘法，不懂上乘法，他与不懂厚黑学的人交手，自然处处获胜，若遇着对手，当然一败涂地。

我们组织弱小民族联盟，向列强攻打，本是用的黑字诀，然而用这种方法，是从威尔逊“民族自决”四字抄袭出来，全世界都欢迎，是之谓黑而亮。闻者必起来争辩道：“威尔逊主义，是和平之福音，是大同主义之初基，岂是而厚心黑之人干得来吗？实行这种主义，尚得谓之厚黑吗？”李疯子闻而叹曰：“然哉！然哉！是谓厚而无形，黑而无色。”

有人难我道："你主张联合弱小民族，向列强攻打。我请问，一个日本，我国都对付不了，何敢去惹世界列强？日本以武力压迫我国，欧美列强，深抱不平，很同情于我国，我们正该联合他们，去攻打日本，你反要联合世界弱小民族，去攻打列强，这种外交，岂非疯子外交吗？你这类话，前几年说可以，再过若干后来说也可以，现在这样说，真算是疯子。"我说："我历来都是这样说，不是今日才说，数年前我写有一篇《世界大战：我国应走的途径》，即是这样说的。四川省立图书馆，存有原印书，可资考证。这个话，前几年该说，现在更该说，再过若干年，也就无须说。你说是疯子外交，这是由于你不懂厚黑学的缘故。

我讲厚黑学，不是有锯箭法和补锅法吗？我们把弱小民族联盟组织好了，就应用补锅法，手执铁锤，向诸国说道："信不信，我这一锤敲下去，叫你这锅立即破裂，再想补也补不起，"口中这样说，而手中之铁锤，则欲敲下，不敲下，这其间有无限妙用，如列强不睬，就略略敲一下，使锅上裂痕增长一点，再不睬，再敲一下。如果日本和列强，要倒行逆施，宰割弱小民族，供他们的欲壑，我们就一锤下去，把裂痕增至无限长，纠合全世界被压迫人民，一齐动作起来，十二万万五千万被压迫者，对二万万五千万压迫者作战，而孙中山先生之主张，于是乎实施。但是我们着手之初，则在组织弱小民族联盟，把弱联会组织好，然后铁锤在手，操纵自如，在国际上，才能平等自由。

敲锅要有艺术，轻不得，重不得：敲轻了锅上裂痕不能增长，是无益的；敲重了，裂痕太长，补不起。要想轻重适宜，非精研厚黑学不可。戏剧中有《补缸》一场，一锤下去，把缸子打得粉碎，这种敲法，未免太不高明。我们在国际上，如果这样干，岂足以言厚黑学？

我讲厚黑学，曾说："管仲劝齐桓公伐楚，是把锅敲烂了来补"，他那种敲法，是有艺术的。讲到楚之罪名，共有二项：一为周天子在上，他敢于称王；二为汉阳诸姬，楚实尽之，这本是彰彰大罪，乃楚遣使问出师理由，桓公使管仲对曰："尔贡包茅不入，王祭

不共，无以缩酒，寡人是征”。又曰：“昭王南征而不复，寡人是问”，舍去两大罪，而责问此极不要紧之事，岂非滑天下之大稽？昭王渡汉水，船覆而死，与楚何关，况且事隔数百年，更是毫无理由，管子为天下才，这是他亲自答复的，难道真得斟酌吗？他是厚黑名家，用补锅法之初，已留锯箭法地步，假令把楚国真实罪状宣布出来，叫他把王号削去，把汉阳诸姬的地方退出来，楚国岂不与齐拼命血战吗？你想长勺之役，齐国连鲁国那种弱国都战不过，他敢与楚国打硬战吗？只好借周天子之招牌，对楚国轻轻敲一下罢了。

楚是堂堂大国，管仲不敢伤他面子，责问昭王不复一事，故意使楚国有抗辩的余地。果然楚王可以对臣下说道：“他责问二事，其一事，我与他骂转去，骂得他哑口无言，包茅是河边芦苇一类东西，周天子是我的旧上司，砍几捆送他就是了。”这也是管仲的妙用。口骂无凭，贡包茅有实物表现。齐桓公于是背着包茅，进之周天子，作为楚国归服的实证。古者国之大事惟祀与戎，周天子祀祭的时候，把包茅陈列出来，贴一红纸签，写道：“这是楚国贡的包茅”，助祭的诸侯看见，周天子面子岂不光辉光辉！楚国都降伏了，众小国敢有异议吗？

召陵一役，以补锅法始，以锯箭法终，其妙用如是如是，我们弱小民族联盟，组织好了，就用铁锤在列强的锅上轻轻敲他一下，到达相当时机，就锯箭杆了事。到某一时期，再敲一下，箭杆出来一截，又锯一截，像这样不断的敲，不断的锯，待到终局，箭头退出来了，轻轻用手拈去，于是乎锯箭法告终，而锅也补起了。

外交上，原是锯箭法，补锅法，交相互用，如车之双轮，鸟之双翼，不可偏废。我国外交之失败，其病根在专用锯箭法。自五口通商以来，所有外交，无一非锯箭杆了事。九一八以后，尤然显著，应该添一个补锅法，才合外交方式。我们组织弱小民族联盟即是应用补锅法的学理，产生出来的。

现在日本人的花样，层出不穷，杀得我国只有招架之功，并无还兵之力，并且欲招架而不能，我们应该还他一手，揭示“弱小民族

联盟”的旗帜,你会讲“大亚细亚主义”,想把中国吞下去,进而侵略亚洲各国,进而窥视全世界。我们就讲“弱小民族联盟”,以中国为主干,而琉球,而高丽,而安南,而缅甸,而泰国,而印度,而澳洲、非洲一切民族。日本把一个大亚细亚主义大吹大擂,我们也把一个弱小民族联盟大吹大擂,这才是旗鼓相当,才足以济锯箭法之穷。

民国二年,我在某机关任职,后来该机关裁撤,我与同乡陈健人借银五十元,以作归计。他回信说道:“我现无钱,好在为数无多,特向某人转借,凑足五十元,与你送来。”信末附一诗云:“五十块钱不为多,借了一遍又一坡。我今专人送与你,格外再送一首歌。”我读了,诗兴勃发,不可遏止,立复一信道:“捧读佳作,大发诗兴,奉和一首,敬步原韵。适达而已,工拙不论。君如不信,有诗为证。诗曰:‘厚黑先生手艺多,那怕甑子滚下坡。讨口就打莲花落,放牛我会唱山歌。’诗既成,余兴未已,又作一首:‘大风起兮甑滚坡,收拾行李兮回旧窠,安得猛士兮守沙锅。’我出东门,走至石桥赶船,望见江水滔滔,诗兴又来了,再作一首曰:‘风萧萧兮江水寒,甑子一去兮不复还。’千古倒甑子的人,闻此歌,定当同声一哭。”

近来许多军政机关,常常起大风,甑子一批一批的向坡下滚去,许多朋友,向我叹息道:“安得猛士兮守沙锅。”我说道:我的学问,而今长进了,沙锅无须守,也无须请猛士,只须把你的手杖,向对方的沙锅一敲,他的沙锅打破,你的沙锅遂岿然独存。你如果莫得敲破对方沙锅的本事,自己的沙锅断不能保存。

东北四省,被日本占去,国人都有“甑子一去不复还”的感觉,见日本在华北华南大肆侵行,又同声说道:“安得猛士兮守沙锅”。这都是我先年的见解,应当纠正。甑子与沙锅是一物之二名。日本人想把我国的甑子打破,把里面的饭贮入他的沙锅内,国人只知双手把甑子掩护,真是干得笨事!我国四万万人,各人拿一根打狗棒,向日本的沙锅敲去,包管发生奇效。问:“打狗棒怎样敲法?”

曰：组织弱小民族联盟。

日本是我国室中之狼，欧美列强是宅左宅右之狮豹。日本是我国的仇国，当然无妥协余地，其他列强，为敌为友，尚不能预定，何也？因其尚在门前，尚在宅左宅右也。我们对于日本，应该取攻势，不能取守势。对于列强，取威胁式，不取乞怜式。我们组织弱小民族联盟，即是对日本取攻势，对列强取威胁式。日本侵略我国，列强抱不平，对我国表同情，难道是怀好意吗？岂真站在公理立场上吗？日本希望的是独占，列强希望的是共管，方式虽不同，其为厚黑则一也。为我国前途计，应该极力联合世界弱小民族，努力促成世界大战，被压迫者对压迫者作战，全世界弱小民族，同齐起义，把列强的帝国主义打破，即是把列强的沙锅打破，弱小民族的沙锅，才能保存。

威尔逊播下"民族自决"的种子，一天一天的潜滋暗长，现在快要成熟了。我国出来当一个陈涉，振臂一呼，揭出弱小民族联盟的旗帜，与威尔逊主义遥遥相应，全世界弱小民族，当然闻风响应。赢秦亡国条件，列强是具备了的，而以日本具备尤多。一般人震于日本和列强之声威，反抗二字，生怕出诸口，这是由于平日不研究厚黑学，才会这样的畏惧。如果把我的《厚黑学》单行本熟读一万遍，立即发生一种勇气来，区区日本和列强，何足道哉！他们都是外强中干，自身内部，矛盾之点太多，譬如筑墙，基础莫有稳固。我们组织弱小民族联盟，直向墙根攻打，"弱联"一成功，日本和列强的帝国主义，当然崩溃。

我们联合弱小民族之初，当取甘地不抵抗主义，任他种种压迫俱不管，只埋头干"弱联"的工作，并且加紧工作，哪有闲心同他开战？等到"弱联"组织成功了，任何不平等条约，撕了即是。到了那时，他们敢于不接受我们的要求，就纠合全世界弱小民族，同时动作，以武力解决。由我国当主帅，指挥作战，把苏秦的老法子拿来行使，"秦攻一国，五国出兵助之，或出兵挠秦之后。"像这样干去，日本和列强哪有不崩溃之理！以英国而言，他自夸凡是太阳所

照之地，都有英国人的国旗，我们的“弱联”组织成功，可以说：凡是太阳所照之地，英国人都有挨打的资格。这样干，才是图谋和平的根本办法。机会一成熟，立把箭头取出，无须再用锯箭法。我们不从此种办法着手，日本倡言亲善，就同他亲善，事事仰承日本鼻息，不敢稍有反抗，更不敢组织弱小民族联盟，只能算是厚黑界之小丑，更够不上谈厚黑哲理。

威尔逊倡民族自决，想成立一个国际联盟，以实现他的主张。哪知一成立，就被列强利用，成为分脏的集团，与威尔逊主义背道而驰。孙中山曾讲过大亚细亚主义，意在为黄种人吐气，哪知日本就想利用这种主张，以遂他独霸东亚之野心。所以我们成立弱小民族联盟，首先声明，英美德法意俄日等国永无人会资格，日本更不用说了。我们把英美等国划在会外，也不一定视为敌人，为敌为友，视其行为而定。如能赞助弱联，我们也可视为良友，但只能在会外，不能在会中说话，使他莫得利用操纵之机会。

我们对日抗战，当发挥自力，不能依赖某某强国，请他帮助。就是有时想列强帮助，也不能向他说乞怜语，更不能许以丝毫权利，只能埋头干“弱小民族联盟”的工作，一眼觑着列强的沙锅，努力攻打。要我不打破你的沙锅，除非帮助我把日本驱出东北四省，恢复九一八以前的状况，我们也锯箭杆了事。因为九一八之变，是国联不能执行任务酿出来的，当然寻国联算账，当然成一个“弱联”，推翻现在的“国联”。所以对付列强，当如对付横牛，牵着鼻子走，不能同他善说。问：列强的鼻子，怎能受我们的牵？曰努力的联合弱小民族，即是牵列强的鼻子，如列强扭着鼻子不受我们牵，我们就实行把沙锅与他打烂，实现孙中山之主张，十万万四千万被压迫者，对四万万六千万压迫者实行作战，忍一下痛苦，硬把箭头取出，废去锯箭法不用，更是直截了当。我认为这种办法，是我国惟一的出路，请全国厚黑同志详加研究。

和平是整个人类的，现在世界关联密切，一处发生战事，就波动全世界，就有第二次世界大战的可能。列强殖民地太宽，弱小民

族受了威尔逊的宣布，早已蠢蠢欲动，大战争一发生，列强的沙锅就在破裂的危险。这一层，日本和列强都是看得很清楚的。日本自九一八以后，一切事悍然不顾，墨索里尼侵占阿比西尼亚，也悍然不顾，都是看清此点，以世界大战相威胁，料定国联不敢动作。果然国联顾忌此点，不敢实行制裁，只好因循敷衍，牺牲弱小民族利益，以饱横暴者之贪囊，暂维目前状况，于是国际联盟就成为列强的分脏集团。我们看清此点，知道"国联"已经衰朽不适用了，就乘机推翻他，新兴一个"弱联"，以替代"国联"这种机构，催促威尔逊之主张早日实现。这种办法，才适合时代之要求。这种责任，应由我国出来担负，除了我国，其他国家是担负不起的。

我们组织弱小民族联盟，把甘地办法扩大之，改良之，当然发生绝大的效果。印度是亡了国的，甘地是赤手空拳，尚能有那样的成绩。我国是堂堂的独立大国，有强大的战斗力，淞沪之役，已所得效果，当然百倍甘地。这种办法，我想一般厚黑同志，决定赞成的。

我是害了两重病的，一曰疯病，二曰八股病，而我之疯病，是从八股病生出来的。八股家遇着长题目，头绪纷繁，抑或合数章为一题，其作法往往取题中一字，或一句，或一章作主，用以贯穿全题。曾国藩者，八股之雄也，其论作文之法曰："万山磅礴，必有主峰，龙衮九章，但挈一领。"斯言也，通于治国，通于厚黑学。我国内政外交，处处棘手，财政军政，纷如乱丝，这就像八股家遇着了合数章书的长题目，头绪纷繁，无从着笔。如果枝枝节节而为之，势必费力不讨好，所以我们解决时局，就该应用八股，寻问题之中心点，埋头干去，纷乱的时局，自必厘然就绪。我们做这篇八股，应该提出抗日二字为中心点，基于抗日之主张，生出内政外交之办法。内政外交的方针既定了，一切措施都与这个方针相适应，是之谓："万山磅礴，必有主峰，龙衮九章，但挈一领。"我以后所写文字，就本此主张写去，但我从满清末年就奔走官场，发明求官六字真言、做官六字真言，八股一道，荒废已久，写出的文字，难免不通，希望八股老同

志纠正纠正。

科举时代的功令，作八股必遵朱注，试场中片纸不准夹带，应考的人，只好把朱子的《四书集注》读来背得，所以朱子可称为八股界之老祖宗。而他解决时局的办法，是很合八股义法的。他生当南宋，初见宋孝宗即说道："当今之世，要首先认定：金人是我不共戴天之敌，断绝和议，召还使臣，这层决定了，一切事才有办法。一般怀疑的人，都说根本未固，设备未周，进不能图恢复，退不能谋防御，故不得已而暂与金人讲和，以便从容准备，殊不知这话大错了。其所以根本不固，设备不周，进不能攻，退不能守者，正由有讲和之说的原故。一有讲和之说，则进无决死之心，退有迁延之计，其气先绥，而人心遂涣然离沮。故讲和之说不罢，天下事无一可成。为今之计，必须闭门绝和，才可激发忠勇之气，才可言恢复。"这是朱子在隆兴元年对孝宗所说的话。他这篇文字，很合现在的题目，我们可以全部抄用。首先认定日本是仇国，使全国人有了公共的目标，然后才能说"对内团结，对外抵抗"的话。我国一般人，对于抗日，本下了最大决心，不过循着外交常规，口头不能不说说亲善和调整这类话，不知亲善和调整这类名词，是西洋的八股话，对于中国全不适用，其弊害，朱子说得很明白。

国人见国势日危，主张保存国粹，主张读经，这是从根本上治疗了。八股是国粹的结晶体，我的厚黑学，是从八股出来的，算是国粹中的国粹，根本上的根本。我希望各校国文先生，把朱子对孝宗说的这段文字先与学生读，培养点中国八股智识，以便打倒西洋八股。深望读者诸君，细细研究。

中国的八股，有甚深的历史，一般文人，涵濡其中，如鱼在水，所以今人文字，以鼻嗅之，大都作八股气，酸溜酸溜的。章太炎文字，韩慕卢一类八股也；严又陵文字，管韫山一类八股也；康有为文字，"十八科闱墨"一类八股也；梁启超文字，"江汉炳灵"一类八股也。鄙人文字，小试场中，截搭题一类八股也。当代文豪，某某诸公，则是《聊斋》上的贾奉雉，得了仙人指点，商中经魁之八股也。

"诸君莫笑八股酸，八股越酸越革命"，黄兴、蔡松坡，秀才也；吴稚晖，于右任，举人也；谭延闿，蔡元培，进士翰林也。我所知的同乡同学，几个革命专家，廖绪初举人也；雷铁崖、张列五、谢慧生，秀才也；曹叔实，则是一个屡试不售的童生。猗欤！盛哉！八股之功用大矣哉！满清末年，一个八股先生，起而排满革命，我甚愿今之爱国志士，把西洋八股一火焚之，返而研究中国的八股，才好与我们的仇敌日本奋斗到底。

唐宋八家中，我最喜欢三苏，因为苏氏父子，俱懂得厚黑学，老泉之学，出于申韩，申子之书不传，老泉《嘉祐集》，一切议论，极类韩非，文笔之峭厉深刻，亦复相似。老泉喜言兵，他对于孙子也很有研究。东坡之学，是战国纵横者流，熟于人情，明于利害，故辩才无疑，嬉怒笑骂，皆成文章。其为文诙诡恣肆，亦与《战国策》文字相似。子由深于老子，著有《老子解》，明李卓吾有言曰："解老子者众矣，而子由独高。"子由文汪洋淡泊，在八家中，最为平易。渐于黄老者深，其文固应尔尔。《孙子》、《韩非子》和《战国策》，可说是古代厚黑学的三部教科书。《老子》一书，包含厚黑哲理，尤为宏富。诸君如想研究孔子的学说，则孔子所研习的《诗经》、《书经》与《易经》不可不熟读。万一想研究厚黑学，只读我的作品，不过等于读孔子的《论语》。必须上读《老子》、《孙子》、《韩非子》和《战国策》诸书，如儒家之读《诗》、《书》、《易》诸书。把这些书读熟了，参之以廿五史和现今东西洋事变，融会贯通，那就有厚黑博士之希望了。

有人问我：厚黑学三字，宜以何字作对？我说：对以道德经三字。李老子的道德经和李疯子的厚黑学，不但字面可以相对，实质上，二者原是相通的，于何征之呢？有朱子之言可证：《朱子全书》中有云："老子之学最忍"。他闲时似个虚无卑弱之人，莫教紧要处，发出来，更教你支格不住，如张子房是也。子房皆老氏之学，如峣关之战，与秦联合了，忽乘其懈击之。鸿沟之约，与项羽讲好了，忽回军杀之。这个便是他卑弱之发处，可畏！可畏！他计策不须

多，只消两三处如此，高祖之业成矣。依朱子这样说：老子一部道德经，岂不明明是一部厚黑学吗？我曾说："苏东坡的《留侯论》，全篇是以一个厚字立柱"，朱子则直将子房之黑字揭出，并探本穷源，说是出于老子，其论尤为精到。朱子认为峣关鸿沟，这些狠心事，是卑弱之发处，足知厚黑二者，原是一贯之事。

厚与黑，是一物体之二面，厚者可以变而为黑，黑者亦可变而为厚。朱子曰："老氏之学最忍"，他以一个忍字，总括厚黑二者。忍于己之谓厚，忍于人之谓黑。忍于己，故闲时虚无卑弱；忍于人，故发出来教你支持不住。张子房替老人履，跪而纳之，此忍于己也。峣关鸿沟，背盟弃约，置人于死，此忍于人也。观此则厚黑同源，二者可以互相为变。我特告诉读者诸君，假令有人在你面前，胁肩谄笑，事事要好，你须谨防他变而为黑。你一朝失势，首先随井下石，即是这类人。又假如有人在你面前，肆意凌侮，诸多不情，你也不须怨恨，你若一朝得志，他自然会变而为厚，在你面前，事事要好。历史上这类事很多，诸君自去考证。

我发明厚黑学，进一步研究，得出一条定理：心理变化，循力学公例而行。有了这条定理，厚黑学就有哲学上之根据了。水之变化，纯是依力学公例而变化，有时徐徐而流，有物当前，总是避之而行，总是向低处流去，可说是世间卑弱之物，无过于水。有时怒而奔流，排山倒海，任何物不能阻之，阻之则立被摧毁，又可说：世间凶悍，无过于水，老子的学说，原是基于此种学理生出来的。其言曰："天下之物，莫柔弱于水，而攻坚强者，莫之能先。"诸君能把这个道理会通，原知老子的道德经和鄙人的厚黑学，是莫得什么区别的。

忍于己之谓厚，忍于人之谓黑。在人如此，在水亦然。徐徐而流，避物而行，此忍于己之说也。怒而奔流，人物阻挡之，立被摧灭，此忍于人之说也。避物而行和摧灭人物，现相虽殊，理实一贯。人事与物理相通，心理与力学相通。明乎此，而后可以读李老子的道德经，而后可以读李疯子的厚黑学。

老子学说，纯是取法于水，《道德经》中，言水者不一而足，如曰："上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。"又曰："江河之所以为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王"，水之变化，循力学公例而行，老子深有契于水，故其学说，以力学公例绳之，无不一一吻合，惟其然也，宇宙事事物物，遂逃不出老子学说的范围，也原是逃不出厚黑学范围。

老子曰："吾言甚易知，甚易行，天下莫能知，莫能行"，这几句话，简直是他老人家替厚黑学做的赞语。面厚心黑，那个不知道？那个不能做？是谓"甚易知，甚易行"。然而厚黑学三字，载籍中绝未一见，必待李疯子出来才发明，岂非"天下莫能知"的明证吗？我国受日本和列强的欺凌，管厚黑、苏厚黑的法子俱在，不敢拿来行使。厚黑圣人勾践和刘邦对付敌人的先例俱在，也不一加研究，岂非"天下莫能行"的明证？

我发明的厚黑学，是一种独立的科学，与诸子百家的学说，绝不相类，但是会通来说，又可说诸子百家的学说，无一不与厚黑学相通。我所讲一切的道理，无一不经别人说过，我也莫有新发明。我在厚黑界的位置，只好等于你们儒家的孔子。孔子祖述尧舜，宪章文武，述而不作，信而好古，他也莫得甚么新发明。然而严格言之，儒家学说与诸子百家，又绝不相类。我之厚黑学，亦如是而已。孔子曰："知我者，其惟《春秋》乎！罪我者，其惟《春秋》乎"，鄙人亦曰："知我者，其惟厚黑学乎；罪我者，其惟厚黑学乎"。

老子也是一个"述而不作，信而好古"的人，他书中如"建言有之"如"用兵有言"，如"古所谓……"一类话，都是明明白白的引用古书。依朱子的说法，《老子》一书，确是一部厚黑学。而老子的说法，又是古人遗传下来的。可见我发明的厚黑学，真是贯通古今，可以质诸鬼神而无疑，且百世以传圣人而不惑。

据学者的考证，周秦诸子的学说，无一不渊源于老子，因此周秦诸子，无一不带点厚黑学气味。我国诸子百家的学说，当以老子为总代表，老子之前，如伊尹，如太公，如管子诸人，《汉书·艺文

志》，都把他列人道家，所以前乎老子和后乎老子者，都脱不了老子的范围。周秦诸子之中，最末一人是韩非子。与非同时，虽有《吕览》一书，但此书是吕不韦的宾客纂集的，是一部类书，寻不出主名，故当以韩非为最末一人。非之书有《解老》、《喻老》两篇，把老子的话一句句的解释，呼老子为圣人。他的学问，是直接承述老子的，所以说："刑名原于道德"。由此知，周秦诸子，澈始澈终，都是在研究厚黑学这种学理，不过莫有发明厚黑之名词罢了。

韩非之书，对于各家学说俱有批判，足知他于各家学说，都一一研究过，然后才独创一派学说。商鞅言法，申子言术，韩非则合法术而一之，是周秦时代，法家一派之集大成者。据我看来，他实是周秦时代，集厚黑学之大成者。不过其时莫得厚黑这个名词，一般批评者，只好说他惨烈罢了。

老子在周秦诸子中，如昆仑山一般，一切山脉，俱从此处发出。韩非则如东海，为众河流之总汇处。老子言厚黑之证，韩非言厚黑之用，其他诸子，则为一支山脉，或一支河流，于厚黑哲理，都有发明。

道法两家的学说，根本上原是相通，敛之则为老子之清静无为，发之则为韩非子惨刻少恩，其中关键，许多人都看不出来。朱子是好学深思的人，独看破此点。他指出张子房之可畏，是他卑弱的发处，算是一针见血之语。卑弱者，敛之之时也，所谓厚也；可畏者，发之之时也，所谓黑也。即厚与黑，原不能歧而为二。

道法两家，原是一贯，故史迁修《史记》，以老庄申韩，合为一传。后世一孔之儒，只知有一个孔子，于诸子学术源流，茫乎不解，至有谓李耳与韩非同传，不伦不类，力诋史迁之失，真是梦中呓语。史迁父子，是道家一派学者，所著《六家要旨》，字字是内行话。史迁论大道则先黄老。老子是他最崇拜的人，他把老子和韩非同列一传，岂是莫得道理吗？还待后人为老子抱不平吗？世人连老子和韩非的关系，都不了解，岂足上窥厚黑学？宜乎李厚黑又名李疯子也。

厚黑这个名词，古代莫得，而这种学理，则中外古今，人人都见得到。有看见全体的，有看见一部分的，有看得清清楚楚的，有看得依稀恍惚的，所见形态千差万别，所定的名词，亦遂千差万别。老子见之，名之曰道德；孔子见之，名之曰仁义；孙子见之，名之曰庙算；韩非见之，名之曰法术；达尔文见之，名之曰竞争；俾斯麦见之，名之曰铁血。其他哲学家，亦各有所见，各创一名，真所谓"横看成岭侧成峰，远近高低无一同；不见庐山真面目，只缘身在此山中。"

有人诘问我道："你们主张'组织弱小民族联盟，向列强攻打'，这本是一种主义，你何得呼之为厚黑？我说：这无须争辩，即如天上有两个亮壳，从东边溜到西边，从西边溜到东边，溜来溜去，昼夜不停，这两个东西，我们国人，呼之为日月，英国人，则呼之为Sun、Moon，名词虽不同，其所指物则一。我们看见英文中之 Sun、Moon 二字，即译为日月二字。读者见了我的厚黑二字，把他译成正义二字也可，即译为之道德二字或仁义二字，也无不可。

周秦诸子，无一人不是研究厚黑学理，惟老子窥见至深，故其言最为玄妙，非有朱子这类好学深思的人，看不出老子的学问，非有张子房这类身有仙骨的人，又得仙人指点，不能把老子的学问，用得圆转自如。

周秦诸子，表面上，众喙争鸣；里子里，同是研究厚黑哲理。其学说能否适用，以所含厚黑成分多少而断。《老子》和《韩非》二书，完全是谈厚黑学，所以汉文行黄老之术，郅治为三代下第一；武侯以申韩之术治蜀，相业为古今所称赞。孙吴苏张，于厚黑哲理，俱精研有得，故孙吴之兵，战胜攻取，苏秦、张仪，出面游说，天下风靡。由是知：凡一种学说，含有厚黑哲理者，施行出来，社会上立即发生重大影响。儒家高谈仁义，仁近于厚，义近于黑，所得厚黑者不过近似而已。故用儒术治国，不痒不痛，社会上养成一种大肿病，儒家强为之解曰："王道无近功"，请问汉文帝在位，不过二十三年，武侯治蜀，亦仅二十年，于短期间收大效，何以会有近功？难

道汉文帝是用的霸术吗？诸葛武侯，岂非后儒称为王佐之才吗？究竟是什么道理？请儒家有以语我来。厚黑是天性中固有之物，周秦诸子无一不窥见此点，我也不能说儒家莫有窥见，惜乎窥见太少，此其所以"博而寡要，劳而少功"也，此其所以"迂远而阔于情事"也。

黄老申韩，是厚黑学的嫡派。孔孟是反对派。吾国二千余年以来，除汉之文景、蜀之诸葛武侯、明之张江陵而外，皆是反对派执政，无怪乎治日少而乱日多也。

我深恨厚黑之学不明，把好好一个中国闹得这样糟，所以奋然而起，大声疾呼，以期唤醒世人。每日在报纸上，写《厚黑丛话》一二段，等于开办一个厚黑学的函授学校，经我这样的努力，果然生了点效。许多人向我说道："我把你所说的道理，证以亲身经历的事项，果然不错。"又有个朋友说道："我把你发明的原则去读《资治通鉴》，读了几本，觉得处处俱合。"我听见这类话，知道一般人已经有了厚黑常识，程度渐渐增高，我讲的学理，不能不加深点，所以才谈及周秦诸子的学说，见得我发明的厚黑学，不但证以一部二十五史，处处俱合，就证以周秦诸子的学说，也无一不合。读者诸君，倘有志斯学，请细细研究。

教授学生，要用启发式、自修式，最坏的是注人式。我民国元年发表厚黑学，只举曹操、刘备、孙权、刘邦、司马懿几人为例，其余的，叫读者自去搜寻，我写的《厚黑经》和《厚黑传习录》，也只简简单单的举出纲要，不一一详说，恐流于注入式，致减读者自修能力。此次我说：周秦诸子的学说，俱含厚黑哲理，也只能说个大概，让读者自去研究。

《诗经》、《书经》、《易经》、《周礼》、《仪经》等书，是儒门的经典，凡想研究儒学的人，这些书不能不熟读。周秦诸子的书，是厚黑学的经典，如不能遍读，可先读《老子》、《韩非》二书。知道了厚黑的作用，再读诸子之书，自自头头是道。凡是研究儒家学说的人，开口即是"诗曰，书曰"，鄙人讲厚黑哲理，不时也要说几句：

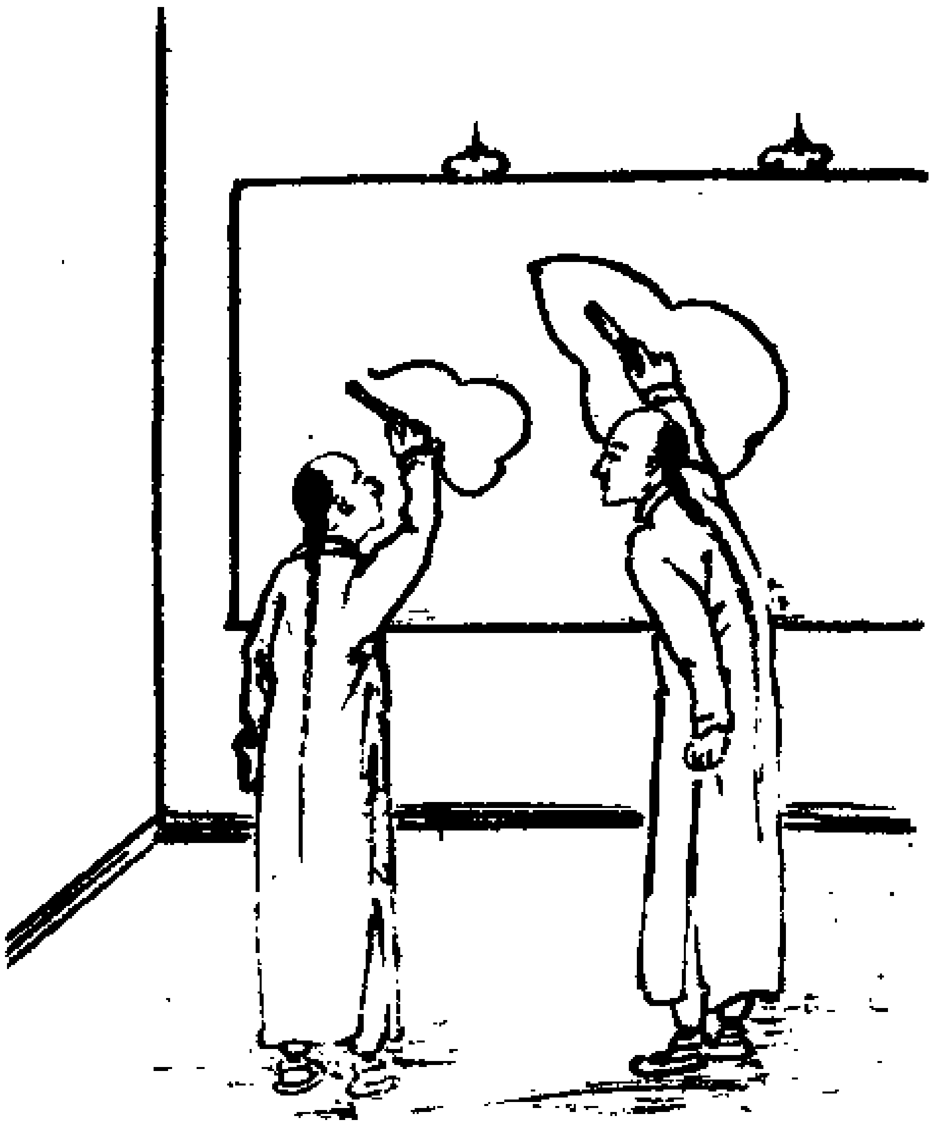
"老子曰,韩非曰。"

四书五经,虽是外道的书,尚能用正法眼读之,也可寻出许多厚黑哲理。即如孟子书上的"孩提爱亲"章,岂非儒家学说的基础吗?鄙人就此章书,细加研究,绘出甲乙两图,反成了厚黑学的哲学基础,这是鄙人治厚黑学的秘诀。诸君有志斯学,不妨这样的研究。

〔第四篇〕

心理与力学——人性弱点厚黑真言

王阳明从性善说悟入，我从性恶说悟入，同到无恶无善而止。我同人讲厚黑，等于用手指月，人能循着手看去，就可以看见天上之月，人能循着厚黑学研究下去，就可以窥见人性之真相。



——王阳明从性善说悟入，我从性恶说悟入，同到无恶无善而止。我同人讲厚黑，等于用手指月，人能循着手看去，就可以看见天上之月，人能循着厚黑学研究下去，就可以窥见人性之真相。

● 自序一

民国元年，我在成都《公论日报》上发表一文，题曰《厚黑学》，谓：古今成功之英雄，无一非面厚心黑者。这本是一种游戏文字，不料自此以后，厚黑学三字，遂传播四川，成一普通名词。我自己也莫名其妙，心想：此等说法，能受一般人欢迎，一定与心理学有关系，继续研究下去，始知厚黑学是渊源于性恶说，在学理上是有根据的，然私心终有所疑。遍寻中外心理学之书读之，均不足解我之疑，乃将古今人说法尽行扫去，另用物理学的规律来研究心理学，觉得人心之变化，处处是跟着力学规律走的。从古人事迹上、今日政治上、日用琐事上、自己心坎上、理化数学上、中国古书上、西洋

学说上、四面八方，印证起来，处处可通，乃创一臆说："心理依力学规律而变化。"民国九年，写一文曰《心理与力学》，藏之箧中，未敢发表，十六年方刊入拙著《宗吾臆谈》内。兹特重加整理，扩大为一单行本。

我这《心理与力学》一书，开始于民国九年，今为民国二十七年，历时十八年，而此书渊源于厚黑学。我研究厚黑学，始于满清末年，可说此书之成，经过三十年之久。记得唐朝贾岛做了两句诗，"独行潭底影，数息树边身。"自己批道："二句三年得，一吟双泪流。"我今日发表此书，真有他那种感想。

我的思想，好比一株树；厚黑学是思想之出发点，等于树根；因厚黑学而生出一条臆说："心理依力学规律而变化"，等于树身；其他所写《社会问题之商榷》、《考试制度之商榷》、《中国学术之趋势》，与夫最近所写的《制宪与抗日》等书，都是以"心理依力学规律而变化"这条臆说为根据，等于树上生出的枝叶花果。故我所写的文，虽种种不同，实是一贯。

去岁遇川大教授福建江超西先生，是专门研究物理的，并且喜欢研究易学，是博通中外的学者。我把稿子全部拿与他看，把所有疑点提出请教。承蒙一一指示，认为我这种说法讲得通，并赐序一篇，我是非常感激。然而我终不敢自信，请阅者不客气的赐教。

我研究这个问题，已经闹得目迷五色，文中种种说法，对与不对，自己无从知道。我重在解释心中疑团：阅者指驳越严，我越是感激，绝不敢答辩一字。诸君赐教的文字，可在任何报章杂志上发表，发表后，请惠赠一份，交成都《华西日报》转交，以便改正。

民国二十七年一月十三日，富顺李宗吾，于成都。

● 自序二

我发表此书后，得着不少的批评，使我获益非浅，至为感谢。除全部赞成和全部否认者外，其有认为大致不差，某某点尚应该改

者，我已遵照修改。有些地方，虽经指示，而我认为尚应商酌者，则暂仍其旧，请阅者再加指正。所有赐教文字，请交重庆《国民公报》转交，以便再加修改。

读者常驳我道："人之心理，变化不测，哪里会有规律？"我说：物理也是变化不测，何以又有规律？今之科学家，研究物理，可谓极精了。我们试取一瓷杯，置之地上，手执一铁锤，请问：此锤击下去，此杯当成若干块？每块形状如何？恐怕聚世界科学家研究之，无一人能预知，所可知者，铁锤击下，此杯必破裂而已。何也？杯子内部分子之构造，无从推测也，我们不能因此就说，物理变化，无有规律。人藏其心，不可测度，与瓷杯之分子相同，所以心理变化，如珠走盘，横斜曲直，不可得知，所可知者，必不出此盘而已。人持弓箭，朝东射，朝西射，我们不能预知，但一射出来，其箭必依抛物线进行，这即是力之规律。我所谓心理变化有规律可寻者，亦就是也。

我说"心理依力学规律而变化"，原是一种臆说，不能说是公例。公例者，无一例外之谓也。当初牛顿发明万有引力，定出三例，许多人都不承认，后来逐渐证明，逐渐承认，最后宇宙各种现象，俱合牛顿规律，惟天王星不合，有此例外，仍不能成为公例。直到一千八百四十六年，有某天文家，将天王星合牛顿规律这部分提出，将其不合规律之部分加以研究，断定天王星之外，另有一行星，其形状如何，位置如何，加入此星之引力，天王星即合规律了。此说一发表出来，众天文家，依其说以搜求之，立把海王星寻出，果然丝毫不差错，牛顿之说，乃成为公例。心理之变化，较物理更复杂，更奇妙。我之说法，不为一般人所承认者，因为例外之事太多也。我不认为我之臆说有错，而认为人心中之海王星太多。我们亦能只握着大原则，以搜求各人心中之海王星耳。

有人说：你想把人事与物理沟通为一，从前许多人都做过这种工作，无奈这条路走不通。我说：苏伊士运河，从前许多人都说凿不通，卒之凿通。巴拿马运河，许多人都说凿不通，卒之也凿通。我认为自然界以同一原则生人生物，物理上之规律，必可适用于人

事，不过我个人学识不够，不能把他沟通为一罢了。学术者，世界公物，当合全世界研究之，非一人之力所能胜也。尚望读者诸君共同研究，如我这种方式走不通，希望读者另用他种方式把他弄通。我研究这个问题，如坠五里雾中，诸君其亦怜我之愚，而有以教之乎！

物理纷繁极矣，牛顿寻出规律，纷繁之物理，厘然就诸，而科学因之大进步。世界纷乱极矣，我们在人事上如能寻出规律，则世界学说，可归一致，人世之纠纷，可以免除，而文明自必大进步。此著者所为希望诸君共同研究者也。

中华民国三十一年十月八日，李宗吾，于隆都。

（一）性灵与磁电

科学上许多定理，最初都是一种假设，根本这种假设，从各方试验，都是合的，这假设就成为定理了。即如地球这个东西，自开辟以来就有了，经过了若干万万年，人民生息其上，视为固然，于地球之构成，不求甚解，距今二三百年前，出了一个牛顿，发明万有引力，说："地心有引力，把泥土沙石吸成一团，成为一个地球。"究竟地心有无引力，无人看见，牛顿这个说法，本是假定的。不过根据他的说法，任如何试验，俱是合的，于是他的假说，就成了定理。从此一般人都知道："凡是有形有体之物，俱要受地心吸力的吸引。"到爱因斯坦出来，发明相对论，把牛顿之说扩大之，说："太空中的星球发出的光线，经过其他星球，也要受其吸引，由于天空中众星球互相吸引之故，于是以直线进行之光线，就变成弯弯曲曲的形状。"这也是一种假说，然经过实地测验，证明不错，也成为定理。从此一般人又知道：有形无体之光线，也要受地心吸力的吸引。我们研究心理学，何妨把爱因斯坦的说法再扩大之，说："我们心中也有一种引力，能把耳闻目睹、无形无体之物吸收来成为一个心。心之构成，与地球之构成相似。"我们这样的设想，牛顿的三例和爱因斯坦的相对论，就可适用到心理学方面，而人事上的一切变化，就

可用力学公例去考察他了。

通常所称的心，是由于一种力，经过五官出去，把外边的事物牵引进来，集合而成的。例如有一物在我面前，我注目视之，即是一种力从目透出去，与那个物连结；我将目一闭，能够记忆那物的形状，即是此力把那物拖进来缩住了。听人的话能够记忆，即是把那人的话拖进来缩住了。由这种方式，把耳濡目染与夫环境所经历的事项一一拖进来，集合为一团，就成为一个心。所以心之构成，与地球之构成完全相似。

一般人都说自己有一个心，佛氏出来，力辟此说，说："人莫得心，通常所谓心，是假的，乃是六尘的影子。"《圆觉经》曰："一切众生，无始以来，种种颠倒，妄认四大，为自身相，六尘缘影，为自心相。"我们试想，假使心中莫得引力，则六尘影子之经过，亦如雁过长空，影落湖心一般，雁一去，影即不存。而吾人见雁之过，其影能留在心中者，即是心中有一种引力，把雁影缩住的缘故。所以我们拿佛家的话来推究，也可证明心之构成与地球之构成是相似的。

佛家说："六尘影子，落在八识田中，成为种子，永不能去。"这就像谷子豆子落在田土中，成为种子一般。我们知：谷子豆子落在田土中，是由于地心有引力，即知六尘影子落在八识田中，是由于人心有引力。因为有引力缩住，所以谷子豆子在田土中，永不能去，六尘影子在八识田中，也永不能去。

我们如把心中所有知识，一一考察其来源，即知其无一不从外而进来。其经过的路线，不外眼耳舌鼻身。虽说人能够发明新理，但仍靠外而收来的知识与基础，犹之建筑房屋，必须购买外面的砖瓦木石，才能建筑新房子一样。假如把心中各种知识的来源，一一清出了，从目进来者，命他仍从目退出去，从耳进来的，令他仍从耳退出去，其他一一俱从来路退出，我们的心即空无所有了。人的心，果然能够空无所有，对于外物无贪恋，无嗔恨，有如湖心雁影，过而不留，这即是佛家所说，还我本来面目。

地球之构成，源于引力，意识之构成，源于种子。试问引力再进一步，推究到天地未有之前，由种子再进一步，推究到父母未生

之前，则只有所谓寂兮寥兮的状况，而二者就会归于一了。由寂兮寥兮生出引力，而后有地球，而后有物。由寂兮寥兮生出种子，而后有意识，而后有人。我们这样的研究，觉得心之构成与地球之构成相似，而物理学的规律，就可适用于人事了。

我们把物体加以分析，就是原子，把原子加以分析，就得电子。电子是一种力，这是科学家业已证明了的。人是物中之一，我们的身体，是电子集合而成，身与心是一物，所以我们的心理，不能逃脱磁电学的规律，不能逃脱力学的规律。

心理的现象，与磁电的现象是很相似的。人有七情，大别之，只有好恶二种。心所好的东西，就引之使近；心所恶的东西，就推之使远，这种现象，岂不与磁电相似吗？

人的心，分知、情、意三者，意是知与情合并而成，其元素只有知、情二者。磁电同性相推，异性相引，其相推相引，有似吾人之理，其能够判别同性异性，更是显然有知。足见磁电这个东西，具有知、情，与人之心理是一样的。

阳电所需要的是阴电，忽然来了一个阳电，要分他的阴电，他当然要把他推开；阴电所需要的是阳电，忽然来了一个阴电，要分他的阳电，他当然也要把他推开。这就像小儿食乳食糕饼的时候，见哥哥来了，用手推他打一般，所以成了同性相推的现象。至于磁电异性相引，犹如人类男女相爱，更是不待说的。由此知磁电现象，与心理现象，完全相同。

佛说："真佛法身，映物现形。"宛然磁电感应现象。又说："性灵本融，用遍法界。"宛然磁电中和现象。又说："不生不灭，不增不减。"简直就是物理学家所说"能力不灭"。因此之故，我们用力学规律去考察人性，想来不会错。

物质不灭，能力不灭，是科学上的定律。吾身之物质，无一不是从地球之物质转变而来，身死埋之地中，物质退还地球。物质不灭之说，算是讲得通，独是吾人之性灵，是一种能力，请问此种能力，生从何处来，死往何处去？我们要答复这个问题，可以创一臆说，曰："人之性灵从地球之磁电转变而来。"吾人一死，身体化为

地球之泥土，同时性灵化为地球之磁电，如此则性灵生有自来，死有所去，能力不灭之说，就讲得通了。出言成仙成佛者，或许是用一种修养力，能将磁电凝聚不散耳。俗云“冤魂不散”，当是一种嗔恨心，将磁电凝住，迨至冤仇已报，嗔恨心消失，磁电无从凝聚，其鬼即归消灭。

有了“性灵由磁电转变而来”这条臆说，则灵魂存灭问题，也就可以解答了。吾人一死，身上的物质退还地球，灵性化为磁电，则灵魂即算消灭；但是吾身虽死，物质尚存，磁电尚存，亦可说是灵魂尚存了。此庄子所说：“天地与我并生，万物与我为一”也。

禅家最重“了了常知”四字。吾人静中，此心明明白白。迨至事务纷乘，此明明白白之心，即消归乌有。学力深者，事务纷乘，此心仍可明明白白，是谓“动静如一”。然而白昼虽明明白白，夜晚梦寐中则复昏迷。学力更深者，梦寐中明明白白，是谓“寤寐如一”。学力极深者，死了亦明明白白，是谓“死生如一”。到了死后亦明明白白，是之谓灵魂永存，亦未始不可。

《楞严经》说：“如来从胸卍字，涌出宝光，其光昱昱，有千百色；十方微尘，普佛世界，一时周遍。”这种宝光，当即是电光。阿难佛言：“我见如来，三十二相，胜妙殊绝，形体映澈，犹如琉璃。尝自思惟，此相非是欲爱所生。何以故？欲气粗浊，腥臊交参，脓血杂乱，不能发生胜净妙明，紫金光聚。”这是说释迦修养功深，已将血肉之躯，变而为磁电之凝聚体，故能发出宝光，遍达十方世界。佛氏有天眼通、天耳通之说，今者无线电之发明，已可证明这种道理。释迦本身即是一无线电台，将来电学进步，或可证明释迦所说，一一不虚，而“性灵由磁电转变而来”的臆说，或亦可证明其不虚了。

老子言道，屡以水为喻；佛氏说法，亦常以水为喻。我们不妨以空气为喻，所谓不生不灭，不垢不净，不增不减，无古今，无边际，无内外，种种现相，空气是具备了的。倘再进一步，以中和磁电为喻，尤为确切。若更进一步，假定“人的性灵由磁电转变而来”，用以读佛老之书，觉得处处迎刃而解。

吾人自以为高出万物，这不过人类自己夸大的话，实则人与

物，同是从地球生出来的，身体之原素，无一非地球之物质。自地球视之，人与物并无区分，仿佛父母生二子，长子曰“人”，次子曰“物”，不过长子聪明，次子患瘫病而又聋哑罢了。我们试验理化，温度变更，或参人一种物品，形状和性质都要改变。吾人遇天气大变，心中变烦躁，这是温度的关系；饮了酒，性情也会改变，这是参人一种药品，起了化学作用。从此等处考察，人与物有何区别。

人身的物质和地球的物质，都是电子构成的。吾人有灵魂，地球亦有灵魂。地球的灵魂，就是磁电。通常所说的地心引力，就是磁电吸力之表现。地球的物质变为植物，同时地球的磁电即变为植物的生机。吾人食植物，物质变为吾身的毛发骨肉，同时磁电即变为吾人的性灵。由泥土沙石，变而为植物，变而为毛发骨肉，愈变愈高等；同时由地球的磁电、变而为植物的生机，变而为吾人的性灵，也是愈变愈高等。虽经屡变，而本来之性质仍在，故吾身之原素，与地球之原素相同，心理之感应，与地磁之感应相同。惟是既经屡变，吾身之毛发骨肉，与地球之泥土沙石不同，吾人之性灵，与地球之磁电不同，何以故？在地球为死物，在吾身则为活物也。所以用力学规律以考察人事，就当活用，而不能死用之。

老子说：“有物混成，先天地生，寂兮廖兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母。吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大。”老子所说的“道”，即释氏所说的“真如”也。释氏曰：“山河大地，日月星辰，内身外器，都是由真如不守自性，变现出来的。”其说与老子正同。真如者，空所谓有也（实则非空非不空）。忽焉真如不守自性，而变现中和磁电，由是而变理为气体，回旋于太空之中，几经转变，而山河大地，日月星辰，就依次生出了。由是而生植物，生动物，生人类。佛氏所谓“阿赖耶识”的状态，与中和磁电的状态最相似。此二者都是冲漠无朕，万象森然，也即是寂然不动，感而遂通。我们可以说：真如变现出来，在物为中和磁电，在人为阿赖耶识。犹之同一物质，在地球为泥土沙石，在人则为毛发骨肉也。今人每谓人之性灵，与磁电迥不相同；犹之无科学知识之人，见了毛发骨肉，即说与泥土沙石迥不相同一样。中和磁电，是真如最初变

现出来之物，真如不可得见，我们读佛老之书，姑以中和磁电，模拟道与真如的状态，觉得处处可通。

老子著书，开端即曰："道可道，非常道。"释迦说法四十九年，结果自认未说一字，归之于不可，不可说而已，苏子由曰："夫道不可言，可言皆其似者也，达者因似以识真，而昧者执似以陷于伪。"道与真如，不可思议者也，阿赖耶识，与中和磁电，可思议者也，借可思议者，以说明不可思议者，此所谓言其似也。

老子曰："道生一，一生二，二生三，三生万物。"我们可解之曰，道者空无所有者，一者中和磁电也，中和磁电发动出来，则有相推相引两作用，所谓二也。由这两种作用，生出第三种作用，由是而辗转相生，千千万万之事物出焉。老子曰："抱一以为天下式。"又曰："天下有始，以为天下母；既得其母，以知其子；既知其子，复守其母。"一也，母也，都是指中和磁电，在人则为阿赖耶识。故曰："恍兮冥兮，窈兮冥兮。"又曰："渊兮似万物之宗。"老子专守阿赖耶识，故著出之书，可以贯通周秦诸子，可以贯通赵宋诸儒，可以贯通《易经》，可以贯通佛学，又为后世神仙方士所依托，据严又陵批，又可以贯通西洋学说（其说具见拙著《中国学术之趋势》）。《道德经》一书之无所不包者，正因阿赖耶识之无所不有也。佛氏则打破此说，而为大圆镜智，以"空无所有"为立足点。此由于佛氏立教，重在出世，故以"空无所有"为立足点。老子立教，重在将人世出世打成一片，故以阿赖耶识为立足点。由阿赖耶识而向内追寻，则可到大圆镜智，而空诸所有。由阿赖耶识而向外工作，则可诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。此二氏立足点，所由不同也。

我们假定："人之性灵，由磁电转变而来。"则佛氏之诸多说法，与夫宋儒所谓："如鱼在水，外而水便是肚里水，鳜鱼肚里的水，与鲤鱼肚里的水，只是一样"，明儒所谓："盖天地皆心也"等等说法，都可不烦言而解。《中庸》曰："喜怒哀乐皆不发，谓之中。"大祖曰："不思善，不思恶，正与么时，那个是明上座本来面目。"广成子曰："至道之精，窈窈冥冥；至道之极，昏昏默默。"庄子曰："心不

忧乐，德之至也；一而不变，静之至也。”这都是阿赖耶识之现象，亦即是磁电中和之现象。中和磁电，发动出来，呈相推相引之作用，而纷纷纭纭的事物就起来了。所以要研究人世事变，当首造一臆说曰：“人的性灵由电转变而来。”但研究磁电，又离不得力学，于是再造一臆说曰：“心理依力学规律而变化”。有了这两个臆说，纷纷纭纭之事物，就有轨道可循；而世界纷歧之学说，可汇归为一，中、西、印三方学说，亦可汇归为一。

佛氏谓：山河大地及人世一切事物，皆是幻相，牛顿造出三定例，所以研究物理之幻相也；我们造出两个臆说，所以研究人事之幻相也。本章所说种种，乃是说明造此臆说之理由。第二章以下，即依据此两个臆说，说明人世事变，不复涉及本体。佛言本行，我们言现象，鸿沟为界。著者对于佛学及科学，根本是外行。所有种种说法，都是想当然耳，心中有了此种想法，即把他写出，自知纯出臆断，以佛学科学律之，当然诸多不合，我不过姑妄言之，读者亦姑妄听之可耳。

（二）孟荀言性争点

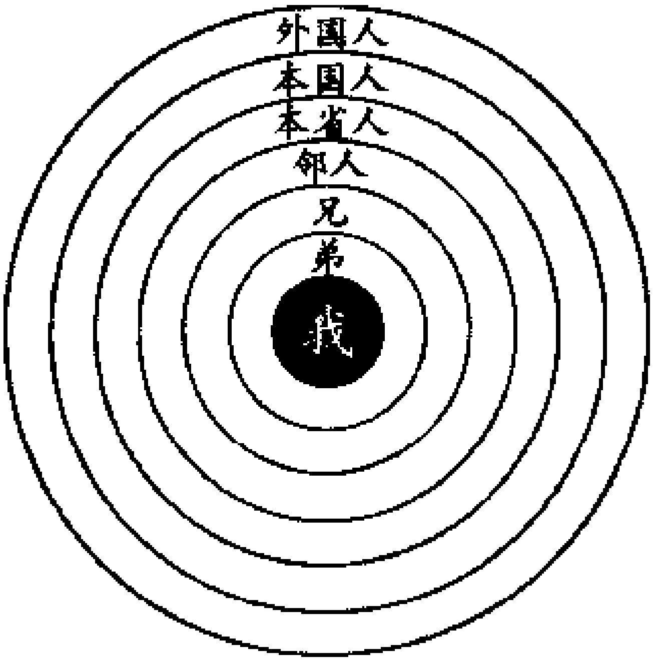
孟子之性善说，荀子之性恶说，是我国学术史上，未曾解除之悬案，两说对峙了二千余年，抗不相下。孟子说：人性皆善，主张仁义化民；宋儒承袭其说，开出理学一派，创出不少迂腐的议论。荀子生在孟子之后，反对其说，谓人之性恶，主张以礼制裁之；他的学生韩非，以为礼之制裁力弱，不若法律之制裁力强，遂变而为刑名之学，其弊流于刻薄寡恩。于是儒法两家，互相抵斥，学说上、政治上生出许多冲突。究竟孟荀两说，孰得孰失？我们非把他彻底研究清楚不可。

孟子谓：“孩提之童，无不知爱其亲也，及其长也，无不知敬其兄也。”这个说法，是有破绽的。我们任喊一个当母亲的，把他亲生孩子抱出来，当众试验，母亲抱着他吃饭，他就伸手来拖母亲之碗；如不提防，就会落地打烂。请问这种现象，是否爱亲？又母亲手中

拿一糕饼，他见了，就伸手来拖，如不给他，放在自己口中，他立刻会伸手从母亲口中取出，放在他的口中。又请问这种现象，是否爱亲？小孩在母亲怀中，食乳食糕饼，哥哥走近前，他就用手推他打他。请问这种现象，是否敬兄？五洲万国的小孩，无一不如此。事实上，既有了这种现象，孟子的性善说，岂非显有破绽？所有基于性善说发出的议论，订出的法令制度，自然就有不少流弊。

然则孟子所说"孩提爱亲，少长敬兄"，究竟从甚么地方生出来？我们要解释这个问题，只好用研究物理学的法子去研究。盖人之天性，以我为本位，我与母亲相对，小儿只知有我，故从母亲口中把糕饼取出，放在自己口中。母亲是乳哺我的人，哥哥是分乳吃、分糕饼吃的人，母亲与哥哥相对，小儿就很爱母亲，把哥哥打开推开。长大了点，出而在外，与邻人相遇，哥哥与邻人相对，小儿就很爱哥哥。走到异乡，邻人与异乡人相对，则爱邻人。走到外省，本省人与外省人相对，就爱本省人。走到外国，本国人与外国人相对，就爱本国人。我们细加研究，即知孟子所说爱亲敬兄，都是从为我之心流露出来的。

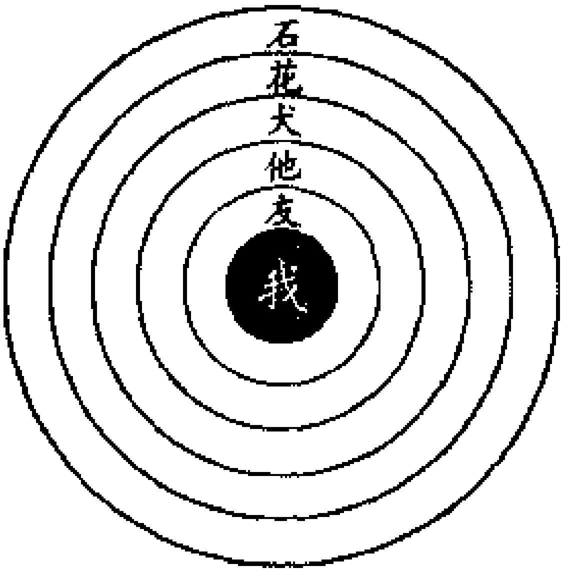
试绘之为图，如甲：第一圈是我，第二圈是亲，第三圈是兄，第四圈是邻人，第五圈是本省人，第六圈是本国人，第七圈是外国人。细玩此圈，即可寻出一定的规律："距我越近，爱情越笃，爱情与距离成反比例。"其规律与地心吸力相似，并且这种现象，很像磁场现象。由此可知：人之性灵，与磁电相同，与地心吸力相同，故牛顿所创的公例，可适用于心理学。



甲 图

上面所绘甲图，是否正确，我们还须再加考验：假如

暮春三月，我们约着二三友人出外游玩，见着山明水秀，心中非常愉快；走到山水粗恶的地方，心中不免烦闷，这是甚么原故呢？因为山水是物，我也是物，物我本是一体，所以物类好，心中就愉快，物类不好，心中就不愉快。我们又走至另一地方，见地上许多碎石，碎石之上，落花飘零，我心对于落花，不胜悲感，对于碎石，则不甚注意，这是甚么原故呢？因为石是无生之物，花与我同是有生之物，所以常常有人作落花诗、落花赋，而不作碎石歌、碎石行。古今诗词中，吟咏落花，推为绝唱者，无一不是连同人生描写的。假如落花之上，卧一将毙之犬，哀鸣婉转，人耳惊心，立把悲感落花之心打断，这是甚么原故呢？因为花是植物，犬与我同是动物，故不知不觉，对于犬更加同情。又假如归途中见一狰狞恶犬，拦着一人狂噬，那人持杖乱击，当此人犬相争之际，我们只有帮人之忙，断不会帮犬之忙，这是甚么原故呢？因为犬是兽类，我与那人同是人类，故不知不觉，对于人更表同情。我同友人分手归家，刚一进门，便有人跑来报道，先前那个友人，走在街上，同一个人打架，正在难解难分。我闻之立即奔往营救，本来是与人打架，因为友谊的关系，故我只能营救友人，不能营救那人。我把友人带至我的书房，询他打架的原因，我倾耳细听，忽然屋子倒下来，我几步跳出门外，回头转来喊友人道：你还不跑呀？请问一见房子倒下，为甚么不先喊友人跑，必待自己跑出门了，才回头来喊呢？这就是人之天性，以我为本位的证明。



乙图

我们把上述事实绘图如（乙）。第一圈是我，第二圈是友，第三圈是他人，第四圈是犬，第五圈是花，第六圈是石，其规律是“距我越远，爱情越减，爱情与距离成反比例。”与甲图是一样的。乙图所设的境界，与甲图完全不

相同，而得出的结果，完全一样，足证天然之理，实是如此。兹再总括言之：凡有二物，同时呈于吾前，我心不假安排，自然会以我为本位，视距我之远近，定爱情之厚薄，与地心吸力、电磁吸力莫有区别。

力有离心同心二种，甲图层层向外发展，是离心力现象；乙图层层向内收缩，是向心力现象。孟子站在甲图里面，向外看去，见得凡人的天性，都是孩提爱亲，稍长爱兄，再进则爱邻人，爱本省人，爱本国人，层层放大；如果再放大，还可放至爱人类爱物类为止，因而断定人之性善。故曰："老吾老，以及人之老，幼吾幼，以及人之幼。"又曰："举斯心，加诸彼。"总是叫人把这种固有的性善扩而充之。孟子喜言诗，诗是宣导人之意志的，凡人只要习于诗，自然把这种善性发挥出来，这即是孟子立说之本旨。所以甲图可看为孟子之性善图。

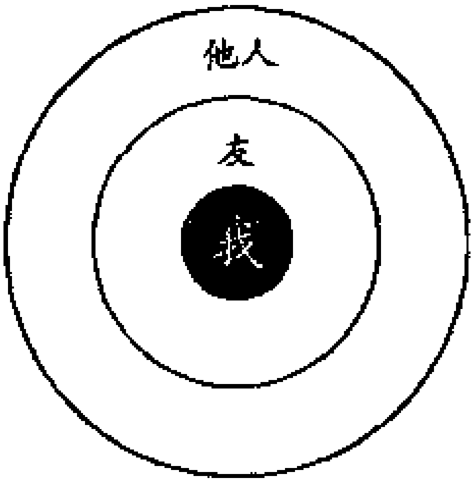
荀子站在乙图外面，向内看去，见得凡人的天性，都是看见花就忘了石，看见犬就忘了花，看见人就忘了犬，看见朋友，就忘了他人，层层缩小，及至房子倒下来，赤裸裸的只有一个我，连至好的朋友都忘去了，因而断定人之性恶。故曰："妻子具而孝衰于亲，嗜欲得而信衰于友，爵禄盈而忠衰于君。"又曰："拘木待檃括蒸矫然后直，钝金待砻砺然后利。"总是叫人把这种固有的恶性抑制下去。荀子喜言礼，礼是规范人的行为的，凡人只要习于礼，这种恶性自然不会发现出来。这就是荀子立说之本旨。故乙图可看为荀子之性恶图。

甲乙二图，本是一样，自孟子荀子眼中看来，就成了性善性恶，极端相反的两种说法，岂非很奇的事吗？并且有时候，同是一事，孟子看来是善，荀于看来是恶，那就更奇了。例如我听见我的朋友同一个人打架，我总愿我的朋友打胜，请问这种心理是善是恶。

假如我们去问孟子，孟子一定说道：这明明是性善之表现，何以言之呢？友人与他人打架，与你毫无关系，而你之愿其打胜者，此乃爱友之心，不知不觉，从天性中自然流出，古圣贤民胞物与，无非基于一念之爱而已。所以你这种爱友之心，务须把他扩充起来。

假如我们去问荀子，荀子一定说道：这明明是性恶之表现，何以言之呢？你的朋友是人，他人也是人，你不救他人而救友人，此乃自私之心，不知不觉，从天性中自然流出。威廉第二，造成世界第一次大战，德意日造成第二次世界大战，无非起于一念之私而已。所以你这种自私之心，务须把它抑制下去。

上面所举，同是一事，而有极端相反之两种说法，两种说法，都是颠扑不灭，这是甚么道理呢？我们要解释这个问题，只须绘图一看，就自然明白了。如图：第一圈是我，第二圈是友，第三圈是他人，请问友字这个圈，是大是小？孟子在里面画一个我字之小圈，与之比较，就说他是大圈。荀子在外面画一个人字之大圈，与之比较，就说他是小圈。若问二人的理由，孟子说：友字这个圈，乃是把画我字小圈的两脚规张开来画成的，怎么不是大圈？顺着这种趋势，必会越张越大，所以应该扩充之，使他再画大点。荀子说道：友字这个圈，乃是把人字大圈的两脚规收拢来画成的，怎么不是小圈？顺着这种趋势，必定越收越小，所以应该制止之，不使之再画小。孟荀之争，如是如是。



我·友·他人

营救友人一事，孟子提了一个我字，与友字相对，说是性善之表现；荀子提了一个人字，与友字相对，说是性恶之表现。我们绘图观之，友字这个圈，只能说他是个圈，不能说他是大圈，也不能说他是小圈。所以营救友人一事，只能说是人类天性中一种自然现象，不能说他是善，也不能说他是恶。孟言性善，荀言性恶，乃是一种诡辩，二人生当战国，染得有点策生诡辩气习，我辈不可不知。

荀子而后，主张性恶者很少。孟子的性善说，在我国很占势力，我们可把他的学说再加研究。他说："今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心。"这个说法，也是性善说的重要根据。但我们要请问：这章书，上文明明是怵惕恻隐四字，何以下文只说"无恻隐

之心,非人也","恻隐之心,仁之端也",平空把怵惕二字摘来丢了,是何道理?性善说之有破绽,就在这个地方。

怵惕是惊惧之意,譬如我们共坐谈心的时候,忽见前面有一人,提一把白亮亮的刀,追杀一人,我们一齐吃惊,各人心中都要跳几下,这即是怵惕。因为人人都有畏死之天性,看见刀,仿佛是杀我一般,所以心中会跳,所以会怵惕。我略一审视,晓得不是杀我,是杀别人,登时就把畏死之念放大,化我身为被追之人,对乎他起一种同情心,想救护他,这就是恻隐。由此知:恻隐是怵惕之放大形。孺子是我身之放大形,莫得怵惕,即不会有恻隐,可以说:恻隐二字,仍是发源于我字。

见孺子将入井的时候,共有三物:一曰我,二曰孺子,三曰井,绘之为图,第一圈是我,第二圈是孺子,第三圈是井。我与孺子,同是人类,井是无生物。见孺子将入井,突有一"死"的现象呈于吾前,所以会怵惕,登时对于孺子表同情,生出恻隐心,想去救护他。故孟子曰:"恻隐之心,仁之端也。"我们须知:怵惕者自己畏死也,恻隐者怜悯他人之死也,故恻隐可谓之仁,怵惕不能谓之仁,所以孟子把怵惕二字摘下丢了。但有一个问题,假令我与孺子同时将入井,请问此心作何状态?不消说:这刹那间,只有怵惕而无恻隐,只能顾及我之死,不能顾及孺子。非不爱孺子也,变生仓卒,顾不及也。必我身出了危险,神志略定,恻隐心才能发出。惜乎孟子当日,未把这一层提出来研究,留下破绽,遂生出宋儒理学一派,创出许多迂谬的议论。

孟子所说的爱亲敬兄,所说的怵惕恻隐,内部俱藏有一个我字,但他总是从第二圈说起,对于第一圈之我,则略而不言。杨子为我,算是把第一圈明白揭出了,但他却专在第一圈上用功,第二以下各圈,置之不管;墨子摩顶放踵,是抛弃了第一圈之我,他主张爱无差等,是不分大圈小圈,统画一极大之圈了事。杨子有了小圈,就不管大圈;墨子有了大圈,就不管小圈。他们两家,都不知道:天然现象是大圈小圈,层层包裹的。孟荀二人,把层层包裹的现象看见了,但孟子说是层层放大,荀子说是层层缩小,就不免流

于一偏了。我们取杨子的我字，作为中心点，在外面加在一个差等之爱，就与天然现象相合了。

我们综孟荀之说而断之曰：孟子所说"孩提之童，无不知爱其亲友，及其长也，无不知敬其兄也"一类话，也莫有错，但不能说是性善，只能说是人性中的天然现象；荀子所说"妻子具而孝衰于亲，嗜欲得而信衰于友"一类话，也莫有错，但不能说是性恶，也只能说是人性中的天然现象。然则学者奈何？曰：我们知道：人的天性，能够孩提爱亲，稍长敬兄，就把这种心理扩充之，适用孟子"老吾老，以及人之老，幼吾幼，以及人之幼"的说法。我们又知道：人的天性，能够孝衰于亲，信衰于友，就把这种心理纠正之，适用荀子"拘木待檃括蒸矫然后直，钝金待砻砺然后利"的说法。

孟荀之争，只是性善性恶名词上之争，实际他二人所说的道理，都不错，都可见诸实用。我以为我们无须问人性是善是恶，只须创一条公例："心理依力学规律而变化。"把牛顿的吸力说，爱因斯坦的相对论，应用到心理学上，心理物理，打成一片而研究之，岂不简便而明确吗？何苦将性善性恶之类的名词，哓哓然争论不休。

（三）宋儒言性误点

战国是我国学术最发达时代，其时游说之风最盛，往往立谈而取卿相之荣，其游说各国之君，颇似后世人主临轩策士，不过是口试，不是笔试罢了。一般策士，习于揣摩之术，先用一番工夫，把事理研究透彻了，出而游说，总是把真理蒙着半面，只说半面，成为偏激之论，愈偏激则愈新奇，愈足耸人听闻。苏秦说和六国，讲出一个理，风靡天下；张仪解散六国，反过来讲出一个道理，也是风靡天下。孟荀生当其时，染有此种气习，本来人性是无善无恶，也即是"可以为善，可以为恶。"孟子从整个人性中截半面以立论，曰性善，其说新奇可喜，于是在学术界遂独树一帜；荀子出来，把孟子遗下的那半面，揭而出之曰性恶，又成一种新奇之说，在学术界，又树一帜。从此性善说和性恶说，遂成为对峙之二说。宋儒笃信孟子

之说，根本上就误了。然而孟子尚不甚误，宋儒则大误，宋儒言性，完全与孟子违反。

请问：宋儒的学说乃是以孟子所说(1)“孩提之童，无不知爱其亲”；(2)“乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心”，两个根据为出发点，何至会与孟子之说完全违反？兹说明如下：

小孩与母亲发生关系，共有三个场所：(1)一个小孩，一个母亲，一个外人，同在一处，小孩对乎母亲，特别亲爱，这个时候，可以说小孩爱母亲；(2)一个小孩，一个母亲，同在一处，小孩对乎母亲依恋不舍，这个时候，可以说小孩爱母亲；(3)一个小孩，一个母亲，同在一处，发生了利害冲突，例如有一块糕饼，母亲吃了，小孩就莫得吃，母亲把他放在口中，小孩就伸手取来，放在自己口中。这个时候，断不能说小孩爱母亲。孟子言性善，舍去第三种不说，单说前两种，讲得头头是道。荀子言性恶，舍去前两种不说，单说第三种，也讲得头头是道。所以他二人的学说，本身上是不发生冲突的。宋儒把前两种和第三种齐讲之，又不能把他贯通为一，于是他们的学说，本身上就发生冲突了。

宋儒笃信孟子孩提爱亲之说，忽然发见了小孩会抢母亲口中糕饼，而世间小孩，无一不是如此，也不能不说入之天性，求其故而不得，遂创一名词曰：“气质之性。”假如有人问道：小孩何以会爱亲？曰此“义理之性”也。问：即爱亲矣，何以会抢母亲口中糕饼？曰此“气质之性”也。好好一个人性，无端把他剖而为二，因此全部宋学，就荆棘丛生，迂谬百出了。朱子出来，注孟子书上烝民一节，简直明明白白说道：“程子之说，与孟子殊，以事理考之，程子为密。”他们自家即这样说，难道不是显然违反孟子吗？

孟子知道：凡人有畏死的天性，见孺子将入井，就会发生怵惕心，跟着会把怵惕心扩大，而为恻隐心，因教人把此心再扩大，推至于四海，此孟子立说之本旨也。怵惕是自己畏死，不能谓之仁，恻隐是怜悯他人之死，方能谓之仁，故下文摘去怵惕二字，只说“恻隐之心，仁之端也。”在孟子本莫有错，不过文字简略，少说了一句“恻隐中从怵惕扩大出来的”。不料宋儒读书不求甚解，见了“恻

隐之心，仁之端也”一句，以为人之天性一发出来，即是恻隐，忘却上面还有怵惕二字，把凡人有畏死的天性一笔抹杀。我们试读宋儒全部作品，所谓语录也，文集也，集注也，只是发挥恻隐二字，对于怵惕二字置之不理，这是他们最大的误点。

然而宋儒毕竟是好学深思的人，心想：小孩会夺母亲口中糕饼，究意甚么道理呢？一旦读礼记上的乐记，见有“人生而静，天之性也；感于物而动，性之欲也”等语，方恍然大悟道：糕饼者物也，从母亲口中夺出者，感于物而动也。于是创出：“去物欲”之说，叫人切不可为外物所诱。

宋儒又继续研究下去，研究我与孺子同时将入井，发出来的第一念，只是赤裸裸一个自己畏死之心，并无所谓恻隐，遂诧异道，明明看见孺子将入井，为甚恻隐之心不出来，反发出一个自己畏死之念？要说此念是物欲，此时并莫有外物来诱，完全是从内心发出，这是甚么道理？继而又悟道：畏死之念，是从为我二字出来的，抢母亲口中糕饼，也是从为我二字出来的，我者人也，遂用人欲二字代替物欲二字。告其门弟子曰：人之天性，一发出来，即是恻隐，尧舜和孔孟诸人，满腔子是恻隐，无时无地不然，我辈有时候与孺子同时将入井，发出来的第一念，是畏死之心，不是恻隐之心，此气质之性为之也，人欲蔽之也，你们须用一番“去人欲存天理”的工夫，才可以为孔孟，为尧舜。天理者何？恻隐之心是也，即所谓仁也。这种说法，即是程朱全部学说之主旨。

于是程子门下，第一个高足弟子谢上蔡，就照着程门教条做去，每日在危阶上跑来跑去，练习不动心，以为我不畏死，人欲去尽，天理自然流行，就成为满腔子是恻隐了。像他们这样的“去人欲，存天理”，明明是“去怵惕，存恻隐”。试思：恻隐是怵惕的放大形，孺子是我身的放大形，怵惕既无，恻隐何有？我身既无，孺子何有？我既不畏死，就叫我自己入井，也是无妨，见孺子入井，也是无妨，见孺子入井，哪里会有恻隐？

程子的门人，专做“去人欲”的工作，即是专做“去怵惕”的工作。门人中有吕原明者，乘轿渡河坠水，从者溺死，他安坐轿中，漠

然不动，他是去了怵惕的人，所以见从者溺死，不生恻隐心。程子这派学说传至南渡，朱子的好友张南轩，其父张魏公，符离之战，丧师十数万，终夜鼾声如雷，南轩还夸其父心学很精。张魏公也是去了怵惕的人，所以死人如麻，不生恻隐心。

孟子曰："同室之人斗者救之，虽被发缨冠而救之可也。"吕原明的从者、张魏公的兵士，岂非同室之人？他们这种举动，岂不是显违孟子家法？大凡去了怵惕的人，必流于残忍。杀人不眨眼的恶贼，往往身临刑场，谈笑自若，是其明证。程子是去了怵惕的人，所以发出"妇人饿死事小，失节事大"的议论。故戴东原曰：宋儒以理杀人。

有人问道：怵惕心不除去，遇着大患临头，我只有个畏死之心，怎能干救国救民的大事呢？我说：这却不然，在孟子是有办法的，他的方法，只是集义二字，平日专用集义的工夫，见之真，守之笃，一旦身临大事，义之所在，自然会奋不顾身的做去。所以说："生，亦我所欲也，义，亦我所欲也，二者不可得兼，舍生而取义者也。"孟子平日集义，把这种至大至刚的浩气养得完完全全的，并不像宋儒去人欲，平日身蹈危阶，把那种畏死之念去得干干净净的。孟子不动心，宋儒亦不动心。孟子之不动心，从积极的集义得来；宋儒之不动心，从消极的去欲得来，所走途径，完全相反。

孟子的学说：以我字为出发点，所讲的爱亲敬兄和怵惕恻隐，内部都藏有一个我字。其言曰："老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及之之幼。"又曰："人人亲其亲长其长，而天下平。"吾者我也，其者我也，处处不脱我字，孟子因为重视我字，才有"民为贵君为轻"的说法，才有"君之视臣如草芥，则臣视君如寇仇"的说法。程子倡"去人欲"的学说，专作剥削我字的工作，所以有"妇人饿死事小，失节事大"的说法。孟子曰："贼仁者谓之贼，贼义者谓之残，残贼之人谓之一夫。闻诛一夫纣矣，未闻弑君也。"这是孟子业已判决的定案。韩昌黎美里操曰："臣罪当诛兮，天王圣明。"程子极力称赏此语。公然推翻孟子定案，岂非孟门叛徒？他们还要自称承继孟子道统，真百思不解。

孔门学说,“己欲立而立人,己欲达而达人”,利己利人,合为一事。杨子为我,专讲利己,墨子兼爱,专讲利人。这都是把一个整道理,蒙着半面,只说半面。学术界公例:“学说愈偏则愈新奇,愈受欢迎。”孟子曰:“天下之言,不归杨,则归墨。”孔子死后,未及百年,他讲学的地方,全被杨墨夺去,孟子攘臂而起,力辟杨墨,发挥孔子推己及人的学说。在我们看来,杨子为我,只知自利,墨子兼爱,专门利人,墨子价值,似乎在杨子之上。乃孟子曰“逃墨必归于杨,逃杨必归于儒”,反把杨子放在墨子之上,认为去儒家为近,于此可见孟子之重视我字。

杨子拔一毛而利天下不为也,极端尊重我字,然杨子同时尊重他人之我。其言曰:“智之所贵,存我为贵,力之所贱,侵物为贱。”不许他人拔我一毛,同时他也不拔他人一毛,其说最精,故孟子认为高出墨子之上。然由杨子之说,只能做到利己而无损于人,与孔门仁字不合。仁从二人,是人与我中间的工作。杨子学说,失去人我之关联,故为孟子所斥。

墨子摩顶放踵以利天下,其道而为损己利人,与孔门义字不合。义字从羊从我(繁体义字为義),故义字之中有个我字在;羊者祥也,美善二字皆从羊。由我择其最美最善者行之,是之谓义。事在外,择之者我也,故曰义内也。墨子兼爱,知有人不知有我,故孟子深斥之。然墨子之损我,是牺牲我一人,以救济普天下之人,知有众人之我,不知自己之我,此菩萨心肠也。其说只能行之于少数圣贤,不能行之于人人,与孔门中庸之道,人己两利之旨有异,自孟子观之,其说反在杨子之下。何也?因其失去甲乙二图之中心点也。孟子曰:“天之生物也,使之一本。”一本者何?中心点是也。

墨子之损我,是我自愿损之,非他人所得干预也;墨子善守,公输九攻之,墨子九御之,我不欲自损,他人固无如我何也。墨子摩顶放踵,与“腓无胈,胫无毛”之大禹何异?与“栖栖不已,席不暇暖”之孔子何异?孟子之极口底之音,无非学术上门户之见而已。然墨子摩顶放踵,所损者外形也,宋儒去人欲,是损及内心矣,其说

岂不更出墨子下？孔门之学，推己及人，宋儒亦推己及人，无如其所推而及之者，则为我甘饿死以殉夫，遂欲天下之妇人，皆饿死以殉夫，我甘诛死以殉君，遂欲天下之臣子，皆诛死以殉君，仁不如墨子，义不如杨子。孟子已斥杨墨为禽兽矣，使见宋儒，未知作何评语？

综而言之：孟子言性善，宋儒亦言性善，实则宋儒之学说，完全与孟子违反，其区分之点曰："孟子之学说，不损伤我字，宋儒之学说，损伤我字。"

再者宋儒还有去私欲的说法，究竟私是个什么东西？去私是怎么一回事？也非把他研究清楚不可。私字的意义，许氏说文，是引韩非的话来解释的。韩非原文："仓颉作书，自环者谓之私，背私谓之公。"环即是圈子，私字古文作厶，篆文作𠃌。公字从八从厶，八是把一个东西破为两块的意思，故八者背也。"背私谓之公"，即是说：把圈子打破了，才谓之公。假使我们只知有我，不顾妻子，环吾身画一个圈，妻子必说我循私，我于是把我字这个圈撤去，环妻子画一圈；但弟兄在圈之外，又要说我徇私，于是把妻子这个圈撤去，环弟兄画一个圈；但邻人在圈之外，又要说我徇私，于是把弟兄这个圈撤去，环邻人画一个圈；但国人在圈之外，又要说我徇私，于是把邻人这个圈撤去，环国人画一个圈；但他国人在圈之外，又要说我徇私，这只好把本国人这个圈子撤了，环人类画一个大圈，才可谓之公。但还不能谓之公，假使世界上动植矿都会说话，禽兽一定说：你们人类为甚么要宰杀我们？未免太自私了。草木问禽兽道：你为甚么要吃我们？你也未免太自私了。泥土沙石问草木道：你为甚么要在我们身上吸收养料？你草木未免自私。并且泥土沙石可以问地心道：你为甚么把我们向你中心牵引？你未免自私。太阳又可问地球道：我牵引你，你为甚么不拢来，时时想向外逃走，并且还暗暗的牵引我？你地球也未免自私。再反过来说，假令太阳地球说它徇私。他不牵引地球，地球早不知飞往何处去了。他心怕泥土沙石说他徇私，也不牵引了，这泥土沙石，立即灰飞而散，地球就立即消灭了。

我们这样的推想，即知道：遍世界寻不出一个公字，通常所谓公，是画了范围的，范围内人谓之公，范围外人仍谓之私。又可知道：人心之私，通于万有引力，私字之除不去，等于万有引力之除不去，如果除去了，就会无人类，无世界。宋儒去私之说，如何行得通？

请问私字既是除不去，而私字留着，又未免害人，应当如何处治？应之曰：这是有办法的。人心之私，既是通于万有引力，我们用处治万有引力的法子，处治人心之私就是了。人类相争相夺，出于人心之私，人类相亲相爱，也出于人心之私。阻碍世界进化，固然由于人有私心；却是世界能够进化，也全靠人有私心。由渔佃而游牧，而耕稼，而工商，造成种种文明，也全靠人有私心，在暗中鼓荡。我们对于私字，应当把他当如磁电一般，熟考其性质，因而利用之，不能徒用铲除的法子。假如物理学家，因为电气能杀人，朝朝日日，只研究除去电气的法子，我们哪有电话电灯来使用？私字之不可去，等于地心吸力之不可去，我们只好承认其私，使人人各遂其私，你不妨害我之私，我不防害你之私，这可说是私到极点，也即是公到极点。有人问：人性是善是恶？应之曰：请问地心吸力是善是恶？请问电气是善是恶？你把这个问题答复了再说。

孟子全部学说，乃是确定我字为中心点，扩而充之，层层放大，亲亲而仁民，仁民而爱物。他不主张除去利己之私，只主张我与人同遂其私：我有好货之私，则使居者有积仓，行者有裹粮；我有好色之私，则使内无怨女，外无旷夫。宋儒之学，恰与相反，不惟欲除去一己之私，且欲除去众人之私，无如人心之私，通于万有引力，欲去之而卒不可去，而天下从此纷纷矣。读孟子之书，蔼然如春风之生物；读宋儒之书，凛然如秋霜之杀物。故曰：宋儒学说，完全与孟子违反。

（四）告子言性正确

人性本是无善无恶，也即是可以为善，可以为恶。告子的说

法，任从何方面考察，都是合的。他说："性犹湍水也。"湍水之变化，即是力之变化。我们说："心理依力学规律而变化。"告子在二千多年以前，早用"性犹湍水也"五字把他包括尽了。

告子曰："性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。"意即曰：导之以善则善，诱之以恶则恶。此等说法，即是《大学》上"尧舜率天下以仁而民从之，桀纣率天下以暴而民从之"的说法。孟子之驳论，乃是一种诡辩，宋儒不悟其非，力诋告子。请问《大学》数语，与告子之说有何区别？孟子书上，有"民之秉夷，好是懿德"之语，宋儒极口称道，作为他们学说的根据，但是《大学》于尧舜纣数语之下，却续之曰："其所令，反其所好，而民不从。"请问，民之天性，如果只好懿德。则桀纣率之以暴，是为反其所好，宜乎民之不从了？今既从之，岂不成了"民之秉夷，好是恶德"？宋儒力诋告子，而于《大学》之不予驳正，岂足服人？

孟子全部学说都很精粹，独性善二字，理论未圆满。宋儒之伟大处，在把中国学术与印度学术沟通为一，以释氏之法治心，以孔氏之法治世，人世出世，打成一片，为学术上开一新纪元，是千古不磨之功绩（其详具见拙著《中国学术之趋势》）。宋儒能建此种功绩，当然窥见了真理，告子所说，是颠扑不破之真理，何以反极口诋之呢？其病根在误信孟子。宋儒何以会误信孟子？则由韩昌黎启之。

昌黎曰："尧以是传之舜，舜以是传之禹，禹以是传之汤，汤以是传之文武周公，文武周公传之孔子，孔子传之孟轲，轲之死不得其传焉。"这本是无稽之谈。此由唐时佛教大行，有衣钵真传之说，我们阅《五灯会元》一书，即知昌黎所处之世，正是此说盛行时代，他是反抗佛教之人，因创此"想当然耳"的说法，意若曰："我们儒家，也有一种衣钵真传。"不料宋儒信以为真，创出道统五说，自己欲上承孟子；告子、荀子之说，与孟子异，故痛诋之。曾子是得了孔子衣钵之人，传之子思，转授孟子，故《大学》之言，虽与告子相同，亦不驳正。

昌黎为文，喜欢戛戛独造。伊川曰："轲之死不得其传，似此言

语，非是蹈袭前人，又非凿空撰得，必有所见。"即曰："非是蹈袭前人。"是为无稽之谈。既曰"必有所见"，是为"想当然耳。"昌黎之语，连伊川都寻不出来源，宋儒道统之说，根本上发生动摇，所以创出的学说，不少破绽。

程明道立意要寻"孔子传之孟轲"那个东西，初读儒书，茫无所得，求之佛老几十年，仍无所得，返而求之六经，忽然得之。请问明道所得，究竟是甚么东西？我们须知："人心之构成，与地球之构成相似：地心有引力，能把泥土沙石，有形有体之物，吸收来成为一个地球；人心也有引力，能把耳闻目睹，无形无体之物，吸收来成为一个心。"明道出入儒释道三教之中，不知不觉，把这三种原素吸收胸中，融会贯通，另成一种新理。是为三教的结晶体，是最可宝贵的东西。明道不知为创获的至宝，反举而归诸孔子，在六经上寻出些词句，加以新解，借以发表自己所获之新理，此为宋学全部之真相。宋儒最大功绩在此，其荆棘丛生也正在此。

孟子言性善，还举出许多证据，如孩提爱亲，孺子入井，不忍衅钟等等。宋儒则不另寻证据，徒在四书五经上寻出些词句来研究，满纸天理人欲，人心道心，义理之性，气质之性等名词，闹得人目迷五色，不知所云。我辈读宋元学案，明儒学案诸书，应当用披沙拣金的办法，把他这类名词扫荡了，单看他内容的实质，然后他们的伟大处才看得出来，谬误处也才看得出来。

孟子的性善说和荀子的性恶说，合而为一，就合乎宇宙真理了。二说相合，即是告子性无善无不善之说。人问：孟子的学说怎能与荀子相合？我说：孟子曰"人少则慕父母，知好色则慕少艾，有妻子则慕妻子。"荀子曰："妻子具而孝衰于亲。"二人之说，岂不是一样？孟子曰："大孝终身慕父母，五十而慕者，予于大舜见之矣。"据孟子所说：满了五十岁的人，还爱慕父母，他眼睛只看见大舜一人。请问：人性的真相，究竟是怎么样？难道孟荀之说，不能相合？由此知：孟荀言性之争点，只在善与恶的两个形容词上，至于人性之观察，二人并无不同。

据宋儒的解释，孩提爱亲，是性之正，少壮好色，是形气之私，

此等说法，未免流于穿凿。孩提爱亲，非爱亲也，爱其乳哺我也。孩子生下地，即交乳母抚养，则只爱乳母，不爱生母，是其明证。爱乳母与慕少艾，慕妻子，心理原是一贯，无非是为我而已。为我是人类天然现象，不能说他是善，也不能说他是恶，告子性无善无不善之说，最为合理，告子曰："食、色，性也。"孩提爱亲者，食也；慕少艾、慕妻子者，色也。食、色为人类生存所必需，求生存者，人类之天性也。故告子又曰："生之谓性。"

告子观察人性既是这样，则对于人性之处置，又当怎样呢？告子设喻以明之曰："性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。"又曰："性犹杞柳也，义犹桮棬也，以人性为仁义，犹以杞柳为桮棬。"告子这种说法，是很对的，人性无善无恶，也即是可以为善，可以为恶。譬如深潭之水，平时水波不兴，看不出何种作用，从东方决一口，可以灌田亩，利行舟，从西方决一口，可以淹禾稼，漂房舍，我们从东方决口好了。又譬如一块木头，可制为棍棒以打人，也可制为碗盏以装食物，我们制为碗盏好了。这种说法，真可合孟荀而一之。

孟子书中，载告子言性者五：曰性犹杞柳也，曰性犹湍水也，曰性之谓性，曰食色性也，曰性无善无不善也，此五者原是一贯的。朱子注食色章曰："告子之辩屡屈，而屡变其说以求胜。"原书俱在，告子之说，始终未变，而孟子亦卒未能屈之也。朱子注杞柳章，谓告子言仁义，必待矫揉而后成，其说非是。而注公都子章，则曰："气质所禀，虽有不善，而不害性之本善，性虽本善，而不可以无省察矫揉之功。"忽又提出矫揉二字，岂非自变其说乎！

朱子注"生之谓性"章说道：杞柳湍水之喻，食色无善无不善之说，纵横缪戾，纷纭舛错，而此章之误，乃其本根。殊不知告子言性者五，俱是一贯说下，并无所谓"纵横缪戾，纷纭舛错"。"生之谓性"之生字，作生存二字讲。生存为人类重心，是世界学者所公认的。告子言性，以生存二字为出发点，由是而有"食色性也"之说，有"性无善无不善"之说，又以杞柳湍水为喻，其说最为精确，而宋儒反认为根本错误，此朱子之失也。然朱子能认出"生之谓

性"一句为告子学说根本所在,亦不可谓非特识。

告子不知何许人,有人说是孔门之徒,我看不错。孔子赞《周易》,说:"天地之大德曰生。"朱子以生字言性,可说是孔门嫡传。孟子学说,虽与告子微异,而处处仍不脱生字,如云:"菽粟如水火,而民焉有不仁者乎?"又云:"内无怨女,外无旷夫,于王何有?"仍以食色二字立论,窃意孟子与告子论性之异同,等于子夏子张论交之异同,其大旨要不出孔氏家法。孟子曰:"告子先我不动心。"心地隐微之际亦知之,二人交谊之深可想。其论性之争辩,也不过朋友切磋,互相质证。宋儒有道统二字,横亘在心,力诋告子为异端,而自家之学说,则截去生字立论,叫妇人饿死,以殉其所谓节,叫臣子无罪受死,以殉其所谓忠,孟子有知,当必引告子为同调,而摈程朱于门墙之外也。

宋儒崇奉儒家言,力辟释道二家之言,在《尚书》上寻得"人心惟危,道心惟微,惟精惟一,允执厥中"四语,诧为虞廷十六字心传,遂自谓生孑一千四百年以后,得不传之学于遗经。嗣经清朝阎百诗考出,这四句是伪书,作伪者采自荀子,荀子又是引用道经之语。阎氏之说,在经学界中,算是已定了的铁案,这十六字是宋儒学说的出发点,根本上就杂有道家和荀学的原素,反欲借孔子以排老子,借孟子以排荀子,遂无往而不支离穿凿。朱子曰:"气质所禀,虽有不善,而不害性之本善,性虽本善,而不可以无省察矫揉之功。"请问:所禀既有不善,尚得谓之本善乎?既本善矣,安用矫揉乎?此等说法,真可谓"纵横缪戾,纷纭舛错"。以视告子扼定生存二字立论,明白简易,何啻天渊!

宋儒谓人心为人欲,盖指饮食男女而言,谓道心为天理,盖指爱亲敬兄而言。朱子《中庸章句》序曰:"人莫不有是形,故虽上智不能无人心。"无异于说:当小孩的时候,就是孔子也会抢母亲口中糕饼;我与孺子同时将入井,就是孔子也是只有怵惕而无恻隐。假如不是这样,小孩生下地即不会吸母亲身上之乳,长大来,看见井就会跳下去,世界上还有人类吗?道理本是对的,无奈已侵入荀子范围去了。并且"人生而静"数语,据后儒考证,是文子引老子之

语，河间献王把他采入《乐记》的。《文子》一书，有人说是伪书，但也是老氏学派中人所著，可见宋儒天理人欲之说，不但侵入告子、荀子范围，简直是发挥老子的学说。然则宋儒错了吗？曰不惟莫有错，反是宋儒最大功绩。假使他们立意要将孔孟的学说与老荀告诸人融合为一，反看不出宇宙真理，惟其极力反对老荀告诸人，而实质上乃与诸人融合为一，才足证明老荀告诸人之学说不错，才足证明宇宙真理实是如此。

朱子《中庸章句》序又曰："必使道心常为一身之主，而人心每听命焉。"主者对仆而言，道心为主，人心为仆；道心者为圣为贤之心，人心者好货好色之心；听命者，仆入职供奔走，惟主人之命是听也。细绎朱子之语，等于说：我想为圣为贤，人心即把货与色藏起，我想吃饭，抑或想及"男女居室，人之大伦"，人心就把货与色献出来，必如此，方可曰："道心常为一身之主，而人心每听命焉。"然而未免迂曲难通矣。总之，宇宙真理，人性真相，宋儒是看清楚了的，只因要想承继孟子道统，不得不拥护性善说。一方面要顾真理，一方面要顾孟子，以致触处荆棘，愈解释，愈迂曲难通。我辈厚爱宋儒，把他表面上这些渣滓扫去了，里面的精义，自然出现。

告子曰，"食色性也，仁内也，非外也，义外也，非内也。"下文孟子只驳他义外二字，于食色二字，无一语及之，可见"食色性也"之说，孟子是承认了的。他对齐宣王说道："王如好货，与民同之，于王何有？""王如好色，与民同之，于王何有？"并不叫他把好货色之私除去，只叫他推己及人，使人人遂其好货色之私，后儒则不然，《王阳明传习录》曰："无事时，将好货好色等私，逐一追究搜寻出来，定要拔去病根，永不复起，方始为快。常如猫之捕鼠，一眼看着，一耳听着，才有一念萌动，即与克去，斩钉截铁，不可姑容，与他方便，不可窝藏，不可放他出路，方能扫除廓清。"这种说法，仿佛是：见了火会烧房子，就叫人以后看见一星之火，立即扑灭，断绝火种，方始为快，律以孟子学说，未免大相径庭了。

《传习录》又载："一友问：欲于静坐时，将好色好货等根逐一搜寻出来，扫除廓清，恐是剜肉做疮否？先生正色曰：这是我医人

的方子，真是去得人病根。更有大本事人，过了十余年，亦还用得着，你如不用，且放起，不要作坏我的方法。是友愧谢。少间曰：此量非你事，必吾门稍知意思者，为此说以误汝。在坐者悚然。”我们试思：王阳明是极有涵养的人，平日讲学，任如何问难，总为勤勤恳恳的讲说，何以门人这一问，他就动气，始终未把道理说出？又何以承认说这话的人，是稍知意思者呢？这就很值得研究了。

怵惕与恻隐，同是一物，天理与人欲，也同是一物，犹之烧房子者是火，煮饭者也是火，宋明诸儒，不明此理，把天理人欲看为截然不同之二物。阳明能把知行二者合而为一，能把明德亲民二者合而为一，能把格物致知诚意正心修身五者看作一事，独不能把天理人欲二者看作一物，这是他学说的缺点，门人这一问，正击中他的要害，所以就动起气来了。

究竟剜肉做疮四字，怎样讲呢？肉喻天理，疮喻人欲，剜肉做疮者，误天理为人欲，去人欲即伤及天理也。门人的意思，即是说："我们如果见了一星之火，即把他扑灭，自然不会有烧房子的事，请问拿甚么东西来煮饭呢？换言之，把好货之心连根去尽，人就不会吃饭，岂不饿死吗？把好色之心连根去尽，就不会有男女居室之事，人类岂不灭绝吗？"这个问法，何等利害！所以阳明无话可答，只好忿然作色。此由阳明沿袭宋儒之说，力辟告子，把"生之谓性"和"食色性也"二语，欠了体会之故。

阳明研究孟荀两家学说，也未彻底。《传习录》载阳明之言曰："孟子从源头上说来，荀子从流弊上说来。"我们试拿孟子所说"怵惕恻隐"四字来研究，由怵惕而生出恻隐，怵惕是"为我"之念，恻隐是"为人"之念，"为我"扩大，则为"为人"。怵惕是源，恻隐是流。荀子学说，从为我二字发出，孟子学说从为人二字发出。荀子所说，是否流弊，姑不深论，怵惕之上，是否尚有源头，我们也不必深考，惟孟子所说恻隐二字，确非源头。阳明说出这类话，也是由于读孟子书，忘却恻隐上面还有怵惕二字的原故。

《传习录》是阳明早年讲学的语录，到了晚年，他的说法，又不同了。《龙溪语录》载，钱绪山谓"无善无恶心之体，有善有恶意之

动，知善知恶是良知，为善去恶是格物"四语，是师门定本。王龙溪谓："若悟得心是无善无恶之心，亦即意是无善无恶之意，知即是无善无恶之知，物即是无善无恶之物。"时阳明出征广西，晚坐天泉桥上，二人因质之。阳明曰：汝中（龙溪字）所见，我久欲发，恐人信不及，徒增躐等之弊，故含蓄到今，此是傅心秘藏，颜子问道所不敢言。今既说破，亦是天机该发泄时，岂容复秘！阳明至洪都，门人三百余人来请益，阳明曰："吾有向上一机，久未敢发，以待诸君之自悟，近被王汝中拈出，亦是天机该发泄时。"明年广西平，阳明归，卒于途中。龙溪所说，即是将天理人欲打成一片，阳明直到晚年，才揭示出来。因此知：门人提出剜肉做疮之问，阳明正色斥之，并非说他错了，乃是恐他躐等。

钱德洪极似五祖门下之神秀，王龙溪极似慧能。德洪所说，即神秀"时时勤拂拭"之说也，所谓渐也。龙溪所说，即慧能"本来无一物"之说也，所谓顿也。阳明曰："汝中须用德洪工夫，德洪须透汝中本旨，二子之见，止可相取，不可相病。"此顿悟渐修之说也。《龙溪语录》所讲的道理，几于《六祖坛经》无异。此由心性之说，惟佛氏讲得最精，故王门弟子，多归佛氏，程门高弟，如谢上蔡、杨龟山诸人，后来也归入佛氏。佛家言性，亦谓之无善无恶，与告子之说同。宇宙真理，只要研究得彻底，彼此虽不相师，而结果是相同的。阳明虽信奉孟子性善说，卒之倡出"无善无恶心之体"之语，仍走入告子途径。儒家为维持门户起见，每曰"无善无恶，是为至善"。这又流于诡辩了，然则我们何尝不可说："无善无恶，是为至恶"呢？

有人难我道：告子说："性无善无不善。"阳明说："无善无恶心之体。"一个言性，一个言心之体，如何混为一谈？我说道：性即是心之体，有阳明之言可证。阳明曰："心统性情，性心体也，情心用也，夫体用一源也。知体之所以为用，则知用之所以为用，则知用之所以为体矣。"性即是心之体，这是阳明自己加的解释，所以我说：阳明的说法，即是告子的说法。

吾国言性者多矣，以告子无善无不善之说最为合理。以医病

喻之,"生之谓性"和"食色性也"二语,是病源,杞柳湍水二喻,是治疗之方。孟荀杨墨申韩诸人,俱是实行疗病的医生,有喜用热药的,有喜用凉药的,有喜用温补的,药方虽不同,用之得宜,皆可起死回生。我们平日把病源研究清楚,各种治疗技术俱学会,看病情如何变,施以何种治疗即是了。

治国者,首先用仁义化之,这即是使用孟子的方法,把一般人可以为善那种天性诱导出来。善心生则恶心消,犹之治水者,疏导下游,自然不会有横溢之患。然人之天性,又可以为恶,万一感化之而无效,敢于破坏一切,则用申韩之法严绳之,这就等于治水者之筑堤防。治水者疏导与堤防二者并用,故治国者仁义与法律二者并用。孟子言性善,是劝人为善;荀子言性恶,是劝人去恶。为善去恶,原是一贯的事,我们会通观之可也。

持性善说者,主张仁义化民;持性恶说者,主张法律绳民。孟子本是主张仁义化民的,但他又说道:"徒善不足以为政,徒法不能以自行。"则又是仁义与法律二者并用,可见他是研究得很彻底的,不过在讲学方面想独树一帜,特标性善二字以示异罢了。我们读孟子书,如果除去性善二字,再除去诋杨墨为禽兽等语和告子论性数章,其全部学说,都粹然无疵。

世界学术,分三大支,一中国,二印度,三西洋。最初印度学术,传入中国,与固有学术发生冲突,相推相荡,经过了一千多年,程明道出来,把他打通为一,以释氏之法治心,以孔子之法治世,另成一种新学说,即所谓宋学。这是学术上一种大发明。不料这种学说,刚一成立,而流弊跟着发生,因为明道死后,他的学说,分为两派,一派为程(伊川)朱,一派为陆王。明道早死,伊川享高寿,宋学中许多不尽人情的议论,大概属乎伊川这一派。

中国是尊崇孔子的国家,朱子发见了一个道理,不敢说是自己发见的,只好就《大学》"格物致知"四字解释一番,说我这种说法,是为孔门真传。王阳明发见了一个道理,也不敢说是自己发见的,乃将《大学》"格物致知"四字加一番新解释,说道:朱子解释错了,我的说法才是孔门真传,所以我们研究宋明诸儒的学说,最好的办

法，是把我们所用名词及一切术语扫荡了，单看他的内容。如果拿浅俗的话来说，宋明诸儒的意思，都是说：凡人要想为圣为贤，必须先将心地弄好，必须每一动念，即自己考察，善念即存着，恶念即克去，久而久之，心中所存者，就纯是善念了。关于这一层，宋明诸儒的说法，都是同的。惟是念头之起，是善是恶，自己怎么能判别呢？在程朱这一派人说道：你平居无事的时候，每遇一事，就细细研究，把道理融会贯通了，以后任一事来，你都可以分别是非善恶了。陆王这一派说道：不须那么麻烦，你平居无事的时候，把自家的心打扫得干干净净，如明镜一般，无纤毫渣滓，以后任一事来，自然可以分别是非善恶。这就是两派相争之点。在我们想来，一面把自家心地打扫得干干净净，一面把外面的事研究得清清楚楚，岂不是合程朱陆王而一之？然而两派务必各执一词，互不相下。此正如孟荀性善性恶之争，于整个道理中，各截半面以立论，即成对峙之两派，是之谓门户之见。

达尔文生存竞争之说，合得到告子所说"生之谓性"。达尔文学说，本莫有错，错在因生存竞争而倡言弱肉强食，成了无界域之竞争，已经达到生存点了，还竞争不已，驯至欧洲列强，掠夺弱小民族生存的资料，以供其无厌之欲壑。尼采则由达尔文之说更推进一步，倡超人主义，谓爱他为奴隶道德，谓剿灭弱者为强者天职，因而产出德皇威廉第二，造成第一次世界大战；产出墨索里尼、希特勒和日本军阀，又造成第二次世界大战。推原祸始，实由达尔文对于人生欠了研究之故。假使达尔文多说一句曰："竞争以达到生存点为止。"何至有此种流弊？

中国之哲学家不然，告子"食色性也"的说法，孟荀都是承认了的，荀子主张限制，不用说了，孟子对于食字，只说到不饥不寒，养生丧死无憾为止，对于色字，只说到无怨女无旷夫为止，达到生存点，即截然止步，虽即提倡礼义，因之有"衣食足而礼义兴"的说法，这是中国一贯的主张，绝莫有西洋学说的流弊。

欲世界文明，不能于西洋现行学说中求之，当于我国固有学说中求之。我国改革经济政治，与夫一切制度，断不能师法欧美各

国。即以宪法一端而论，美国宪法，算是制得顶好的了，根本上就有问题。美国制宪之初，有说人性是善的，主张地方分权，有说人性不能完全是善，主张中央集权，两派之争执，经过许久，最终后一派战胜，定为中央集权，此乃政争上之战胜，非学理上之战胜，岂足为我国师法？据我们的研究，人性乃是无善无恶的，应当把地方分权与中央集权融合为一，制出来的宪法，自地主看之，则为地方分权，自中央看之，则为中央集权，等于浑然的整个人性，自孟子看之，则为性善，自荀子看之，则为性恶。

古今中外，讨论人性者，聚讼纷如，莫衷一是，惟有告子性无善无不善之说，证以印度佛氏之说，是合的。他说："生之谓性。"律以达尔文生存竞争之说也是合的。至于他说："食色性也。"现在的人，正疯狂一般向这二字奔去，更证明他的观察莫有错。我们说："心理依力学规律而变化。"而告子曰："性犹湍水也。"水之变化，即是力之变化，我们这条臆说，也逃不出他的范围。性善性恶之争执，是我国二千多年未曾解决之悬案，我们可下一断语曰：告子之说是合理的。

（五）心理依力学规律而变化

宇宙之内，由离心向心两力互相作用，才生出万有不齐之事事物物，表面上看，似乎参差错乱，其实有一定不移之轨道。人与物，造物是用一种大力，同样鼓铸之，故人事与物理相通。离心力与向心力，二者互相为变，所以世上有许多事，我们强之联合，他反转相离，有时纵之使离，他又自行结合了。疯狂的人，想逃走的心，与禁锢的力成正比例，越禁锢得严，越是想逃走，有时不禁锢他，他反而不想逃走了。父兄约束子弟，要明白这个道理，官吏约束百姓，也要明白这个道理。

秦政苛，群盗蜂起，文景宽大，民风反转浑朴起来，其间确有规律可寻，并非无因而至。我们手搓泥丸，越搓越紧，若是紧到极点，即是向心力到了极点，再用大力搓之，泥丸立即破裂，呈一种离心

现象。水遇冷则收缩，是向心现象，越冷越收缩，到了摄氏零度，再加冷也呈离心现象，越冷越膨胀，可知离心向心，本是一力之变。比方我们持一针向纸刺去，愈前进愈距纸愈近，这是向心现象，刺破了纸，仍前进不止，即愈前进距纸愈远，变为离心现象，此针进行之方向，并未改变，却会生出两种现象。因为凡物都有极限，水以摄氏零度为极限，纸以纸面为极限，过了极限，就会生反对的现象，父兄约束子弟，官吏约束百姓，须察知极限点之所在。

由上面之理推去，地球之成毁，也就可知了。地球越冷越收缩，到了极限点，呈反对现象，自行破裂，散为飞灰，迷漫太空，现在的地球，于是告终。又由于引力的作用，历若干年后，又生出新地球。我们身体上之物质，将来是要由现在这个地球介绍到新地球去的。人身体的物质，世世生生，随力学规律旋转，所以古往今来的人之心理，都是随力学规律旋转。

万物有引力，万物有离力，引力胜过离力，则其物存；离力胜过引力，则其物毁。目前存在之物，都是引力胜过离力的，故有“万有引力”之说。其离力胜过引力之物，早已消灭，无人看见，所以“万有离力”一层，无人注意。

地球是现存之物，故把地面外的东西向内部牵引。心是现存之物，故把六尘缘影向内部牵引。小儿是求生存之物，故看见外面的东西，即取来放入自己口中；人类是求生存之物，故见有利于己之事，即牵引到自己身上去。我们天然的现象，无一不是向内部牵引，地球也，心也，小儿也，人类也，将来本是要由万有离力的作用，消归乌有的，但是未到消灭的时候，他那向内牵引之力，无论如何是不能除去的。宋儒去私之说，等于想除去地心吸力，怎能办得到？

人心之私，既不能除去，我们只好承认其私，把人类画为一大圈，使之各遂其私，人人能够生存，世界才能太平。我们人类，当同心协力，把圈外之禽兽草木地球当作敌人，搜取他的宝物，与人类平分，这才是公到极点。也可以说是私到极点。如其不然，徒向人类夺取财货，世界是永不得太平的。

心理之变化，等于水之变化，水可以为云雨，为霜露，为冰雪，为江湖，为河海，时而浪静波恬，时而奔腾澎湃，变化无方，几于不可思议，而科学家以力学规律绳之，无不一一有轨道可循。

人的心理，不外相推相引两种作用，自己觉得有利的事，就引之使近，自己觉得有害的事，就推之使远。人类因为有此心理，所以能够相亲相爱，生出种类福利；又因为有此心理，所以才会相争相夺，生出种类渗祸。主持政教的人，当用治水之法，疏凿与堤防二者并用。得其法，则行船舟，灌田亩，其利无穷，不得其法，则漂房舍，杀人畜，其害也无穷。宋儒不明此理，强分义理之性，气质之性，创出天理人欲种类说法，无异于说，行船舟，灌田亩之水，其源出于天，出于理，漂房舍、杀人畜之水，出于人，出于气。我不知一部宋元明清学案中，天人理气等字，究竟是甚么东西，只好说他迂曲难通。

我们细察己心，种种变化，都是依着力学规律走的，狂喜的时候，力线向外发展，恐惧的时候，力线向内收缩。遇意外事变，欲朝东，东方有阻，欲朝西，西方有碍，力线转折无定，心中就呈慌乱之状。对于某种学说，如果承认他，自必引而受之，如果否认他，自必推而远之，遇一种学说，似有理，似无理，引受不可，推去不能，就成狐疑态度。

我心推究事理，依直线进行之例，一直前进，推至甲处，理不可通，即折向乙处，又不可通，即折向丙处，此心之曲折，与流水之迂回相似。水本是以直线前进的，虽是迂回百折，仍不外力学规律。我们的心，也是如此。此外尚有种种现象，细究之，终不外推之引之两种作用。有时潜心静坐，万缘寂灭，无推引者，亦无被推引者，如万顷深潭，水波不兴，即呈一种恬静空明之象。此时之心，虽不显何作用，其实千百种作用，都蕴藏在内，人的心理，就可了然了。水虽是以直线进行，但把他放在器中，它就随器异形，器方则方，器圆则圆，人的心理，也是如此。人有各种嗜欲，其所以不任意发露者，实由于有一种拘束力，把他制住。拘束力各人不同，有受法律的拘束，有受清议的的拘束，有受金钱的拘束，有受父兄师长朋友

的拘束，有受因果报应及圣贤学说的拘束，种种不同，只要把他心中的拘束力除去，他的嗜欲，立时呈露，如贮水之器，有了罅漏，即向外流出一般。

贪财好色之人，身临巨祸，旁人看得清清楚楚，而本则茫然不知。因为他的思想感情，依直线进行公例，直线在目的物上，两旁的事物，全不能见。譬如寒士想做官，做了官还嫌小，要做大官，做了大官，还是向前不止；袁世凯做了大总统，还想做皇帝。秦皇汉武，做了皇帝，在中国称尊，还嫌不足，要起兵征伐四夷，四夷平服了，又要想做神仙。这就是人类嗜欲依直线进行的明证。

耶教志在救人，以博爱为主旨，其教条是："有人批我左颊者，并以右颊献上。"乃新旧教之争，酿成血战惨祸，处置异教徒，有焚烧酷刑，竟与教旨显背，请问这是甚么道理？法国革命，以自由平等博爱相号召，乃竟杀人如麻，稍有反抗者，或形迹可疑者，即加诛戮，与所标主旨全然违反，这又是甚么道理？我们要解释这个理由，只好求之力学规律。耶稣、卢梭的信徒，只知追求他心中之目的物，热情刚烈，犹如火车开足马力向前奔走一般，途中人畜无不被其碾毙。凡信各种主义的人，都可本此公例求之。

凡事即都有变例，所谓常例和静的现象，是指未加外力而言，若以变例言之，则有帮助外人攻击其兄者，则有爱花、爱石、爱山水，而忘其身命者。语云："忠臣不事二君，烈女不嫁二夫。"心中加了一个忠字、烈字，往往自甘杀身而不悔。又云："慷慨赴死易，从容就义难。"慷慨者，动的现象也，从容者，静的现象也。中日战争，我国许多无名战士，身怀炸弹，见日本坦克车来，即奔卧道上，以身与敌人同尽，彼其人既不为利，复不为名，而有此等举动，其何故哉？孟子曰："所欲有甚于生者，所恶有甚于生者。"盖我之外，另有一物，为其视线所注也。耶稣、卢梭信徒，求达目的，忘主条，吾国志士，求达目的，忘却己身，此其间确一定的轨道，故老子曰："民不畏死，奈何以死惧之。"目的可以随时转变，其表现出来者，遂有形形色色之不同，然而终不外力学规律。我们悟得此理，才可以处理事变，才可以教育民众。

人的思想感情，本是依直线进行，但表现出来，却有许多弯弯曲曲、奇奇怪怪的状态，其原因出于人群众多，力线交互错综，相推相引，又加以镜地时时变迁，各人立足点不同，观察点不同，所以明明是直线，转变成曲线。例如：我们找一块直线板，放在黑板上，用白墨顺着直线板画一线，此线当然是直线，假使画直线之时，黑板任意移动，结果所画之线，就成为曲线了。我们如把爱因斯坦的相对论运用一般人事上，就可把这个道理解释明白。

人人有一心，即人人有一力线，各力线俱向外发展，宜乎处处冲突，何以平常时，冲突之事不多见？因为力线有种种不同：有力与力不相交的，此人做甲事，彼人做乙事，各不相涉。有力与力相消的，例如有人起心，想害某人，旋想他的本事太大，我怕敌他不过，因而中止。有力与力相合的，例如抬轿的人，举步快慢，自然一致。有力与力相需的，例如卖布的和缝衣匠，有布无人缝，有人缝无布卖，都是不行，相需互用，自然彼此相安。又有大力制止了小力的，例如小孩玩得正高兴的时候，父母命他做某事，他心中虽是不愿，仍不能不做，是父母之力把他的反对力制服了。又如交情深厚的朋友，小有违忤，能够容忍，因为彼此间的凝结力很大，小小冲突之力，不能表现。诸如此类，我们下细考察，即知人与人相接，力线相互错综，如网一般，有许多线，不惟不冲突，反是相需相成，人类能够维系，以生存于世界，就是这个原因。

通常的人，彼此之力相等，个个独立，大本事的人，其力大，能够把他前后几个人吸引来成一个团体，成了团体以后，由合力作用，其力更大，又向外面吸引，越吸引越大，其势力就遍于天下。东汉党人，明季党人，就是这种现象。如果同时有一人，力量也大，不受他的吸引，并且把自己前前后后几个人吸引成一团体，也是越吸引越大，就成了对恃的两党。宋朝王安石派的新党，司马光派的旧党，是这种现象，程伊川统率的洛党，苏东坡统率的蜀党，也是这种现象，现在各党之对恃，也是这种现象。两党相遇，其力线之轨道，与两人相遇一样。凡当首领的人，贵在把内部冲突之力取消，一致对外，如其不然，他那团体就会自行解散。有些团体，越受外界压

迫，越是坚固，有些一受压迫，即行解体，其原因即在那当首领的人，能否统一内部力线，不关乎外力之大小。

有人说：群众心理与人个心理不同，个人独居的时候，常有明了的意识，正当的情感，一遇群众动作，身入其中，此种意识情感，即完全消失，随众人之动作而动作。往往有平日温良谦让的人，一入群众之中，忽变而为犷厉嚣张、横不依理的暴徒。又有平日柔懦卑鄙的人，一入群众之中，忽变而为热心公义、牺牲身命的志士。法人黎朋著《群众心理》一书，历举事实，认为群众心理，不能以个人心理解释之，其实不然，我们如果应用力学规律，就可把这个道理说明。

人人有一心，即人人有一力，一人之力，不敌众人之力，群众动作，身入其中，我一己之力，被众人之大力相推相荡，不知不觉，随同动作，以众人的意识为意识，众人的情感为情感，自己的脑筋，就完全失去自主的能力了。因为有这个道理，所以当主帅的人，才能驱使千千万万的平民效命疆场，当首领的人，才能指挥许多党徒为杀人放火的暴行。

个人独居的时候，以自己之脑筋为脑筋，群众动作，是以首领之脑筋为脑筋。当首领的人，只要意志坚强，就可指挥如意。史称："李光弼入军，号令一施，旌旗变色。"俗语说："强将手下无弱兵"，就是这个道理。

水之变化，依力学规律而变化，吾人心理之变化，也是依力学规律而变化，每每会议场中，平静无事，忽有一人登台演说，慷慨激昂，激情立即奋发，酿成重大事变，此会议场中的众人，犹如深潭的水一般，堤岸一崩，水即汹涌而出，漂房舍，杀人畜，势所不免。所以我们应付群众暴动的方法，要取治水的方法，其法有三：一是如系堰塘之水，则登高以避之，等他流干了，自然无事；二是如系有来源之水，则设法截堵，免其横流；三是疏通下游，使之向下流去。水之动作，即是力之动作，我们取治水之法，治理群众，断不会错。

两力平衡，才能稳定，万事万物以平为归，水不平则流，物不平则鸣，资本家之对于劳工，诸列强之对于弱小民族，不平太甚，可断

定他们终归失败。处顺利之地境，心要变危；处忧危之境，又要有一种豪迈之气，使发散收缩二力保其平衡，才不亢，不如此则不平。倘若在上又高亢，我们必说他骄傲，在下又谦虚，我们必说他卑鄙。此由我们的心，是一种力构成的，力以平为归，所以我们的心中，藏得有一个平字，为衡量万事万物的标准，不过自已习而不察罢了。心中之力，与宇宙之力，是相通的，故我之一心，可以衡量万物，王阳明的学说，就是从这个地方生出来的。

（六）人事变化之轨道

我们既说"心理依力学规律而变化"，力之变化，可用数学来说明，故心理之变化，也可用数学来说明。力之变化，可绘出图来，寻求他的轨道。一部廿五史，是人类心理留下的影像，我们取历史上的事，本力学规律，把他绘出图来，即知人事纷纷扰扰，皆有一定的轨道。作图之法，例如心中念及某事，即把那作为一个物体。心中念及他即是心中发出一根力线，与之连结。心中喜欢他，即是想把他引之使近，如不喜欢，即是想把他推之使远，从这相推相引之中，就可把轨道寻出来。

孙子曰："吴人越人相恶也，当其同舟共济而遇风，其相救也，如左右手，这是舟将沉下水，吴人越人，都想把舟拖出水来，成了方面相同的全力线，所以平日的仇人都会变成患患相救的好友。凡是历史上的事，都可本此法把他绘成旁图研究。

韩信背水阵，置之死地而后生，是汉兵被阵徐之兵所压迫，前面是大河，是死路，惟有转身去，把陈徐之兵推开，才有一条生路。人人如此想，即成了方向相同之合力线，所以乌合之众，可以团结为一。其力线之方向，与韩信相同，所以韩信就坐收成功了。

张耳、陈馀，称为刎颈之交，算是至好的朋友。后来，张耳被秦兵围了，求陈馀救之，馀畏秦兵强，不肯往，二人因此结下深仇。这是张耳将秦兵向陈馀方向推去，陈馀又将秦兵向张耳方向推来，力线方向相反，所以至好的朋友，会变成仇敌，卒之张耳帮助韩信，把

陈馀杀死泜水之上。

嬴秦之末，天下苦秦苛政，陈涉振臂一呼，山东豪俊，一齐响应，陈涉并未派人去联合，何以会一齐响应呢？这是众人受秦的苛政久了，人人心中，都想把他推开，利害相同，心理相同，就成了方向相同之合力线，不消联合，自然联合。

刘邦项羽，起事之初，大家志在灭秦，目的相同，成了合力线，所以异姓之人，可以结为兄弟。后来把秦灭了，目的物已去，现出了一座江山，刘邦想把他抢过来，项羽也想把他抢过来，力线相反，异姓兄弟就血战起来了。

再以高祖与韩彭诸人的关系言之，当项羽称霸的时候，高祖心想：只要把项羽杀死，我就好了。韩彭诸人也想：只要把项羽杀死，我就好了。思想相同，自然成为合力线，所以垓下会师，立把项羽杀死。项羽既灭，他们君臣，无合力之必要，大家的心思，就趋往权力上去了。但是权力这个东西，你占多了，我就要少占点，我占多点，你就要少占点，力线是冲突的，所以高祖就杀起功臣来了。

唐太宗取隋，明太祖取元，起事之初，与汉朝一样，事成之后，唐则弟兄相杀，明则功臣族灭，也与汉朝无异。大凡天下平定之后，君臣力线，就生冲突，君不灭臣，臣就会灭君，看二人之大小，定彼此之存亡。李嗣源佐唐庄宗灭梁灭契丹，庄宗之力，制他不住，就把庄宗的天下夺去了。赵匡胤佐周世宗破汉破唐，嗣君之力，制他不住，也把周之天下夺去了。这就是刘邦不杀韩彭诸人的反面文字。

光武平定天下之后，邓禹、耿弇诸人，把兵权交出，闭门读书，这是看清了光武的路线，自己先行让开。宋太祖杯酒释兵权，这就是把自己要走的路线，明白说出，叫他们自家让开。究其实，汉光武、宋太祖的心理，与汉高祖是一样的。我们不能说汉高祖性情残忍，也不能说汉光武、宋太祖度量宽宏，只能说这是一种力学公例。

岳飞想把中原挽之使南，秦桧想把中原推之使北；岳飞想把徽钦二帝迎之使南，高宗想把徽钦二帝推之使北，高宗与秦桧，成了方向相同的合力线，其方向恰与岳飞相反，岳飞一人之力，不敌高

宗、秦桧之合力，故三字狱成，岳飞不得不死。

历史上，凡有阻碍路线的人，无不遭祸。刘先帝杀张裕，诸葛亮请其罪，先帝说："芳兰生门，不得不除！"芳兰何罪？罪在生非其地。赵太祖伐江南，徐铉乞缓师，太祖说："卧榻之侧，岂容他人鼾睡！"鼾睡何罪？罪在睡非其地。古来还有一件奇事：狂华士昆弟二人，上不臣天子，下不友诸侯，耕川而食，凿井而饮，这明明是空谷幽兰，明明是鼾睡自家榻上，宜乎可以免祸了；太公至营丘，首先诛之。这是什么道理呢？因为太公在那个时候，正想以爵禄驱使豪杰，偏偏有两个不受爵禄的人，横亘前面。这乃是阻碍了路线，如何容得他们？太公是圣人，狂华士是高士，高士阻碍了路线，圣人也容他不过，这可说是普通公例了。

逢蒙杀羿，是先生阻了学生之路；吴起杀妻，是妻子阻了丈夫之路；汉高祖分羹，是父亲阻了儿子之路；乐羊子食羹，是儿子阻了父亲之路；周公诛管蔡，唐太宗诛建成、元吉，是兄阻弟之路、弟阻兄之之路。可见力线冲突了，就是父子兄弟夫妻，都要起杀机的。王猛明白这个道理，见了桓温，即仕苻秦；殷浩不明白这个道理，即遭失败；范蠡明白这个道理，灭了吴国，即泛舟五湖，文种不明白这个道理，即被诛戮。此外如韩非囚秦，子胥伏剑，嵇康见诛，阮籍免祸，我们试把韩非诸人的事实言论研究一番，又把杀韩非的李斯，杀子胥的夫差，以及容忍阮籍、诛戮嵇康的司马昭，各人心中注意之点寻出，考察他们路线的经过，即知道：或冲突、或不冲突，确有一定不移的公例，存乎其间。

王安石曰："天变不足畏，人言不足恤，祖宗不足法。"道理本是对的，但他在当日，因这三句话，得了重谤，我们今日读了，也觉得他是盛气凌人，心中有些不舒服，假使我们生在当日，未必不与他冲突。陈宏谋说："是非审之于己，毁誉听之于人，得失安之于数。"这三句话的意义，本是与王安石一样，而我们读了，就觉得这个人和蔼可亲。这是什么道理呢？因为王安石仿佛是横亘在路上，凡有"天变"、"人言"、"祖宗"，从路上经过，都被他拒绝转去。陈宏谋是把"己"字，"人"字、"数"字，列为三根平行线，彼此不相

冲突。我们听了王安石的话，不知不觉，置身于“人言不足恤”的那个“人”字中；听了陈宏谋的话，不知不觉，置身“毁誉听之于人”的那个“人”字中。我们心中的力线，也是喜欢人家相让，不喜欢人家阻拦，所以不知不觉，对于王陈二人的感情就不同了。如果悟得此理，应事接物，必有无限受用。

力学中有偶力一种，也值得研究。宋朝王安石变法，排斥旧党，司马光守旧，排斥新党，两党主张相反，其力又复相等。自力学言之：“两力线平行，强度相等，方向相反，是为偶力作用。”磨子之旋转不已，即是此种力之表现。宋自神宗以来，新旧两党，迭掌政权，相争至数十年之久，宋室政局遂如磨子一般，旋转不已，致令金人侵入，酿成南渡之祸。我国辛亥而后，各党各派，抗不相下，其力又不足取胜，成了偶力作用，政局也如磨子般旋转，日本即乘虚而入。

人世一切事变，都是人与人接触而生成的，一个人，一个我，可假定为数上之二元，一个Y，一个X，依解析几何，可得五种线：一、直线；二、圆；三、抛物线；四、椭圆；五、双曲线。人事千变万化，总不外人与人相接，所以任如何亦逃不出这五种轨道。前面所举历史上的例子，皆属于“二直线”，由“我”为中心所绘的三个圆图，则属乎“圆”，此外还有抛物，椭圆，双曲三种，说明如下：

什么是抛物线乎？我们向外抛出一石，这是一种离心力，地心吸力，吸引此石，是一种向心力。石的离心力，冲不破地心吸力，终于下坠，此石所走的路线，即是抛物线。弱小民族，对于列强所走的路线，就是抛物线。例如印度人民想独立，这是对于英国生出的一种离心力；而英国用强力把他压伏下去，冲不破英国的势力范围，这等于抛出之石，冲不破地心吸力，终于坠地一般。

我们抛出之石，假定莫得地面阻挡，此石会绕过地心，仍回到我之本位，面旋转不已，成为地球绕日状态。这种路线，名曰椭圆，是离心力和向心力二者结合而成。自数学上而言，由一点至两定点的距离，其和恒等，此点的轨道，名曰椭圆。所谓其和恒等，也就是其值恒等。例如买卖之际，顾主交出金钱，店主交出货物，二者

之值相等，即可看作一物。这是顾客抛出一物，绕过店主，回到他的本位；在店主方面看，也是抛出一物，绕过顾客，回到他的本位：成一个椭圆形，买卖二家就心满意足了，顾客有金钱，不必定向某店购买，这是离心力；但某店中的货物，足以引动顾客，又具有引力。店主有货物，不一定卖与某客，这是离心力；但某客怀中的金钱，足以引动店主，又具有引力。由引力离力的结合，顾客出金钱，店主出货物，各遂所欲，交易乃成，是为椭圆状态。又如自由结婚，某女不必定嫁某男，而某男的爱情，足以吸引她；某男不必定娶某女，而某女的爱情，足以吸引他，引力离力，促其平衡，也是椭圆状态。

地球绕日，引力和离力，两相平衡，成为椭圆状态，故宇宙万古如新。社会上一切组织，必须取法这种状态，才能永久无弊。我国婚姻旧制，由父母主持，一成夫妇，终身不改，缺乏了离力，所以男女两方，有时常感痛苦。外国资本家专横，工人不人工厂做工，就会饿死，离不开工厂，缺乏了离力，所以要社会革命。至若有离力而无引力，更是不可。上古男女杂交，子女知有母面不知有父，这是缺乏了引力。我国各种团体，犹如散沙，也是缺乏了引力。所以政治家创立制度，不可不把离心向心二力，配置均平。

什么是双曲线呢？由一点至两点的距离，其差恒等，此点之轨迹，就叫做双曲线，其形状，有点像两张弓反背相同一般。凡两种学说，或两种行事，背道而驰，即可称为走人双曲线的轨道。例如性善性恶两说，恰相反对，双方俱持之有故，言之成理，越讲越精微，相差越远，犹如双曲线越引越长，相离越远一样。究其实，无非性善性恶之差，是谓其差恒等。又如人世间法和出世间法，二者是背道面驰的，利己主义利人主义，二者也是背道而驰的，凡此种种，皆属乎双曲线。

我们把各种力线，详加考察，即知我与人相安无事之路线有四：一是不相交之线。我与人目的物不同，路线不同，各人向着目的物进行，彼此不生关系。平行线，是永远不相交，有时虽不平行，而尚未接触，亦不生关系。二是合力线。我与人利害相同，向着同

一的目的进行，如前面所说的吴越人同舟共济是也。三是圆形。宇宙间事事物物，天然是排得极有秩序的。凡事都有一定之范围，我与人有一定的界限，倘能各守界限，你不侵我的范围，我不侵你的范围，彼此自然相安。四是椭圆形。前面所说自由贸易、自由结婚等是也。凡属权利义务相等之事，皆属乎此种。此四线中，第一、第三两种线的结果，是利己而无损于人，或利人而无损于己。第二、第四两种线的结果，是人己两利。我们每遇一事，当熟察人己力线之经过，如走此四线，人与我绝不会发生冲突。

我们把上述四种力线求出，就可评判各家学说和各种政令之得失。我国古人有所谓"万物并育而不相害，道并行而不相悖"者，合得到第一种线，有所谓"通功合作"者，合得到第二种线，有所谓君君臣臣，父父子子者，合得到第三种线，谓"通功易事"者，得得到第四种线，都是对的。尼采的超人主义，其病在损人，托尔斯泰的无抵抗主义，其病根在损己，律以四种，俱不合，故俱不可行。

二直线也，圆也，抛物线也，椭圆也，双曲线也，五者，是人与人相遇之路线，而此五线是变动不居的，只要心理一变，其线即变。例如：吴之孙权，蜀之刘备，各以荆州为目的物，孙权把荆州向东拖，刘备把荆州向西拖，力线相反，故郎舅决裂，夫妇生离，关羽见杀，七百里之连营被烧，吴蜀二国，俨成不共戴天之仇。后来诸葛亮提出魏为目的物，约定共同伐魏，就成了方向相同之合力线，二国感情，立即融洽，合作到底，后来司马昭伐蜀，吴还起兵相救，听说刘禅降了，方才罢兵。这就是心理改变，力线即改变之明证。

我国从前闭关自守，不与外国相通，是不相交之二直线，五口通商而后，受帝国主义之压迫，欲脱其势力范围而不能，是走的抛物线，一旦起而抗战，与帝国主义成一反对形势，彼此背道而驰，即为两心相背之双曲线。我们联合被侵略者，向之进攻，即成为合力线。帝国主义，经过一番重惩之后，翻然悔悟，工业国进农业国，通功易事，以其所有，易其所无，就成为两心相向之椭圆状态。将来再进化，世界大同了，合全球而为一个国家，就成为一个圆心之圆

形了。所以这几种力线的轨道，是随时可以改易的，只看乎人心理如何罢了。

性善说、性恶说，二者背道而驰，是双曲线状态，倘知人性是浑然一体，无所谓善，无所谓恶，即成为浑然之圆形了。人世法和出世法，背道而驰，利己主义和利人主义，背道而驰，这都是双曲线，倘能把他融会贯通，人世出世，原是一理，利己利人，原是一事，则又成为圆形了。

我们做一切事，与夫国家制定法令制度，定要把路线看清楚，又要把引力离力二者支配均匀，才不至发生窒碍。我们详考世人行事和现行的法令制度，以力学规律绳之，许多地方都不合，无怪乎纷纷扰扰，大乱不止。

孟子说："规矩，方圆之至也。圣人，人伦之至也。"第一句是对的，第二句就不对。我们执规以画圆，执矩以画方，聚五洲万国之人而观之，不能说不圆，不能说不方。惟圣人则不然，孔子、释迦、耶稣、穆罕默德，皆所谓圣人也，诸圣人定下的规律，各不相同，以此圣人之规律，绳彼圣人之信徒，立生冲突，其何故哉？盖圣人之规律，乃尺也、斗也、秤也，非画圆之规，画方之矩也；诸圣人之尺斗秤，长短大小轻重，各不相同，只在本铺适用。今者世界大通，天涯比邻，一市之中，有了几种尺斗秤，此世界文化所由冲突也。所以法令制度，如果根据圣人的学说制定出来，当然不能通行世界。力学规律，为五洲万国所公认，本章所述五种力线，是从力学规律出来的，是规矩，不是尺斗秤，依以制定法令制度，一定通行五洲万国。

（七）世界进化三个阶段

人世一切事变，从人类行为生出来的，人类行为，从心理生出来的，而人之心理，依力学规律而变化，故世界进化，逃不出力学规律。

世界进化，乃是一种力在一个区域内动作，经过长时间所成之

现象也。其间共有三物，一曰力，二曰空间，三曰时间。我们可认为是数学上之三元，其最显著者，为摆线式与螺旋式。古人说："天道循环无端，无往不复。"今人说："人类历史，永无重复。"我们把两说合并起来，就成为摆线式或螺旋式。

凡人无论思想方面或行为方面，都是依着力学规律，以直线进行，然其结果，所表现者，乃是曲线，不是直线，这是甚么道理呢？因为向前进行之际，受有他物牵引，而两力又相等，遂成为圆形。古人说："循环无端。"环即圈子即是说，宇宙一切事物之演进，始终是循着一个圈子，旋转不已。这个说法，可举例来说明：假如我们在地球上面，无论东南西北，任取一直线向前进行，无丝毫偏斜，结果仍回到原来之地点，因为我们站在地面，是被地心引力吸着的，开步向前走，是摆脱地心吸力，而以离心力向前进行，然而仍被地心力吸着。由离心力向心力两相结合，其路线遂成为圆形，而回到原来之地点，任走若干遍，俱是如此，是之谓"循环无端"。然而世界之进化，则不为圆周形，而为摆线形或螺旋线形。甚么是摆线呢？我们取一铜元，在桌上滚起来，其圆周所成之线，即是摆线。铜元能滚者，力也，滚过的地方，空间也，不断地滚者，时间也。铜元旋转不已，周而复始，是谓"循环无端"。其路线，一起一伏，对直前进，是谓"永无重复"。宇宙事物之演进，，往往有此种现象，如日往月来，寒往暑来，周流不息，是为"循环无端"，然而日月递更，寒暑代运，积之则为若干万万年，虽是循环不已，实是前进不已，这算是摆线式的变化。

有人说："人的意志为物质所支配。"又有人说："物质为人的意志所支配。"殊不知：物质与意志，是互相支配的。欧洲机器发明而后，工业大兴，人民的生活情形，随之而变，固然是物质支配了人的意志，但机器是人类发明的，发明家费尽脑力，机器才能出现，工业才能发达，这又是人的意志支配了物质。这类说法，与英雄造时势、时势造英雄是一样的。有了物理数学等科，才能产生牛顿；有了牛顿，物理数学等科，又生大变化。有了咸、同的时势，才造出曾、左诸人，又造出一个时势，犹如鸡生蛋、蛋生鸡一般，看起来是

辗转相生，其实是前进不已。后之蛋，非前之蛋，后之鸡，非前之鸡，物质支配人的意志，人的意志又支配物质，时势造英雄，英雄又造时势，而世界就日益进化了。鸡与蛋和心与物，都是一物体之两方面，鸡之外无蛋，蛋之外无鸡，心之外无物，物之外无心，二者之进化，都等于一个铜元在桌上滚起走，有点像摆线式的进化。

我们细加研究，即知日往月来，寒往暑来，和鸡生蛋、蛋生鸡这类现象，是纯粹的摆线式进化，因为日月也，寒暑也，鸡与蛋也，状态始终如一，等于一个铜元之状态始终如一，画出之线，一起一伏，也始终如一。惟英雄造出的时势，较造英雄的时势，更为进步，物质与意志，辗转支配，也是后者较前者为进步。其现象则为历时愈久，社会文明愈进步，而政治家和科学家之智能，亦愈进步，其形式与摆线式微异，而为螺旋线的变化。

甚么是螺旋线呢？我们手执一块直角三角板，以长边为轴，旋转一周，所成体积，即是圆锥体。假如用圆锥体的钻子去钻木头，这钻子所走的路线，即是螺旋线，竖的方面越深，横的方面越宽，世界即是以此种状态而进化的。我们取一截竹子，用一针在竹上横起画一圈，此针本是以直线进行，然而始终在这个圈上旋转不已，是之谓“循环无端”。假设此针进行之际，有人暗中把竹子轻轻拖起来，则此针画出之线，绝不能与经过之路线重合，是之谓“永无重复”。针之进行之力，画出之圈是空间，其拖起走，则属乎时间，但世界进化，不是在竹子上画，乃是从尖笋画起走，有人持笋尖拖之，其线越画越长，较大圈子越画越大，因笋子即圆锥形也。

禹会诸侯于涂山，执玉帛者万国，成汤时三千国，周武王时一千八百国，春秋时二百四十国，战国时，只有七国，到了秦始皇时，天下统一了。其现象是：历时越久，国之数目越少，其面积越大，这即是竖的方面越深，横的方面越宽，是为螺旋式进化。竖的方面者，时间也；横的方而者，空间也。现在五洲万国的形势，绝像我国春秋战国时代，由进化趋势看去，终必至全球混一面后止。所异者，从前是君主时代，赢秦混一，有一个皇帝高踞其上，现在是民主时代，将来全球混一，是十八万万人共同做皇帝。

人事千变万化，都是由离向心二力生出来的，离心者，力之向外发展也；向心者，力之向内收敛也，发展到极点，则收敛，收敛到极点又能发展，此即古人所说，盈虚消长，循环无端也。以虚为走点。由是而发展，发展到极点则为盈，到了极点即收敛而为消，收敛到极事业则为虚，由虚而又为长者，为盈，为消，为虚，是之谓“循环无端”。春夏秋冬，即盈虚消长之现象也。春者长也，夏者盈也，秋者消也，冬者虚也。一部易经和老子道德经，俱是发明此理，所谓物极必反也。所以宇宙间事事物物，都是正负二力，互为消长，此古人治国，以有一张一弛之说也。嬴秦苛虐，汉初则治之以黄老，刘璋暗弱，，孔明则治之以申韩，都是顺应此种趋势的。

我们合古今事观之，大约可分三个时期：以婚姻制度而言，上古时男女杂交，生出之子女，知有母而不知有父，这个时候的婚制，离心力胜过向心力，是为第一时期。后来制定婚制，子女婚姻，由父母主持，一与之齐，终身不改，向心力胜过离心力，是为第二时期。现在已入第三时期，某女不必定嫁某男，而某男之爱情，足以系引他，某男不必定娶某女，而某女之爱情，亦足以系引他，离心与向心二力，保持平衡，就成第三时期的自由婚制。此种婚制，本带的有点回旋状态，许多青年，看不清此种趋势，以为应该回复到上古那种杂交状态，就未免大错了。

人民的自由，也可分三个时期。上古人民，穴居野处，纯是一盘散沙，是为第一时期。后来受君主之压制，言论思想，极不自由，是为第二时期。经过一番革命，政府干涉的力量与人民自由的力量保持平衡，是为第三时期。自力学方而言之，第一时期，离心力胜过向心力，第二时期，向心力胜过离心力，第三时期，向心离罚二力平衡。第三时期中，参得有第一时期的自由，带的有点回旋状态。卢梭生当第二时期之末，看见此种回旋趋势，误以为应当回复第一时期，所以他的学说，完全取第一时期之制以立论，以返于原始自然为第一要义。他说：“自然之物皆善，一人人类之手，乃变而为恶。”他的学说，有一半合真理，有一半不合真理。因其有一半合真理，所以当时备受一般人之欢迎。因其有一半不合真理，所以法

国革命实行他的学说，酿成非常的骚乱，结果不得不由政府加以干涉，卒至政府之干涉与人民之自由保持平衡，法国方能安定。

民主主义流行久了，法西斯主义之独裁，因而出现，这都是正负二力互为消长之表现。自墨索里尼倡出法西斯主义后，希特勒和日本军阀，相继仿效，因而造成世界第二次大战，其独裁制度，已越过时势之需要，可断言：此种独裁制，不久必将倒闭，另有一种制度代之。此种制度，一定是民主主义和独裁主义两种结合而成的。

人类分配货财的方法，也分为三个时期。上古时人民浑浑噩噩，犹如初生小儿，不知欺诈，不知储蓄，只有公共的货财，并无个人的私财，这是有公而无私，是为第一时期。再进化，人类智识进步，自私自利之心，日益发达，把公共的货财攘为个人私有，这是有私而无公，是为第二时期。再进化，人类智识更进步，公私界限，有明了认识，把公有的货财归之社会，私有的货财归之个人，公与私并行不悖，是为第三时期。我们现在所处的时代，是第二时期之末，第三时期之始。关于经济方面，应该把公私界限划分清楚，公者归之公，私者归之私，社会才能相安无事。

中国从前，自诩为冒明文物之邦，以为周公的制度和孔孟的学说好到极点，鄙视西欧，不值一顾，此为第一时期。自甲午、庚子两役之后，骤失自信力，以为西洋制度和学说，无一不好到极点，鄙视中国，不值一顾，此为第二时期。至今则入第三时期了，既不高视西洋，也不鄙视中国，总是平心考察，是者是之，非者非之，这是折衷于第一时期和第二时期之间。我国初与欧人接触，庞然自大，以为高出外国之上。自从两次战败，遂低首降心，屈处列强之下。到了第三时期，我国与列强立于平等线上，这也是折衷于第一时期和第二时期之间。

总之，世界进化，都是正负二力互为消长，处在某一时期，各种现象，都是一致，犹如天寒则处处皆寒，天热则处处皆热。现在帝国主义盛行，同时资本主义也盛行，而工商界也就有汽车大王、煤油大王、钢铁大王、银行大王等等出现，民族间就有自夸大和民族是最优秀民族，日耳曼民族是最优秀民族，凡此种种都是第二时期

残余之说。跟着就入第三时期，帝国主义消灭，资本主义消灭，工商界某某大王和某某最优秀民族，这类名词也消灭，这是必然的趋势。所以主持国家大计者，必须看清世界趋势，顺而应之，如其不然，就会受天然之淘汰。

（八）达尔文学说八点修正

我同友人谈及，友人规戒我道："李宗吾，你讲你的厚黑学好了，切不可涉及科学范围。达尔文是生物学专家，他的种源论，是积数十年之实验，把昆虫、飞禽走兽，一一考察遍了，证明不错了，才发表出来，是有科学根据的。你非科学家，最好是不涉及他，免闹笑话。"我回答道："达尔文可称科学家，难道李宗吾不可称科学家吗？二者相较，我的学力，还在达尔文之上，何以故呢？他的种源论。是说明禽兽社会情形，我的厚黑学，不说明人类社会情形，他研究禽兽，只是从旁观察，自身并未变成禽兽，与之同处，于禽兽社会情形，未免隔膜，我则居然变成人，并且与人同处了数十年，难道我的学力，不远在达尔文之上？达尔文在禽兽社会中，寻出一种原则，如果用之于禽兽社会，我们尽可不管，而今公然用到人类社会来了，我们当然可以批驳他。人类社会中，寻得出达尔文这类科学家，禽兽社会中，寻不出达尔文这类科学家，足证两种社会截然不同，故达尔文的学说，不适用于人类社会。

今人动辄提科学家三字，恐吓我辈普通人，殊不知科学家聪明起来，比普通人聪明百倍，糊涂起来，也比普通人糊涂百倍。牛顿可称独一无二的科学家，他养有大小二猫，有天命匠人在门上开大小二洞，以便大猫出入大洞，小猫出入小洞。任何人都知道：只开一大洞，大小二猫俱可出入，而牛顿不悟也，这不是比普通人糊涂百倍吗？牛顿说：地心有吸力，我们固然该信从，难道他说："大猫出入大洞，小猫出入小洞"，我们也信得吗？所以我们对于科学家的学说，不能不慎重审择，谨防他学说里面藏有牛顿的猫洞。

因为科学家有时比普通人糊涂百倍，所以专门家之学说，往往

不通，例如斯密士岂非经济家，而他的学说就不能。我辈之话，不足为证，难道专家之批评，都不可信吗？……呜呼，诸君休矣，举世纷纷扰扰，闹个不休者，皆达尔文、斯密士……诸位科学家之所赐也。

达尔文讲竞争，一开口即是豺狼也，虎豹也，鄙人讲厚黑，一开口即是曹操也，刘备也，孙权也。曹刘诸人，是千古人杰，其文明程度，不知高出豺狼虎豹若干倍，他且不论，单是我采用的标本，已比达尔文高得多了。所以基于达尔文的学说造出世界，达尔文可称科学家，鄙人当然可称科学家，不过达尔文是生物学家，鄙人是厚黑学的科学家罢了。

达尔文研究生物学数十年，把全世界的昆虫草木，飞禽走兽，都研究完了，独于他实验室中有个高等动物，未曾研究，所以他的学说，就留下破绽。请问甚么高等动物？答曰：就是达尔文本身。他把人类社会忽略了，把自己心理和行为忽略了，所以创出的学说，不能不有破绽。

达尔文实验室中，有个高等动物，他既未曾研究，我们无妨替他研究，达尔文一生下地，我们就用采集动物标本的法子，把他连儿带母活捉到中国来，用中国的白米饭把他喂大，我们用达尔文研究动物的法子，从旁视察，一直到他老死，就可发见他的学说是自相矛盾的。

达尔文一生下地，就拖着母亲之乳来吃，把母亲的膏血吸入腹中，如不给他吃，他就大哭不止，哭着要吃，这可说是生存竞争，从这个地方视察，达尔文的学说莫有错；长大点能吃东西了，母亲手中拿一糕饼，他见了伸手来索，母亲不给他，放在自己口中，留半截在外，他就会伸手。把糕饼从母亲口中取出，放在自己口中。母亲抱着他吃饭，他就伸手来拖母亲之碗，如不提防，就会坠地打烂，这种现象，也是生存竞争，达尔文的学说也莫有错；若是再大点，自家能端碗吃饭了，他一上桌，就递一个空碗，请母亲与他盛饭，吃了又请母亲盛，母亲面前，现放着满满一碗饭，他再不去抢了，竞争的现象，忽然减少，岂非很奇的事吗？再大点，他自己会往甑中盛饭，再

不要母亲与他盛,有时甑子饭不够,他未吃饱,守着母亲哭,母亲把自己的饭分半碗给他吃,他才好了,母亲不分与他,他断不能去抢。更大点,饭不够吃,母亲把自己碗中的饭分给他吃,他不要,他自己会拿囊中之钱去街上买来食物吃。到了此时,竞争的现象,一点莫有,岂不更奇吗?这是小孩下地时,只看见母亲身上有乳,大点即看见母亲碗中之饭,再大点即看见甑中之饭,更大点即看见街上之食物;不特此也,达尔文长大成人,学问操好了,当大学教授了,有穷亲友向来告贷,他就慨然给予,后来金钱充裕,还拿钱来做慈善事业,或谋种种公益,这种现象与竞争完全相反,岂非奇之又奇?由此我们可以定出一条原则:同是一个人,智识越进步,眼光越远大,竞争就越减少。达尔文著书立说,只把当小孩时估食母亲之乳抢夺母亲口中糕饼这类事告诉众人,不把他当教授时施舍金钱、周济家人,做慈善事业这件事告诉众人,此达尔文学说之应修正者一。

达尔文当小孩时抢夺食物,有一定之规律,就是:"饿了就抢,饱了就不抢。"不惟不抢,并且让他吃,他都不吃。但有一个例外,见了好吃的东西,母亲叫他不要多吃,他不肯听,结果多吃了不消化,得下一场大病。由此知食物以饱为限,过饱即有弊害。我们可以定出第二条原则:竞争以适合生存需要为准,超过需要以上,就有弊害。达尔文只说当小孩时,会抢夺食物,因而长得很肥胖,并不说因为食物多了,反得下病,于是达尔文之竞争,遂成了无界域之竞争,欧人崇信其说,而世界:前纷纷大乱,此达尔文学说之应修正者之二。

达尔文说:"万物都是互相竞争,异类则所需食物不同,竞争还不激烈,惟有同类之越相近者,竞争越激烈。虎与牛竞争,不如虎与虎竞争之激烈,狼与羊竞争,不如狼与狼竞争之激烈,欧洲人与他洲人之竞争,不如欧洲各国互相竞争之激烈。"他这个说法,证以第一次欧洲大战,诚然不错,但是达尔文创出这种学说,他自己就把他破坏了。达尔文的本传上说:"一千八百五十年,他的好友霍里斯,从南美洲寄来一篇论文,请他代为刊布,达尔文读这篇论文,

恰与自己十年来苦力思索得出的结果完全相合，自己非常失落。落后别人，为争名誉起见，一定起嫉妒心，或者会湮没他的稿子，乃达尔文不然，直接把这篇论文交与黎埃儿和富伽二人发布。二人知达尔文平日也有这样的研究，力劝他把平日研究所得著为论文，于一千八百五十八年七月一日，与霍里斯论文同时发布，于是全国学者，尽都耸动。"本传之言如此，在替他作传的人，本是极力赞扬他，实际上却成了攻击他，无异于说：达尔文的学说根本不能成立。何以故呢？达尔文与霍里斯同是欧洲人，较之他洲人更相近，同是英国人，较之其他欧洲人更相近，他二人是相好的朋友，较之其他英国人更相近，并且同是研究生物学的人，较之其他朋友更相近，霍里斯的著作，发布出来，足以夺去达尔文之名，于他最有妨害，达尔文不压抑他，反替他发布，岂不成了同类中越相近越不竞争吗？达尔文是英国人，能够这样退让，何以欧战中，那些英国人，竞争那么激烈？我们可以定出第三条原则：同是一国的人，道德低下者，对于同类，越近越竞争；道德高尚者，对于同类，越近越退让。达尔文不把自己让德让风的事指示众人，偏把他本国侵夺同洲同种的事指示众人，此达尔文之学说应修正者三。

达尔文说："竞争愈激烈，则最适者出焉。"这个说法，又是靠不住的。第一次欧战之激烈，为有史以来所未有，请问达尔文：此次大战结果，哪一国足当最适二字？究其实战败和战胜者，无一非创痛巨深。他这个说法，岂非毫无征验？乃返观达尔文不与霍里斯竞争，反享千古大名，足当最适二字，他这个公例，又是他自己破坏了。达尔文的论文，与霍里斯同时发表后，他又继续研究，几于无人知道，这是由于达尔文返而自奋，较霍里斯用力更深之故。我们可以定出第四条原则：竞争之途径有二：进人攻人者，处处冲突，常遭失败；返而自奋者，不生冲突，常占优胜。达尔文不把自己战胜霍里斯之秘诀教导众人，偏把英国掠夺印度的方法夸示天下，此达尔文学说之应修正者四。

有人问：我不与人竞争，别人要用强权竞争的策略，向我进攻，我将奈何？答曰：这是有办法的，我们可以定出第五条原则：凡事

以人己两利为主，二者不可兼得，则当利人而无损于己，抑或利己而无损于人。有了这条原则，人与我双方兼顾，有人来侵夺，我抱定“不损己”三字做去，他能改，我能守，他又其奈我何？此达尔文学说之应修正者五。

达尔文说：人类进化，是由于彼此相争，我们从各方面考察，觉得人类进化，是由于彼此相让。因为人类进化，是由于合力，彼此能够相让，则每根力线，才能向前直进，世界才能进化。譬如，我要赶路，在路上飞步而走，见有人对面撞来，我当侧身让过，方不耽误行程。照达尔文的说法，见人对而撞来，就应该把他推翻在地，沿途有人撞来，沿途推翻，遇着行人挤做一圈，我就从中间打出一条路，向前而走。请问世间赶路的人，有这种办法吗？我们如果要讲“适者生存”，必须懂得这种相让的理，才是适者，才能生存。由达尔文的眼光看来，生物界充满了相争的现象，由我们的眼光看来，生物界充满了相让的现象，试人森林一看，即见各树俱是枝枝相让，叶叶相让，所有树枝树叶，都向空处发展，厘然秩然。树木是无知之物，都能彼此相让，可见相让乃是生物界之天然性。因为不相让，就不能发展，凡属生物皆然。深山禽鸟相鸣，百兽聚处，都是相安无事之时多，彼此斗争之时少。我辈朋友往还之际，也是相安无事之时多，彼此斗争之时少。我们可以定出第六条原则：生物界相让者其常，相争者其变。达尔文把变例认为常例，似乎莫有对！事势上遇着两相冲突的时候，我们就该取法树枝树叶，向空处发展。王猛见了桓温，而改仕苻秦，恽寿平见了王安石之山水，而改习花卉，皆所谓向空处发展也。大宇宙之中，空处甚多，也即是生存之方法甚多，人与人无须互相争夺，此达尔文学说之应修正者六。

依达尔文的说法，凡是强有力的，都该生存，我们从事实上看来，反是强有力者先消灭。洪荒之世，遍地是虎豹，他的力比人更大，宜乎人类战他不过了，何以虎豹反会绝迹？第一次世界大战前，德皇势力最大，宜乎称雄世界，何以反会失败？袁世凯在中国势力最大，宜乎成功，何以反会失败？有了这些事实，所以达尔文的学说，就发生疑点。我们细加推究，即知虎豹之被消灭，是由全

人类都想打他，德皇之失败，是由全世界都想打他，袁世凯之失败，是由全中国都想打他。思想相同，就成了方向相同之合力线，虎豹也，德皇也，袁世凯也，都是被合力打败的。我们可以定出第七条原则：进化由于合力。懂得合力的就生存，违反合力的就消灭；懂得合力的就优胜，违反合力的就劣败。像这样的观察，则那些用强权欺凌人的，反在天然淘汰之列。此达尔文学说之应修正者七。

达尔文的误点，可再用比喻来说明：假如我们向人说道："生物进化，犹如小儿身体一天一天长大。"有人问："小儿如何会长大？"我们答曰："只要他不死，能够生存，自然会长大。"问："如何才能生存？"答："只要有饭吃，就能够生存。"问："如何才有饭吃？"我们还未回答，达尔文从旁答道："你看见别人有饭，就去抢，自然就有饭吃，越吃得多，身体越长得快。"诸君试看：达尔文的答案，错莫有错？我们这样的研究，即知达尔文说进化莫有错，说进化由于生存莫有错，说生存由于食物也莫有错，惟最末一句，说食物由于竞争就错了。我们只要把他最末一句修正一下，就对了。问："怎样修正？"就是通常所说的："有饭大家吃。"平心而论，达尔文教人竞争，无有限度，固有流弊！我们可以定出第八条原则：对人相让，以让至不妨害我之生存为止；对人竞争，以争至我能够生存即止。此达尔文学说之应修正者八。

综而言之，人类由禽兽进化而来，达尔文以禽兽社会之公例施之人类，则是返人类于禽兽，这自违进化之说，而况乎禽兽相处，亦未必纯然相争也。达尔文的学说，可分两部分看。他说"生物进化"，这部分是指出事实。他说"生存竞争，弱肉强食"，这部分是解释进化之理由，事实莫有错，理由错了。一般人因为事实不错，遂误以为理由也不错，殊不知：进化之原因多端，相争能进化，相让亦能进化；不争不让，返而致力于内部，也能进化；又争又让，改而向空间处发展，亦能进化也。其或具备他种条件，如克鲁泡特金所谓互助，我们所谓合力，也未尚不能进化。达尔文置诸种原因于不顾，单以竞争为进化之惟一原因，观察未免疏略。兹断之曰：达尔文发明"生物进化"，等于牛顿发明"地心吸力"，是学术界千古功

臣，惟有他说“生存竞争”，因而倡言“弱肉强食”，流弊无穷，我们不得不加以修正也。

（九）克鲁泡特金学说之修正

克鲁泡特金学说之误点，也与达尔文相同。达尔文是以禽兽社会之状况，律之以人类社会，故其说有流弊。克鲁泡特金因为要指驳达尔文的错误，特在满洲及西伯利亚一带，观察各种动物与原始人类状况，发明互助说，以反驳达尔文之互竞说。克鲁泡特金能注意到人类，算是比达尔文较胜一筹了。

然而原始人的社会，与文明人的社会毕竟不同。且克鲁泡特金考察原始人，完全是以文明人的资格，去观察原始人的社会状况，也是从旁观察，并未曾与之共同居处若干年，因而克鲁泡特金所得的结论，不是没有流弊。我辈置身文明人社会中，与之共同居处若干年，所以我辈能发现克鲁泡特金学说之误点，而指出其流弊。

原始人类，无有组织，成为无政府状态，克鲁泡特金学说的互助说，从原始社会得来，故他提倡无政府主义。所以克鲁泡特金学的学说，也可分两部分来看，他主张“互相说”不错，因互相而主张“无政府主义”就错了。

生物之进化，好比小儿一天天长大，由昆虫，而禽兽，而野蛮人，而文明人，好比吾人，由婴孩，而少年，而壮年。达尔文研究生物，以动物为主，正如小孩抢夺母亲口中饭物时代，故倡互竞说。克鲁泡特金学所研究者，以原始时代人类为主，较动物更进化了，是小孩更大了点，不抢母亲口中食物，只请母亲给他盛饭，故倡互助说。至于长大成人，独立生活的现象，他二人都未看见。

一个国家之进化，也好比小孩一天天长大。我国春秋战国时代，弱肉强食，正是小孩抢夺母亲口中之食的时代。后来进化了，汉弃珠崖，是母亲分饭与他吃，他都不要。再进化，到了明初，郑和下西洋，各国纷纷入贡，希望得中国的赏赐，这是穷亲友来告贷，慨

然给予。再进化，到了明清时，把蛮夷之地改土归流，每年还要倒贴若干金钱，等于做慈善事业，把贫人子弟收来，给以衣食，延师训读一般。我国进化程度，历历如绘。

西洋开化，比我国迟二千多年，其进化才至我国春秋战国时代，其弱肉强食，与我国春秋战国相似，而达尔文之互竞说，遂应运而生。要防小孩抢夺食物，不得不用专制手段，故墨索里尼之治意大利，希特勒之治德意志，与商鞅之治秦绝似，而皆收同一之效果，因其为同一时期之产物故也。秦始皇统一六国了，仍复厉行专制，二世而亡，这是世界更进化了，等于身体长大了，再穿小孩衣服，不得不破裂；文景之世，政尚宽大，号称郅治，这是儿子长大了，父母不加干涉，他能独立成为好人。后来历代常有变乱，这是儿子长大成人，父母过于放纵，遂日流于非的原故。然因其日滚于非，而遂欲以待婴孩之法，待长大成人之儿子，则又不可。故今之治国者，如摹仿墨索里尼和希特勒，直是师法商鞅，返吾国于春秋战国时代，是谓违反进化，是谓开倒车。

今人每谓我国无三人以上之团体，很抱悲观，这未免误解。无三人以上之团体，正是人人能独立之表现，此时如用达尔文之互竞主义以治国，则是把人民当如怀中小儿，常常防他抢母亲口中食物，这是不可能的。如用克鲁泡特金之互助主义以治国，则是把人民如才能吃饭之小儿，须母亲与之盛饭，这也是不可的。今即长大成人矣，无三人以上之团体，人人能独立矣，故此时治国者，当采用合力主义。譬如射箭，悬出一个箭垛，支支箭向同一之箭垛射去，是之谓合力。我国无三人以上之团体，当采用此种方式，悬出一定之目的，四万万五千万根力线，根根独立，直向目的物射去，你不妨害我之路线，我也不求助于你，彼此不相冲突，不相倚赖，这种办法，才适合我国现情。非然者，崇信达尔文之互竞学，势必压制他人，使他人之力线郁而不伸，而冲突之事以起；崇信克鲁泡特金之互助说，势必借助他人，养成倚赖性，而自己不能独立，于我国现情俱不合。

达尔文说：互竞为人类天性，而他自己不与霍里斯竞争，这条

公例，算是他自己破坏了。克鲁泡特金说：互助为人类天性，这条公例也是克鲁泡特金自己破坏了的。请问：人类正确性既是互助，为甚克鲁泡特金要讲无政府主义，想推翻现政府？有了这种事实，所以克鲁泡特金的学说，也不能不加以修正。古人云："不识庐山真面目，只缘身在此山中。"故考察事物，非置身局外，不能得其真相。我辈是人类，站在人类社会之中，去考察人类，欲得真理，诚有不能。达尔文用的方法，是因人为动物之一，先把动物社会考察清楚了，把他的原则适用于人类社会，论理本是对的，无如动物社会与人类社会毕竟不同，故创出之学说，不无流弊。克鲁泡特金则更进一步，从人类社会加以考察，他以为我辈处在现今之社会，不能见庐山真面目，乃考察原始人类社会，置身旁观地位，寻出一种原则，以适用于现今之社会，论理也是对的，如无野蛮人之社会与文明人之社会毕竟不同，故创出之学说，也有流弊。

婴儿母胎成形之初，其脑髓像鱼蛙之脑，再一二月则像禽鸟之脑，再一二月则像兔犬之脑，再一二月则像猿猴之脑，最后才成为人类之脑。而小儿之脑筋皱纹少，大人则皱纹多，野蛮人之脑筋皱纹少，文明人则皱纹多。小儿下地之初，脑筋与禽兽相去不远，故其抢夺食物，与禽兽相似，稍大点，脑筋之简单类似于原始时代的人，故其天真烂漫，也与原始人类相似。然而，禽兽之脑筋，与人类有异，故达尔文的学说，不适用于人类；原始人类之脑筋，与文明人有异，故克鲁泡特金的学说，亦不适用于文明社会。

禽兽进化为人类，故人类具有兽性，然既名曰为"人"，则兽性之外，还有一部分人性，达尔文只看见兽性这一部分，未免把人性这一部分忽略了。原始人进化为文明人，故文明人还带有原始人的状态，然既成为文明人，则原始状态之外，还有一部分文明状态，克鲁泡特金只看见原始状态这一部分，未免把文明状态这一部分忽略了。

禽兽有竞争，无礼让，人类有竞争也是有礼让的，达尔文所忽略的正是这一点。原始人类，浑浑噩噩，没有组织，成为无政府状态，文明人则有组织，有政府，克鲁泡特金所忽略的恰恰是在这一

点。

我们生在文明社会中，要考察人类心理真相，有两个方法：一部廿五史，是人类心理留下的影像，我们熟悉历史事迹，即可发现人类心理真相，这是本书前面业已说明了的；凡物体，每一分子的性质，与全物体的性质是相同的，社会是积人而成的，人身是社会的一分子，若把身体的组织法，运用到社会上，一定成为一个很好的社会。

治国之道，采用互竞主义固有流弊，采用互相主义也有流弊，故必须采用合力主义。人身的组织，即是合力主义。身体是由许多细胞构成，每一细胞都有知觉，等于国中的人民，大脑则等于中央政府。全身神经，都可直达于脑，等于四万万人，每人的力线，都可直达中央，成为合力的政府。目不与耳竞争，口不与鼻竞争，彼此之间，非常协调，故达尔文的互竞主义用不着。目不须耳之帮助而能视，口不须鼻之帮助而能言，手不须足之帮助而能执持，个个独立，自由表现其能力，故克氏的互相主义，也用不着。目尽其视之能力，耳尽其听之能力，口鼻手足亦各尽其能力，如果把各种能力集合起来，就成为一个健全的身体，这便是合力主义。我国古人有曰："以天下为一家，以中国为一人。"已经发现了这个原则。

国家有中央政府，有地方政府；人身亦然，我们脚被蚊子咬了，脚政府报告脑政府，立派右手来，把蚊子打死。万一右手被蚊子咬了，自己无法办理，报告脑政府，立派左手来，把蚊子打死。有时睡着了，脑政府失其作用，额上被蚊子咬，延髓脊髓政府就代行职务，电知手政府，把蚊子打死，脑政府还不知道。耳鼻为寒气所侵，温度降低，各处救灾恤邻之道，输送血液来救济，于是耳鼻就呈红色。万一天气太寒，输送了许多血液，寒气仍进逼不已，各地方政府协商道："我们再输送血液，仍无济于事，只好各守防地，把应该输进到耳鼻的血液，与他截留了。"于是耳鼻就呈青白色。

我说到此处，一定有人起面质问道："你说的救灾恤邻之道，正是克鲁泡特金的互助主义，他的学说，何尝会错？"我说道：他讲的互助不错，错在无政府主义，必须有了政府，才能谈互助，无政府是

不能互助的。举例来说：在前清时，我们四川对于云贵各省有协饷，这可说是互助了，清政府一倒，协饷遂即停止，这即是无政府即不能互助之明证。并且清政府一例倒，川滇黔即互相战争起来，由此知：在无政府之下，只能发生互竞的现象，断不会发生互助的现象。

人身有中央政府，有省市县各种政府，脑中记忆的事，都由各政府转报而来，各政府仍有档案可查。施行催眠术的人，是蒙蔽了中央政府，在省市县区政府，调阅旧卷，所以人在催眠中，能将本日所做的事说出，而醒来时又全不知道。疯人胡言乱语，这是脑政府受病，中央政府失了作用，省市县区政府，乱发号令。所以疯人说的话，都是他平日的事。不过莫得中央政府统一指挥，故话不连贯。夜间作梦，是中央政府休息，各处政府的人，跳上中央舞台来了。人一醒来，中央政府复职，他们立即躲藏。有时中央政府也能察觉，故梦中之事，也能略记一二。我们可以说：疯狂如做梦，都是讲无政府主义的。

古来亡国之时，许多人说要死节，及到临头，忽然战栗退缩。因为想死节，是出于理智，从脑中发出，是中央政府发的命令；战栗退缩，是肌肉收缩，是全国人民不愿意。文天祥一流人，慷慨就死，是平日厉行国民教育，人民与中央政府，业已行动一致了。许多人平日讲不好色，及至美色当前，又情不自禁，因为不好色，是脑政府的主张，情不自禁，是身体他部分的主张。我们走路，心中想朝某方向走，最初一二步注意，以后无须注意，自然会朝前走去，这即是中央政府发布的命令。人民依着命令做去；如果步步注意，等于地方上事事要劳中央政府，那就不胜其烦了。我们每日有许多无意识的动作，都是这个原故。古人作诗，无意中得佳句，疑有神功，大醉后写出之字，往往比醒时更好，这是由于中央政府，平日把人民训练好了，遇有事来，不须中央指挥，人民自动作出之事，比中央指挥办理还要好些。心理学书上，有所谓“下意识”者，盖指脑政府以外，其他政府而言。

理智从脑而出，能辨别事理，情欲从五官百骸而出，是盲目的，

故目好色，耳好声，身体肌肤好愉快，往往与脑之主义相违反。古代哲学家，如希腊的柏拉图等，中国的程朱等，都是崇奉理智，抑制情欲。例如程子说："妇人饿死事小，失节事大。"又把韩昌黎"臣罪当诛，天王圣明"二语，极力称赞，只要脑中自认为真理，就可把五官百骸置之死地，与暴君之专制是一样。所以这样学说昌明时代，也即是君权极盛时代。后来君主打倒了，民主主义出现，同时学说上也盛行情欲主义，纵肆耳目之欲，任意盲动，无所谓理智，等于政治上之暴民专制。我们读历史，看出一种通例：君主时代，政府压制人民，同时哲学家即崇理智而抑情欲，民主时代，人民敌视政府，同时哲学家即重情欲而轻理智。

由上看来，可知身体之组织，与国家之组织是很相同的。反观吾身，知道脑与五官百骸是很调协的，即知道创立一种学说，必使理智与情欲相协调，不能凭着脑子的空想，以虐苦五官百骸；也不能放纵五官百骸，而不受理智之裁判。建设一个国家，必使人民与政府调协，不能凭着政府之威力，压制人民；而为人民者，亦不能对政府取敌视的行为。人身之组织，每一神经俱可直达于脑，故脑为神经之总汇处，与五官百骸，不言协调而自然协调。

因此，每一人民之力线，必使之可以径达中央。中央为全国力线之总汇处，政府与人民，不言协调而自然协调。如能这样办理，即是合力主义，才可以弥补达尔文和克鲁泡特金两说之弊，而与天然之相合。

（十）我国古代哲学学说含有力学原理

宇宙之力，是圆陀陀的，周遍世界，不生不灭，不增不减，吾人生存其中，随时都可以发现其理。有人看见一端，即可发明一条定理：例如看见苹果坠地，即发明万有引力；看见壶盖冲动，即发明蒸汽；看见磁铁的功用，即发明指南针；看见死蛙运动，即发明电气。所有种种发明，可说是同出一源。因为苹果坠地，是力的内敛作用；壶盖冲动，是力的外发作用；磁气电气，是力的外发内敛两种作

用。达尔文看见宇宙之力向外发展，如水在河中，能适应环境，随河岸之曲折自然流动，就创出进化论。又见进化中所得到的东西，能够藉收敛作用把持不失，就说凡物皆有遗传性。此外种种科学，与夫哲学上的种种议论，都是从那个圆陀陀的东西生出来的。譬如有人在树上摘下一果，有人在树上摘下一花，又有人在树上摘下一枝一叶，为物虽是不同，其实都是在一株树上摘下来的。所以百家学说，归于一贯；中西学问，可以相通。

我国《周易》一书，一般人都说它穷造化之妙，宇宙事事物物，都逃不出易理，这是甚么原因？因为易经所说的道理，包含有力学原理，宇宙事事物物，即逃不出力学规律，所以就逃不出易经所说的道理。我们如就卦爻来解说，读者未免沉闷，兹特另用一个法子来说明。

假定伏羲、文王、周王、孔子四位圣人都是现在的人，我们把他四位请来，对他们说：现在西洋的科学，很进步了，一切物理，都适用力学规律，我们想把力学原理编译成一部书，不惟用在物理上，并且要应用到人事上。我们订有一个编译大纲，你们照此编译。(1)西洋的力学，译作气字，正负二力，译作阴阳二气；(2)发散的现象，用阳字表示，收敛的现象，用阴字表示；(3)正负二力相等时，阴阳二电中和时，俱是寂然不动的，这种现象，译作"太极"。他动作的时候，有发散收缩两种现象，称之曰"两仪"；(4)由内向外发展，称之曰"其静也翕"，翕是收合之意；(5)凡物运动，都是以直线进行，若不受外力，他是一直永远前进的，因此可下一定例曰"其动也直"，直是不弯曲之意。凡物静止的时候，若不受外力，他是永远静止的，因此可下一定例曰"其静也专"，专是不移易之意；(6)正负二力变化，有八种状态，可把他描画下来，名之曰八卦，又把这八卦，错综变化起来，要它所有的变态，穷形尽致地表示出来；(7)每一卦作一说明书，把宇宙事事物物的变态包含其中，使读者能够循着轨道推往知来；(8)这部书言盈虚消长之理，由虚而长而盈，是发散作用；由盈而消而虚，是收缩作用，可定名为易经。易有变易交易两解，经字即常字之意，使人见了易经二字，即知书中所

说的，是阴阳二气变化的结果，换言之，即是正负二力变化的规律。以上八条，即是我们所订的编译大纲。他们果然这样做去，把书作成了，各书坊都有发售，阅者试读一部，检查一下，看与编译大纲合不合，即知与力学规律合不合。

我们说：周易与力学相通，更可引严又陵之言为证。严译《天演论》曾说道："夫西学之最切实而可以御蕃变者，名数质力四者之学而已。而吾易则名数以为经，质力以为纬，而合而名之曰易，大宇之内，质力相推，非质无以见力，非力无以呈质，凡力皆乾也，凡质皆坤也。奈顿（即牛顿）之三例，其一曰：'静者不自动，动者不自止，动路必直，速率必均。'此所谓旷古之虑，自其例出，而后天学明人事利者也。而易则曰：'乾，其静也专，其动也直。'后二百年，有斯宾塞尔者，以天演自然言化，著书造论，贯天地人而一理之，此亦晚近之绝作也。其为天演界说曰：'翕以合质，辟以出力，始简易而终杂糅。'而易经曰：'坤，其静也翕，其动也辟。'至于合力不增减之说，则有自强不息为之先。凡动必复之说，则有消息之义居其始，而易不可见，乾坤或几乎息之旨，尤与热力平均、天地乃毁之言相发明也，此岂可悉谓之偶合也耶？"严氏之言如此，足为周易与力学相通之明证。

老子是周秦诸子的开山祖师，他在中国学术界的位置，等于西洋物理学中之牛顿。牛顿看见万物都向内部牵引，而创出万有引力之学说。其实这种现象，老子早已看见了，他说："天得一以清，地得一以宁，神得一以灵，欲得一以盈，万物得一以生，侯王得一以为天下贞。天无以清将恐裂，地无以宁将恐发，神无以灵将恐歇，谷无以盈将恐竭，万物无以生将恐灭，侯王无以贞将恐蹶。"老子的意思即是说：天地万物，都有一个东西把他拉着，如果莫得那个东西，天就会破裂，地就会发散，神就会歇绝，谷就会枯竭，万物就会消亡，侯王就会倒下来。看他连下裂发歇灭蹶六个字，都是万有引力那个引字的反面字，也即是离心力那个离字的代名词，可见牛顿所说的现象，老子早已看见。牛顿仅仅用在物理上，老子并且应用到人事上，他的观察力，何等精密！他的思想，何等高妙！

近代的数学，以X代未知数，遇着未知物，也以X代之，如X光线是也。古代的数学，以一代未知，故中国古代的天元数，与西洋古代的假借方，都是以一代未知数，老子看见万物都向内部牵引，不知是个甚么东西，只好名之为一。

老子说："有物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母，吾不知其名。"又说："视之不见名曰夷，听之不闻名曰希，搏之不得名曰微，此三者不可致诘，故混而为一。"又说："湛兮似或存，吾不知谁之子，象帝之先。"这究竟是个甚么东西，值得老子如此赞叹？如今科学昌明了，我们仔细研究，才知他所说的，即是向心离心二力稳定时的现象，也即是阴电阳电中和时的现象。老子看见有一个浑然的东西，本来是寂然不动的，一动作起来，就生出一发散、一收缩两个东西，由这两个东西，就生出第三个东西，由此辗转相生，就生出千万个东西。

数学上用X或一字代未知数，是变动不居中的，可以代此数，也可代彼数，故用一字代未知数，可以代此物，也可代彼物。我们研究老子书中的一字，共有两种。他说"天得一以清"的一字，是指万物向内部牵引之现象而言。他说"一生二，二生三"的一字，是指离心向心二力稳定时之现象，也即是阴阳二电中和时之现象。我们这样的研究，老子书中的一字就有实际可寻了。

西人谈力学，谈电学，都是正负二字，两两对举；老子每谈一事，同样是把相反之二者，两两对举。如云："有无相生，难易相成。"有无难易对举。"虚其心，实其腹；弱其志，强其骨。"虚实强弱对举。再如：言静躁，言雌雄，言洼盈等等，无一不是两两对举，都是描写发散和收缩两种状态。

正负二力，是互相消长的。老子知道：发散之后，跟着即是收敛，收敛之后，跟着即是发散，所以他说："将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之。"他以为要想向外发展，必先向内收敛，因此他主张俭，主张啬，俭的结果是广，啬的结果是长生久视，俭与啬者收敛也，广与长生久视者发展也。一般人都说老子无为，其实误解了。他是要想有为，而下手则从无为做起走，故曰："无为则无不

为。”老子的话，大概上半句是无为，下半句则是有为。例如：“慈故能勇，俭故能广，不敢为天下先，故为成事长。”等等皆是。我们用科学的眼光看去，即知他是把力学原理应用到了人事上。

我们生在今日，可以援用力学公例，老子那个时候，力学未成专科，当然无从援用，但老子创出的公例，又简单，又真确，即是用水作比喻，如“上善若水”，“江海能为百谷王”，“天下莫柔弱于水”等语，都是以水作比喻。水之变化，即是力之变化，老子以水作比喻，即可说是援用力学规律。

学术是进化的，牛顿之后出了一个爱因斯坦，发明了相对论，他的学说比牛顿更进一步；老子之后出了一个庄子，他的学说也比老子更进一步。庄子虽极力推尊老子，然而却不甘居老子篱下，你看他《天下篇》所说，俨然在老子之外独树一帜，这是他自信比老子更进一步，才有那种说法。

庄子学说，与爱因斯坦酷似，所异者，一个谈物理，一个谈人事，爱因斯坦谈物理，从空间时间立论，庄子谈人事，也从空间时间立论。爱因斯坦名之曰相对，在庄子则为比较，从空间上两相比较，从时间上两相比较，比较即是相对之意，由此可知，庄子和爱因斯坦，所走途径完全相同也。

庄子说：“泰山为小，秋毫为大。”又说：“彭祖为夭，殇子为寿。”这类话，岂不很奇吗？我们知道他是从比较上立论，也就不觉的为奇了。拿泰山和秋毫比较，自然泰山很大，秋毫很小；如拿恒星和泰山比较，泰山岂不是很小了吗？拿原子电子和秋毫比较，秋毫岂不是很大吗？拿彭祖和殇子比较，自然殇子为夭，彭祖为寿；但是大椿八千岁为春，八千岁为秋，拿彭祖与之比较，彭祖之命岂不是很短了吗？蜉蝣朝生暮死，木槿朝开暮落，拿殇子与之比较，殇子之命，岂不是很长吗？庄子谈论事物，必从比较上立论，认为宇宙无绝对之是非善恶，世俗之所谓是非善恶者，乃是相对的。爱因斯坦在物理学上发明的原则，庄子谈论人事，早已适用了。爱因斯坦的相对论，必兼空间时间二者而言之，庄子学说亦然，泰山秋毫一类话，是从空间立论，彭祖殇子一类话，则是从时间立论，所以

说:庄子所走的途径,与爱因斯坦完全相同。

毛嫱西施,世人很爱之,而鱼见之则深入,鸟见之则高飞,同是毛嫱西施,人与鱼鸟之自身不同,则爱憎即异。骊姬嫁与晋献公,初时悲泣,后来又欢喜。同是骊姬,同是嫁与晋献公,时间变迁,环境改易,连自己的观察都不同。我们平日读庄子的书,但觉妙趣横生,今以爱因斯坦之原则律之,才知他的学说是很合科学的。

儒家最重要的,是《大学》、《中庸》二书,《中庸》"放之则弥六合",是层层放大,"卷之则退藏于密",是层层缩小,具备了发散与收缩两种现象;《大学》亦然。《大学》说:"古之欲明明德于天下者,必先治其国;欲治其国者,必先齐其家;欲齐其家者,必先修其身;欲修其身者,必先正其心;欲正其心者,必先诚其意。"这是层层缩小。又说:"意诚而后心正,心正而后身修,身修而后家齐,家齐而后国治,国治而后天下平。"这是层层放大。绘图如(丁),阅者自明。孔子"上律天时,下袭水土",仰观俯察,把宇宙自然之理看得清清楚楚,所以创出的学说,极合自然之理,而《大学》、《中庸》,遂成为儒家嫡派典籍。

诚意之意字,朱子释之曰:"意者,心之所发也。"而明儒王一庵、刘蕺山、黄宗羲诸人,均谓,庙之主宰为心,心之主宰为意,故曰:主意。其说最确,故可绘如丁。西欧学说,无论利己主义、利人主义,均以我字为起点,即是以身字为起点;中国则从身字推进两层,寻出意字,以诚意为下手功夫。譬之建屋,中国是把地上浮泥去了,寻出石底,方从事建筑;西人从我字起点,是在地而浮泥上建筑,基础未固,建筑愈高,倒塌下来,压毙之人愈多。所以由斯密士学说之结果,会酿成社会革命;由达尔文学说之结果,会酿成世界第一次大战、第二次大战;如实行中国之学说,绝无此流弊(详见拙著《中国学术之趋势》)。

孔子问礼于老子,其学从何而来。老子曰:"为道日损,损之又损,以至于无为。"这是向内收敛。又曰:"无为则无不为矣。"这是向外发展。《中庸》则说:"放之则弥六合,卷之则退藏于密",正是老子家法。老子又曰:"修之于身,其德乃真;修之于家,其德乃馀;

修之于乡，其德乃长；修之于邦，其德乃丰；修之于天下，其德乃普。"我们绘之为图，岂不与丁图一样？足知孔老学说，原是一贯。

仲尼祖述尧舜，《尧典》曰："克明俊德，以亲九族；九族既睦，平章百姓；百姓昭明，协和万邦。黎民于变时雍。"绘出图来，也与丁图一样，足知孔门学说，是尧舜家法。

西人讲个人主义，反对国家主义和社会主义。讲国家主义的，反对个人主义和社会主义；讲社会主义的，反对个人主义和国家主义。个人即所谓我，社会即所谓天下。西人之我也，国家也，天下也，三者看为不相容之物，存其一必去其二。而中国之学说则不然，把此三者融合为一，细玩丁图，于三者之间，还要添一个家字，老子更添了一个乡字。看起来，并无所谓冲突。《礼记》曰："以天下为一家，以中国为一人。"此种学说，何等精辟。自西人眼光看来，世界处处冲突，此强权竞争，优胜劣败之说所由来也。《中庸》曰："万物并育而不相害，道并行而不相悖。"处处取平等线态度，绝无所谓冲突。所以要想世界太平，非一齐走入中国主义这条路不可。

中西人士，聪明才智是相等的，不过研究的方法，稍有不同，西人把他聪明才智用以研究物理，中国古人把他的聪明才智用以研究人事，西人用仰观俯察的法子，把宇宙自然之理看出来了，创出物理上种种学说；中国古人，用仰观俯察的法子，把宇宙自然之理看出来了，创出人事上种种学说，逃不出心理学。我们定出一条臆说："心理依力学规律而变化。"即可将人事与物理沟通为一，也即是将中西学说沟通为一。中国古人所说上行下效，父慈子孝，与夫绥之斯来、动之斯和一类话，都含磁电感应原理，社会上一切组织，看似无有条理，而实极有条理，看似不科学，而实极合科学。本书所绘甲乙丙丁四图，纯是磁场现象，厘然秩然，可说中国古人是将磁电原理运用到人事上来了，西人则父子兄弟夫妇间的权利义务，都用簿式计算，以致人与人之间，冷酷无情，，必须灌注以磁电，才有一种祥和之气。

中国古人，喜欢说与天地合德、与天地同流一类话，初看去，不

过是些空洞的话，而今科学昌明了，大家都知道：所谓天体，是循着力学规律走的。古人窥见了真理，他说与天地合德同流，无异是说：吾人做事，要与力学规律相合。

吾人做事，根于心理，心理依力学规律而变化。水之变化，即是力之变化，古人论事，多以水作喻，可以说：都是援引力学规律。老子曰："上善若水。"孔子曰："逝者如斯夫。"孟子曰："源泉混混。"其他诸如"防民之口，甚于防川"以及夫"器方则水方，器圆则水圆"等等说法，无一不取喻于水。孙子曰："兵形象水，水之形避高而趋下；兵之形避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而致胜。故兵无常势，水无常形。"故孙子十三篇，俱可以力学规律绳之。如本书所举孙子："吴人越人，同舟共济而遇风。"韩信背水列阵，引孙子语："置之死地而后生。"俱可本力学规律说明。

宋儒《孔记》中，特别提出《大学》、《中庸》二篇，程朱诸人，复精研易理，于真理都有所窥见。周子太极图，俨然是螺旋式的回旋状况，所以宋儒之理学，能于学术上开一新纪元。宋儒发明了理学，愈研究愈精微，到了明朝王阳明出来，他的学说风靡天下，我们只把阳明提出来研究即是了。他的学说，最重要者：(1)致良知；(2)知行合一。此二者均含有力学原理。

(1)致良知。《王阳明传习录》说："人的良知，就是草木瓦石的良知。"草木暂不说，请识破瓦石是无生之物，良知安在？我们把瓦分子加以分析，除了泥沙，别无他物，细加考察，即知它有凝聚力，能把泥沙分子拢来，对于外物有一种引力，把瓦石向空中抛去，它能依力学规律向下而坠。由此知：阳明所谓良知，不外力之作用罢了。阳明所说的良知，与孟子所说的良知不同，孟子指仁爱之心而言，只是一种引力，阳明则指是非之心而言，是者自必引之使近，非者自必推之使远，具有向心离心二力之作用，故阳明学说，较孟子学说圆满。我们这样的研究，即知阳明所谓良知者，无非把力学原理应用到事事物物而已。

(2)知行合一。阳明说："知是行的主意，行是知的功夫；知是行之始，行是知之成。"他这个道理，可画根力线来表示。例如：我

闻友人病重，想去看他。我心中这样想，即是心中发出一根力线，直射到友人方面。我由家起身，即是沿着这根力线一直前进，直走到病人面前为止，知友人病重，是此线之起点，故曰："知是行之始"。走到友人面前，是此线的终点，故曰："行是知之成"。两点俱在一根直线上，故曰："知行合一。"一闻友人病重，即把这根力线画定，故曰："知是行的主意。"画定了，即沿着此线走去，故曰："行是知的功夫"。阳明把明德亲民二者合为一事，把博学、审问、慎思、明辨、笃行五者合为一事，把格致诚正、修齐治平八者合为一事，即是用的这个方式，都是在一根直线上，从起点说到终点。

王阳明解释《大学·诚意章》"如好好色，如恶恶臭"二句，说道："见好色属知，好好色属行。只见好色时，已自好了，不是见后又立个心去好。闻恶臭属知，恶恶臭属行。只闻恶臭时，已自恶了，不是闻后别立一个心去恶。"他这种说法，用磁电感应之理一说就明白了。异性相引，同性相推，是磁电的定例。能判别同性异性知也，推之引之者行也。我们在讲室中试验，即知磁电一遇异性，立即相引；一遇同性，立即相推，并不是判定同性异性后，然后才去推之引之。知行二者，简直分不出来，恰是阳明所说"即知即行"的现象。

王阳明说的"知行合一"，乃是"思想与行动合一"。如把知字改作思想二字，更为明了。因为人的行动，是受思想支配的。故阳明曰："知是行的主意。"所以观察人的行动，即可窥见其心理；知道他的心理，即可预料其行为。古人说："诚于中，形于外。"又说："中心达于面目。"又说："根于心，见于面，盎于背，施于四体"等语。我们下细研究，即知这些说法，很合力学规律。心中起了一个念头，力线一动，即依着直线进行的公例，达于面目，跟着即见于行事了。但有时心中起了一个念头，竟未见诸实行，这是甚么缘故呢？是心中另起一个念头，把前线阻住了。犹如我起身去看友人之病，行至中途，因事见阻一样。此种现象，在阳明看来，仍与实行了无异，不必定要走到病人面前才算实行，只要动了看病人的念头，即等于行，故曰：知行合一。

阳明说："见好色属知，好好色属行。"普通心理学，分知、情、意三者，这"好好色"明明属乎情，何以谓之行呢？因为一动念，这力线即射到色字上去了，已是行之始，故阳明把情字看作行字。他说的"知行合一"可说是"知情合一"。所以我们要彻底了解王阳明的学说，，必须应用力学规律，根据他所说的"知是行之始，行是知之成"，绘出一根直线，才知他的学说不是空谈，而是很合自然之理的。

（十一）经济、政治、外交三者应采用合力主义

我国古代，不但哲学家的学说，与力学规律相合，就是大政治家的政策，亦与力学规律相合。以春秋战国言之，其时外交上发生两大政策，第一是管仲"尊周攘夷"的政策，第二是苏秦"合六国以抗强秦"的政策。这两大政策，俱合力学规律，故当时俱生重大影响。管仲的政策是"尊周攘夷"他提出尊周二字，九合诸侯，把全国力线集中于尊周之一点，内部力线，即已统一了，然后向四面打出，伐狄，伐山戎，伐楚，遂崛起而称霸了。春秋时楚国最强，齐自襄公之乱，国力微弱，远非楚敌，召陵之役，齐合鲁宋陈卫郑许曹诸国以击楚，是合众弱国以攻打一个强国，合得到力学上的合力方式。所以能取胜。后来晋文公合齐宋秦诸国以伐楚，也是师法管仲之策，采用合力主义。

苏秦合六国以攻强秦，这是齐楚燕赵韩魏六国各发出一根力线，是联吴伐魏，合两个弱国，攻打一个强国。其政策名曰合纵，是合六根力线，从纵的方向向强秦攻去，也是一种合力主义，故他的政策实行后，秦人不敢出关者十五年。

诸葛孔明，是三代以下第一个政治家，他的外交政策，是联吴伐魏，合两个弱国，攻打一个强国。史称："孔明自比管仲乐毅"。孔明治蜀，略似管仲治齐，以之自比，尚属相似，请问孔明生平哪一点像乐毅，为甚以之自比？我们考《战国策》，燕昭王以乐毅为上将军，率燕赵楚魏韩五国之兵以伐齐；孔明的《隆中对》，主张西和

诸戎，南抚夷越，东联孙权，然后北伐曹魏，与乐毅和燕昭王那篇言论完全相似，可知孔明自比管乐，全是取他合众弱国以攻打强国这一点。这是孔明在南阳同诸名士研讨出来的政策，不过古史简略，只载“自比管仲乐毅”一句，未及详言之耳。后来孔明的政策成功，曹操听说孙权把荆州借与刘备，二人实行联合了，他正在写字，手中之笔都落了，由此知合力主义之厉害。大凡列国纷争之际，弱小国之惟一办法，就是采用合力主义，合众弱国以攻打强国，已经成了历史上的铁则。而强国对付之惟一办法，是破坏他的合力主义，设法解散弱国之联盟，故六国联盟成功，秦即遣张仪出来挑拨离间，吴蜀联盟成功，曹操即设法使孙权败盟。

弱国能否战胜强国，以弱国之合力主义能否贯到彻底为断。齐合八国之师以伐楚，晋合四国之师以伐楚，燕合五国之师以伐齐，是合力到底，故能成功。苏秦合六国以抗秦，而六国自相冲突，故归失败；吴蜀联盟，中经孙权败盟，关羽被杀，后来虽重行联合，而势力大为衰减，故仍不能成功。

合力主义，不但施之外交，且应施之内政。齐桓公之能够称霸，是由管仲作内政，寄军令，内部力线是一致的；孔明治蜀，内部力线也是一致的，故魏人畏之如虎。秦自商鞅而后，内部事事一致，六国既相冲突，而各国内部复不讲内政，故秦兴兵而六国灭。管仲与宁鲍诸人，同心一德，合得到合力主义，故成功；苏秦有一个好友张仪，反千方百计，驱之入秦，违反合力主义，故失败。

主持国家大计，贵在倾全国力线，根根都发展出来，集中于中央政府，用以对外，自然绰有馀裕，所以身负国家重责的人，必须有笼罩万方的气象。古人云：“万方有罪，罪在朕躬。”即是此种气象。秦曰：“如有一介臣，断断猗，无他技，其心休休焉，其如有容焉，人之有技，若己有之，人之彦圣，其心好之，不啻如自其口出。”也是此种气象。刘邦豁达大度，能把敌人方面的韩信、陈平、黥布、彭越等人收为己用，智者尽其谋，勇者尽其力。项羽则气量狭小，不惟韩彭诸人容留不住，连一个忠心耿耿的范增亦不能用。刘邦用众人之合力，项羽用一己之力，故汉兴而楚灭。

武王曰："纣有臣亿万，惟亿万心。"这是违反了合力主义。"予有臣三千，惟一心。"这是合乎合力主义，故武王兴而殷纣灭。其他如光武推心置腹，诸葛孔明之集思广益，都可谓之实行合力主义。

互竞主义，力线是横的，彼此相互冲突；互助主义，彼此虽不冲突，然力线仍是横的，成立不起政府，不得不流而为无政府主义。若行合力主义，则力线是纵的，可以成立政府，而力线则根根直达中央，彼此不相冲突。讲尼采的超人主义，其流弊于你死我活，讲托尔斯泰的不抵抗主义，其流弊于你活我死。最好是行合力主义，你与我大家都活。

世界之所以纷争不已者，实由互相反对之两说，同时并行之故，而此互相反对之两说，大都一则建筑在性善说上，一则建筑在性恶说上。例如：个人主义经济学之鼻祖是斯密士，他说："人类皆有自私自利之心，利用这种自私自利之心，就可把人世利源尽量开发出来。"因此主张营业自由。故知《原富》一书，是建筑在性恶说上。社会主义经济学之倡始者，是圣西门诸人，他们都说："人性是善良的，上帝造人类，并莫有给人类罪恶痛苦，人类罪恶痛苦，都是恶社会制成的。"故知此书，是建筑在性善说上。性善说与性恶说即两相冲突，故社会主义与个人主义就两相冲突。民主主义的学说，发源于卢梭，卢梭说："自然之物皆善，经人类之手，乃变而为恶。"这是属乎性善说。倡独裁主义者，则谓人心好乱，必须采用独裁制，才能镇压下去，这是属乎性恶说。性善说与性恶说即两相冲突，民主主义与独裁主义，遂两相冲突。达尔文倡优胜劣败之说，发挥人类自私自利之心，这是属乎性恶说。克鲁泡特金起而反对之，说："动物和原始人类，都知道互助。"这是属乎性善说。性善说与性恶说即两相冲突，故达尔文学说，克鲁泡特金学说，遂两相冲突。我们试想：同一社会之中，有种种两相冲突之主张，同时并行，世界乌得不大乱？

我们要想解除世界纷争，非先把人性研究清楚不可，人性研究清楚了，再来定经济政治外交三者的实施办法。我们主张：性无善

无恶,算是把性善说与性恶说合而为一,因此我们拟具的经济制度,是把个人主义与社会主义合而为一,拟具的政治方式,是把民主主义与独裁主义合而为一。至于外交方面,我们把被侵略者联合为一,算是互助主义,进而对侵略者抗战,算是互竞主义。这可说是把克鲁泡特金学说与达尔文学说合而为一。基于经济之组织,生出政治之组织,基于经济政治之方式,生出外交之方式,由民生,而民权,而民族,三者一以贯之,而三民主义,就成为整个的了。

孙中山先生学说,业经国内学者详加阐发,独于他的学说,系根据力学原理立论,许多人都未注意。他讲五权宪法,曾说道:“政治里头,有两个力量,好比物理学里头,有离心力与向心力一般。”他主张两力平衡,才能达到安全现象。他讲民权主义,以机器为喻,以机器中之活塞为喻。又说:放水制与接电钮等等,都是把力学原理运用到政治方面,中山先生把人事与物理汇通为上,故创出的学说,很合宇宙自然之理。

此书初版,对于经济政治外交三者,本着合力主义,一一拟具实施办法。此次再版,因为曾写了一本《社会问题之商榷》,又写了一本《制宪与抗日》,后来又总括大意,写入《我的思想体系》中。其大旨:关于政治第一层,人民行使四权,先从一村一场开始,各村各场办好了,联合为区,各区办好了,联合为县,由是而省而全国,四万万五千人,有四万万五千根力线,根根力线,直达中央,成一个合力政府。大总统去留之权,操诸人民之手,兴革大政,由全体人民裁决;大总统违法,可由人民总投票,撤职讯办,是为民主主义。大总统在职权内发出之命令,任何人不能违反,俨然专制时代之皇帝,是为独裁主义。像这样的办法,民主制与独裁制,即合而为一了。关于经济一层:土地、工厂、银行和经济贸易四者,一律收归国有,其他经济之组织,悉仍其旧,个人主义与社会主义融合为一。人民私有之土地,始而收归一村一场公有,继而叫归全区公有,全县公有,全省公有,终而收归全国公有(详细办法,具载拙著《我的思想体系》中)。关于外交一层,由我国出来,组织“新的国际联盟”,喊出“人类平等”的口号,以弱小民族为主体,进而与列强联

合，以这个新的国联为推行我国正道主义之机关，我们最终的目的，是全球十八万万人共同做皇帝，把全世界土地收归全人类公有。

自有历史以来，都是人同人争，其力线是横的。我们改为纵的方向，悬出地球为目的物，合全人类向之进攻，把他内部蕴藏的财富取出来，全人类平分，人同人争之现象，永远消灭，是为合力主义之终点。

〔第五篇〕

中国学术之趋势——能言善辩厚话黑说

我告诉读者一个秘诀：大凡行使厚黑时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。

——我告诉读者一个秘诀：大凡行使厚黑时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。

● 自序

我平生喜欢研究心理学。于民国九年，作一文曰："心理与力学"，创出一条臆说："心理依力学规律而变化"，有了这条臆说，觉得经济、政治、外交，与夫人世一切事变，都有一定轨道，于是陆陆续续写了些文字，曾经先后发表。

后来我又研究诸子百家的学说，觉得学术上之演变，也有轨道可寻。我们如果知道从前的学术是如何演变，即可推测将来的学术，当向何种途径趋去，因成一文曰："中国学术之趋势"，自觉此种观察，恐怕不确，存在箧中、久未发表。去岁在重庆，曾将原稿交《济川公报》登载，兹把它印为单行本，请阅者指正。

我说："心理依力学规律而变化"，闻者常驳我道："人的思想，活动自由，那里有什么规律?"殊不知我们受了规律的支配，自己还不觉得。譬如书房里，有一鸟笼，鸟在笼中，跳来跳去，自以为活动自由了，而我们在旁观之，任它如何跳，终不出笼之范围。设使把笼打破，鸟在此室中，更是活动自由了，殊不知仍有一个书房，把它范围着。汉唐以后的儒者，任他如何说，终不出孔子的范围，周秦诸子和东西洋哲学家，可说是打破了孔子范围，而他们的思想，仍有轨道可寻，既有轨道可寻，即是有规律。

自开天辟地以来，人类在地球上，行行走走，自以为自由极了，三百年前，出了一个牛顿，发明地心引力，才知道：任你如何走，终要受地心引力的支配，这是业已成了定论的。人类的思想，自以为自由极了，我们试把牛顿的学说，扩大之，把他应用到心理学上，即知道：任你思想如何自由，终有轨道可寻，人世上一切之事变，莫不有力学规律行乎其间，不过一般人，习而不察，等于牛顿以前的人，不知有地心引力一样。

我写文字，有一种习惯，心中有一种感想，即写一段，零零碎碎，积了许多段，才把它补缀起来，成了一篇文字。此次所发表者，是把许多小段，就其意义相属者，放在一处，再视其内容，冠以篇名。因此成了四篇文字：(一)老子与诸教之关系，(二)宋儒与川蜀文化，(三)宋儒之道统，(四)中西文化之融合，总题之曰：中国学术之趋势。

写文字是发表心中感想，心中如何想，即当如何写，如果立出题目，来做文字，等于入场应试，心中受了题之拘束，所有感想，不能尽情写出。又因题义未尽，不得不勉强凑补，于是写出来的，乃是题中之文，不是心中之文，我发表这本书，本想以随笔体裁，许多朋友说不对，才标出大题目，小题目，我觉得做题目比做文章更难，文章是我心中所有，题目是我心中所无，此书虽名："中国学术之趋势"，而内容则非常的简陋，对于题义，发挥未及十分之一，这是很抱歉的。

我写文字，只求把心中感想表达出，即算完事。许多应当参考

的书，也未参考，许多议论，自知是一偏之风，仍把它写出来。是心中有了这种疑团，待发表出来，请阅者赐教，如蒙指驳，自当敬谨受教，不敢答辩，指驳越严，我越是感谢。

民国二十五年七月二日，李宗吾，于成都

（一）老子与诸教之关系

我国学术最发达有两个时期，第一是周秦诸子，第二是赵宋诸儒。这两个时期的学术，都有创造性。汉魏晋南北隋唐五代，是承袭周秦时代之学术而加以研究；元明是承袭赵宋时代之学术而加以研究；清朝是承袭汉宋时代之学术而加以研究；俱缺乏创造性。周秦是中国学术独立发达时期，赵宋是中国学术和印度学术融合时期。周秦诸子，一般人都认孔子为代表，殊不知孔子不足以代表，要老子才足以代表。赵宋诸儒，一般人都认朱子为代表，殊不知朱子不足以代表，要程明道才足以代表。

《老子》一书，常分两部分看，他说致虚守静，归根复命一类话，是出世法，庄列关尹诸人，走的是这条路。他说："以正治国，以奇用兵"一类话，是世间法，孔子以仁治国，墨子以爱治国，申韩以法治国等等，皆是以正治国。孙吴、司马穰苴诸人，是以奇用兵，这都是走的世间法这条路。《老子》一书，是把世间法和出世法，一以贯之，两无偏重。所以提出老子，可以总括周秦学术的全体。

汉明帝时，印度佛教传入中国，历魏晋南北朝隋唐五代，愈传愈盛。与中国固有的学术成为两大门派，相推相荡，到了程明道出来，把二道融合为一，是为宋朝之理学，名为儒家，实是中国和印度两方学术融合而成的新学说。程明道的学说出来后，跟着就分两大派：一派是程伊川和朱子；一派是陆象山和王阳明。所以宋学，要以程明道为代表，朱子不足以代表。

从周秦至今，可划为三个时期。周秦诸子，为中国学术独立发达时期，赵宋诸儒，为中国学术与印度学术融合时期。现在已经入第三时期了。世界大通，天涯比邻，中国、印度、西洋三方学说，相

推相荡，依天然的趋势看去，这三者又该融合为一。故第三时期，为中西印三方学术之融合时期。学术之进化，其轨道历历可寻，知道从前中印两方学术之融合，出以其种方法，即知将来中西印三方学术之融合，当出以某种方式，我们用鸟瞰法，升在空中，如看河流入海，就可把学术上的大趋势看出来。

1. 老子哲学是周秦学派之总纲

宇宙真理，是浑然的一个东西，最初是蒙蒙昧昧的，像一个绝大的荒山，无人开采。后来偶有人在山上拾得些许珍宝归来，人人惊异，大家都去开采，有得金的，有得银的，有得铜铁锡的。虽是所得不同，总是各有所得。周秦诸子，都是上山开采的人，这伙人中，所得的东西，要以老子为最多。

老子是道家，道家出于史官，我国有史以来，零零碎碎的留下许多学说，直到老子出来，才把它整理成一个系统。老子生于春秋时代，事变纷繁，他年纪又高，眼见的事就多。身为周之柱下史，是国立图书馆馆长，读的书又多。他自隐无名，不问外事，经过了长时间的研究，所以能把宇宙真理发现出来。

老子把古今事变融会贯通，寻出了它变化的规律，定名曰道。道者，路也，即是说，宇宙万事万物，非走这条路不可，把这种规律，笔之于书，即名之曰：《道德经》。德者有绳于心也，根据以往的事变，就可以推测将来的事变，故曰“执古之道，以御今之有。”他见到了真理的全体，讲出来的道理，颠扑不破，后人要研究，只好本着他的道理，分头去研究。他在周秦诸子中，真是开山之祖。诸子取他学说中之一部，引而申之，扩而大之，就独成一派。

前乎老子者，如黄帝，如太公，如鬻子、管子等，《汉书·艺文志》均列入道家，算是老子之前驱。周秦诸子中最末一人，是韩非。非之书有《解老》、《喻老》两篇，把老子的话，一句一句的解释，呼老子为圣人，可见非之学也出于老子。至吕不韦门客，所辑的《吕氏春秋》，也是推尊黄老。所以周秦时代的学说，彻始彻终，可用老子贯通之。老子的学说是总纲，诸子是细目，是从总纲中提出一部分，详详细细的研究，只能说研究得精细，却不能出老子的范围。

关于老子年代问题，有人说：孔子问礼于老子，为春秋时人，著《道德经》之老子，为战国时人，是两人，不是一人，这层不必深问。我们只说：《道德经》一书，可以总括周秦学术之全体。其书出现于周秦诸子之前，是诸子渊源于老子，出现于周秦诸子中间，或在其后，我们可说：《道德经》可以贯通诸子，而集周秦学术之大成，无论他生在春秋时，生在战国时，甚或生在嬴秦时，其为周秦学术之总代表则一也。

关于老子姓名问题，有种种说法，甚有谓老子姓老者，我想不必这样讲，古人的名字，有点像字学中之反切法，用两个字，切出一个字，举出其人之两个特点，即知其为某人，名字之上，不必一定冠以姓，如祝鱼它是名之上冠以官。行人子羽，是名之上冠以官。东里子产，是字之上冠以地。叔梁纥，是名之上冠以字。司马迁是史官，故称史迁，曾受腐刑，又称腐迁。他如髯参军，短主簿，是官职之上，冠以形貌，只要举出两个特点，即可确定其为某人。大约老子耳有异状，故姓李名耳，他是自隐无名的人，埋头研究学问，世人得见他时，年已老矣，人人惊其学问之高深，因其髯发皓然，又是一个大耳朵，因呼之为老聃。聃是生前的绰号，不是死后之谥，他不是生而皓首，乃是世人得见他时，业已皓首了。一般学者，闻老子之名，都来请教，孔子也去问礼。各人取其学说之一部分，发挥光大之，就成为一家之言，发表出来，是新奇之说，人人都去研究。老子自隐无名，其出处存亡，世人也就不甚注意了。犹之四川廖平，与康有为谈一席话，康本其说，跟即著出“孔子改制考”，“学伪经考”，震惊一世，而廖之书尚未出也，其人亦不甚为世注意，老子年龄，大约比孔子大二三十岁，孔子是七十几岁死的，老子修道养寿，享年最高，或许活到二百多岁，著《道德经》时，已入了战国时代，这也是可能的事。

2. “无为”之实践意义

老子的“无为”，许多人都误解了。老子一书，是有为，不是无为。他以为，：要想有为，当从无为下手，所以说：“无为则无不为”。老子的书，大概每句中，上半句是无为，下半句是有为。例

如："慈故能勇，俭故能广，不敢为天下先，故能成器长。"要想勇当从慈做起走。要想广，当从俭做起走。要想成器长，当从不敢为天下先做起走。慈与俭，不敢为天下先，是无为；能勇，能广，能成器长，即是有为。老子洞明盈虚消长之理，阴阳动静，互依为根，凡事当从相反方面下手，如作文欲抑先扬，欲扬先抑，写字欲左先右，欲右先左一般。老子说："我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴。"我无为，我好静，我无事，我无欲，是无为，能使民化民正，能使民富民朴，是有为。"弱胜强，柔胜刚"，弱柔是无为，胜强胜刚，是有为，老子书中，这类话很多，俱是"无为则无不为"之实征。

老子所说的无为，是顺其自然，我无执心的意思。当为的就为，当不为的就不为，如果当为的不为，这是有心和自然反抗，这叫做有为，算不得无为。王弼注老子，就是这种见解，他注老子二十七章说道："顺自然而行，不造不始。"注二十九章说道："万物以自然为性，故可因而不可为也，可通而不可执也，物有常性而造为之，故必败也，物有往来而执之，故必失矣。"可算得了老子的真谛。老子说："辅万物之自然而不敢为"，即是《阴符经》所说："圣人知自然之不可违，因而制之。"也即是《易经》所说："裁成天地之体，辅相天地之宜"。曹参为相，日饮醇酒，诸事不管，只可谓之"不辅万物之自然"，"不裁成天地之道，不辅相天地之宜"，"知自然之不可违，因而不制之"，黄老之道，岂是这样吗？老子说："安其易持，其未兆易谋，其脆易判，其微易散，为之于未有，治之于未乱，合抱之木，生于毫末，九层之台，起于累土，千里之行，始于足下。"老子把宇宙事事物物的来源去路，看得清清楚楚，事未发动，或才以动，就把他弄好了。犹如船上掌舵的人，把水路看得十分清楚，只须轻轻的把舵一扳，那船就平平稳稳的下去了，这叫做无为。即是所谓，"善用兵者，无赫赫之功"，何尝是曹参那种办法呢？文景行黄老，只是得点皮毛，于"为之于未有，治之于未乱"等工作，未免缺乏，所以不无流弊。但政治之修明，已称为三代下第一，黄老之道之大，也可想见了。

老子说,“失道而后德,失德而后仁,失仁而后义,失义而后礼。”失字作流字解。道流而为德,德流而为仁,仁流而为义,义流而为礼,道德仁义礼五者,是联贯而下的。天地化生万物,有一定规律,如道路一般,是之谓道,吾人懂得这个规律,而有得于心,即为德,本着天地生物之道,施之于即为仁。仁是浑然的,必须制裁之。使之合宜,即为义,但所谓合宜,只是空空洞洞的几句话,把合宜之事,制为法式,是为饰文,即为礼。万一遇着不守礼之徒,为之奈何? 于是威之以刑。万一有悖礼之人,刑罚不能加,又将奈何? 于是临之以兵。我们可续两句曰:“失礼而后刑,失刑而后兵”。礼流而为刑,刑流而为兵。由道德以至于兵,原是一贯而已。

老子洞明万物变化的轨道,有得于心,故老子言道德。孔子见老子后,明白此理,就用以治人,故孔子言仁。孟子继孔子之后,故言仁必带一义字。荀子继孟子之后,注重礼学。韩非学于荀卿,知礼字不足以范围人,故专讲刑名。这都是时会所趋,不得不然。世人见道德流为刑名,就归咎于老子,说申韩之刻薄寡恩,渊源于老子。殊不知中间还有道德流为仁义一层,由仁义才流为刑名的。言仁义者无罪,言道德者有罪,这真要为老子叫屈。

孔子说:“志于道,据于德,依于仁,游于艺,”都是顺着次序说的,韩昌黎说:“博爱之谓仁,行而宜之之谓义,由是而之焉之谓道,存乎己无待于外谓之德。”把道德放在仁义之下,就算弄颠倒了。

老子说:“夫礼者忠信之薄而乱之首也。”这句话很受世人的痛骂,这也是误解老子。道流而为德,德流而为仁,仁流而为义,义流而为刑,刑流而为兵。这是天然的趋势,等于人之由小孩而少年,而壮,而老,而死一般。老子说:“失道而后德,失德而后仁,失仁而后义,失义而后礼。”等于说:“失孩而后少,失少而后壮,失壮而后老。”他看见由道德流而为礼,知道继续下去,就是为刑为兵,故警告人曰:“夫礼者忠信之薄而乱之首也。”等于说:“夫老者少壮之终而死之始也”,这本是自然的现象,说此等话的人,有何罪过。

要救死只有“复归于婴儿,”要救乱只有“复归于无为”。吾人

身体发育最快，要算婴儿时代，婴儿无知无欲，随时都是半睡眠状态。今之修养家，叫人静坐，却用种种方法，无非叫人达到无知无欲，成一种半睡眠状态罢了。婴儿的半睡眠状态，是天然的，修养家的半睡眠状态，是人工作成的，只要此心常如婴儿之未孩，也就可以长生久存了。我们知：复归如婴儿，可以救死；即知：复归如无为，可以救乱。

国家到了非用礼不可的时候，跟着就有不守礼之人，非用刑不可，跟着就有刑罚不能加的人，非用兵不可。所以到了用礼之时，乱兆已萌，故曰"乱之首"。然而为之奈何？老子曰："化而欲作，吾将镇之以无名之朴"。乱机虽动，用无为二字，即可把他镇压下去。老子用的方法，是："我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴。"他这个话不是空谈，是有事实可以证明。春秋战国，天下大乱，延至嬴秦，人心险诈，盗贼纵横，与现在的时局是一样的。始皇二世，用严刑峻罚，其乱愈甚。到了汉初，刘邦的谋臣张良陈平，是讲黄老的人，曹参相惠帝用黄老，文景也用黄老，而民风忽然浑朴，俨然三代遗风，这就是实行"镇之以无名之朴"，人民就居然自化自正，自富自朴了，足知老子所说："复归于无为"，是治乱的妙法。"复归于婴儿"，可以常壮不老，"复归于无为"，可以常治不乱。

由道流而为德，为仁，为义，为礼，为刑，为兵，道是本源，兵是末流。老子屡言兵，他连兵都不废，何至会废礼？他说："以道佐人主者，可以兵强天下"，又说："夫慈以战则胜"，慈即是仁，他用兵之际，顾及道字仁字，即是顾及本源之意。用兵顾及仁字，才不至于穷兵黩武，用刑顾及仁字，才能哀矜勿喜，行礼顾及仁字，才有深情行乎其间，不至徒事虚文，行仁义顾及道德，才能到熙熙皞皞的盛世，不是相呴以湿，相濡以沫。我们读老子一书，当作如是解。老子用兵之际，都顾及本源，即知他无处不顾及本源。

老子说："兵者，不祥之器，非君子之器，不得已而用之，恬澹为主。"他对于兵是这种主张，即知他对于礼的主张，是说："礼者，忠信之薄而乱之首，不得已而用之，道德为主。"老子明知"兵之后必

有凶年"，到了不得已之时，还是要用兵，即知他明知礼之后，必有兵刑，到了不得已之时，还是要用礼，吾故曰，老子不废礼，惟其不废礼，以知礼守礼名于世，所以孔子才去问礼。老子知兵之弊，故善言兵，知礼之弊，故善言礼。

用刑用兵，只要以道佐之，以慈行之，民风也可复归于朴。庄子曰："假道于仁，托宿于义，以游于消遥之虚，……消遥无为也。"由此知用刑用兵，也是假道于刑，托宿于兵，以达无为之域。我们识得此意，即知老子说："失义而后礼"，说："礼仁忠信之薄"与孔子所说："礼云礼云，玉帛云乎哉"同是一意。

3."绝圣弃智、绝仁弃义"之本意

老子说："绝圣弃智，民利百倍；绝仁弃义，民复孝慈；绝巧弃利，盗贼无有。"又说："天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。"又说："大道废有仁义，智慧出有大伪。"等语很受世人的訾议，这也未免误解。老子是叫人把自已的意思除去，到了无知无欲的境界，才能窥见宇宙自然之理。一切事，当顺自然之理而行之，如果不绝圣弃智，本我个人的意见做去，得出来的结果，往往违反自然之理。宋儒即害了此病，并且害得很深。例如："妇人饿死事小，失节事大"一类话，就是害的这个病。洛蜀分党，也是害的这个病。他们所谓理，完全是他们个人的意见，戴东原说："宋以来儒者，以己之见，硬做为圣贤立言之意……其于天下之事也，以己所谓理，强断行之。"又曰："其所谓理者，同于酷吏所谓法，酷吏以法杀人，后儒以理杀人。"东原此语，可谓一针见血，假使宋儒能像老子绝圣弃智，必不会有这种弊病。

凡人只要能够洞明自然之理，一切事顺天而动，如四时之行，百物之生，不言仁义而仁义自在其中，庄子一书，全是发挥此理。苏子由解老子说道："大道之隆也，仁义行于其中，而民不知，大道废而后仁义见矣。世不知道之足以赡足万物也，而以智慧加之，于是民始以伪报之矣。六亲方和，孰非孝慈，国家方治，孰非忠臣，尧非不孝，而独称舜，无瞽瞍也，伊尹周公非不忠也，而独称龙逢比干，无桀纣也，涸泽之鱼，相濡以沫，相濡以湿，不知相忘于江湖。"

子由这种解释，深得老子本旨。昌黎说老子小仁义，读了子由这段文字，仁义乌得不小。嬴秦时代，李斯赵高，挟智术以驭天下，叛者四起。即是"智慧出有大伪"的实证。汉初行黄老之术，民风浑朴，几于三代，即是"绝巧弃利，盗贼无有"的实证。

老子绝圣弃智，此心浑浑穆穆，与造化相通，此等造诣极高。孔子心知之，亦曾身体力行之，但只能喻之于心，而不能喻之于口，只可行之于己，而不能责之于人。孔子不言性与天道，非不欲言也，实不能言也，即言之与人亦未必了解也。孔子曰："天何言哉，四时行焉，百物生焉，天何言哉。"此等处可见孔老学术，原是一贯。重言"天何言哉"，反复赞叹，与老子所说："吾不知其谁之子，象帝之先"，"恍兮惚兮，其中有物"等语绝肖。苏子由曰："夫道不可言，可言皆其似者也，达者因似以识真，而昧者执似以陷于伪"。子由识得此旨，所以明朝李卓吾称之曰："解老子者众矣，而子由最高。"

要窥见造化流行之妙，非此心与宇宙融合不可，寻常人自然做不到。我们既然做不到，而做出的事，如果违反了造化流行之理，又是要不得的，这拿来怎样办呢？于是孔门传下一个最简单最适用的法子，这个法子，即是孔子所说的良知良能。孔门教人，每发一念，就用自己的良心裁判一下，良心认为对的即是善，认为不对的即是恶。恶的念头，立即除去，善的念头，就把他存留下，这即是《大学》上的诚意工夫。这种念头，与宇宙自然之理是相合的，何以故呢？人是宇宙一分子，我们最初发出之念，并未参有我的私意私见，可说是逕从宇宙本体发出来的。我把这个念头，加以考察，即与亲见宇宙本体无异，把这种念头推行出来的，就可修身齐家治国平天下。这个法于，岂不简单极了吗？有了这个法子，我们所做的事，求与自然之理相合，就不困难了。所难者，何者为善念，何者为恶念，不容易分别。于是孔门又传下一个最简单的法子，叫人闲居无事的时候，把眼前所见的事，仔细研究一下，何者为善，何者为恶，把它分别清楚，随后我心每动一念，我自己才能分别善恶，这就是格物致知了。孔门正心诚意，格物致知，本是非常简单，愚夫愚

妇，都做得到，不料宋明诸儒，把他解得玄之又玄。朱子无端补人格致一章，并且说："至于用力之久，而一旦豁然贯通焉，则重物之表里精粗无不到，而吾心之全体大用无不明矣。"直是禅门的顿语，岂不与《中庸》所说"愚夫愚妇，与知与能"相悖吗？我们把正心诚意，改作良心裁判四字，或改作问心无愧四字，就任何人都可做到了。

4. 盈虚消长循环之轨道

老子的学说，是本着盈虚消长立论的。什么是盈虚消长呢？试作图说明这，如图由虚而长、而盈、而消，循环不已，宇宙万事万物，都不出这个轨道。以天道言之，春夏秋冬，是循着这个轨道走的，以人事言之，国家之兴衰成败和通常所谓"贫贱生勤俭，勤俭生富贵，富贵生骄奢，骄奢生淫佚，淫佚又生贫贱。"都是循着这个轨道走的。老子之学，纯是自处于虚，以盈为大戒，虚是收缩到了极点，盈是发展到了极点。不动则已，一动则只有发展的，这即是长了。如果到了盈字地位，则消字即随之而来，这是一定不移之理。他书中所谓："弱胜强，柔胜刚"，"高以下为基"，"功成身退天之道"，"强梁者不得其死"，"飘风不终朝，骤雨不终日"，"跂者不立，跨者不行"，"多藏必厚亡"，"高者抑之，下者举之"，"将欲翕之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固与之；将欲夺之，必固与之"等种种说法，都是本诸这个原则立论。这个原则，人世上一切事都适用，等于瓦特发明蒸汽，各种工业都适用。

5. 老子言兵之真谛

老子把盈虚消长之理，应用到军事上，就成了绝妙兵法。试把他言兵的话，汇齐来研究，即知他的妙用了。老于说："以道佐人主者，不以兵强天下，其事好还……善者果而已。"又曰："夫佳兵者不祥之器，非君子之器，不得已而用之。"又曰："以奇用兵"。又曰："慈故能勇……夫慈以战则胜，以守则固，天将与之，以慈卫之。"又曰："善为士者不武，善战者不怒。善胜敌者不争。"又曰："用兵有言，不敢为主而为客，不敢进寸而退尺，祸莫大于轻敌，轻

敌几丧吾宝，故抗兵相加，哀者胜矣。"又曰："勇于敢则杀，勇于不敢则活。"又曰："坚强者死之徒，柔弱者生之徒，是以兵强则不胜。"可知老子用兵，是出于自卫，出于不得已，以慈为主。慈有二意：一是恐我的人民，为敌人所杀，二是恐敌人的人民，为我所杀。所以我不敢为造事之主，如若敌人实在要来攻我，我才起而应之，即所谓"不敢为主而为客"。虽是起而应之，却不敢轻于开战，"轻敌几丧吾宝"，这个宝字，就是"吾有三宝"的宝字。慈为三宝之一，轻于开战，即是不慈，就算失去一宝了。

我既不愿战，而敌人务必来攻，我将奈何？老子的法子就是守，故曰："以守则固。"万一敌人猛攻，实在守不住了，又将奈何？老子就向后退，宁可退一尺，不可进一寸，万一退到无可退的地方，敌人还要来攻，如果不开战，坐视我的军士，束手待死，此可谓不慈之极了。到了此刻，是不得已了，也就不得不战了。从前步步退让，极力收敛，收敛到了极点，爆发出来，等于炸弹爆裂。这个时候，我的军士，处处是死路，惟有向敌人冲杀，才是生路，人人悲愤，其锋不可挡。故曰："哀者胜矣"。敌人的军士，遇着这种拼命死战的人，向前冲是必死的路，向后转是生路，有了这种情形，我军当然胜。故曰："以战则胜"。敌人的兵恃强已极，"坚强者死之徒"，他当然败。这真是绝妙兵法，故曰："以奇用兵"。韩信背水阵，即是应用这个原理。

孙子把老子所说的原理，推演出来，成书十三篇，就成为千古言兵之祖，孙子曰："卑而骄之"，又曰："少则逃之，不若则避之。"又曰："不可胜者守也。"又曰"善守者藏于九地之下。"又曰："投之无所往，死且不北。"又曰："兵士甚陷则不惧，无所往则固，人深则拘，不得已则斗。"又曰："投之无所往者，诸刿之勇也"。又曰："帅与之期，如登高而去其梯，帅与之深入诸侯之地，而发其机；若驱群羊，驱而往驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也"。又曰："死地吾将示之以不不活"。又曰："投之亡地然后存，陷之死地然后生"。又曰："始如处女，敌人开户，后如脱兔，敌不及拒"。凡此种种，我们拿来与老子所说的对照参观，其方法完

全是相同的。都是初时收敛，后来爆发，孙子曰：“将军之事静以幽。”静字是老子书上所常用，幽字是老子书上玄字杳字冥字，合并而成的。足知孙子之学，渊源于老子。所异者：老子用兵，以慈为主，出于自卫，出于不得已，被敌人逼迫，不得不战，战则必胜。孙子则出于权谋，故意把兵士陷之死地，以激战胜之功，把老子的以奇用兵之奇字，发挥尽致。凡是一种学说发生出来的支派，都有这种现象，就是把最初之说，引而用之，扩而大之，惟其如此，所以独成一派，老子的虚静无为，连兵事上都用得着，世间何事用不着？因为老子窥见了宇宙的真理，所以他的学说，无施不可。

6. 老子哲学统领诸子百家之说

韩非主道篇曰：“虚静以待令”。又曰：“明君无为于上”。这虚静无为四字，是老子根本学说，韩非明明白白提出，足见他渊源所自。其书曰：“若水之流，若船之浮，守自然之道，行无穷之令。”又曰：“不逆天理，不伤情性，不吹毛而求小疵，不洗垢而察难知，不引绳之外，不推绳之内，不急法之外，不缓法之内，守成理，因自然，祸福生于道德，而不出于爱恶”。可见韩非所制定的法律，总是本于自然之理，从天理人情中斟酌而出，并不强人以所难。他说：“明主立可为之赏，设可避之斗，故贤者劝赏，而不肖者少罪。”可见他所悬的赏，只要能够努力，人人都可获得，所定的罚，只要能够注意，人人都可避免，又曰：“明君之行赏也，暖乎如时雨，百姓利其泽，其行罚也，畏乎若雷霆，神圣不能解也。诚有功则虽疏贱必赏，诚有过则虽嬖而必诛。”事事顺法律而行，无一毫私见。他用法的结果是：“因道全法，君子乐而大奸止，淡然闲静，因天命，持大体，上下交顺，以道为舍。”这是归于无为而止。

老子讲虚静，讲无为；韩非也是讲虚静，讲无为。黄老之术，发展出来，即为申韩，申韩之术，收敛起来，即为黄老。二者原是一贯。史迁把老庄申韩同列一传，即是这个道理。后人不知此理反痛诋史迁，以为韩非与李耳同传，不伦不类。试想史迁父子，都是深通黄老的人，他论大道则先黄老，难道对于老氏学派，还会谈外行话吗？不过韩非之学，虽是渊源于老子，也是引而申之、扩而大

之，独成一派。老子曰："我无为而民自化"，韩非曰："明君无为于上，群臣竦惧乎下"，在老子口中，何等恬适，一出韩非之口，凛然可畏，惟其如此，所以才独立成派。

庄子与韩非，同是崇奉老子，一出世一入世，途径绝端相反，而皆本之于无为。庄子事事放任，犹可谓之无为，韩非事事干涉，怎么可谓之无为呢。庄子是须应自然做去，毫不参加自己的意见，所以谓之无为。韩非是顺应自然，制出一个法律，我如依着法律实行，丝毫不出入，也是不参加自己的意见，故韩非之学也归于无为，因为他执行法律时，莫得丝毫通融，不像儒家有议亲议贵这类办法，所以就蒙刻薄寡恩之名了。

韩非说："故设柙非所以备鼠也，所以使怯弱能服虎也"，可见他立法是持大体，并不苛细。汉高祖用讲黄老的张良为谋臣，入关之初，"除秦苛法，约法三章，杀人者死，伤人及盗抵罪。""苛法"是投鼠之物，把它除去，自是黄老举动："杀人者死，伤人及盗抵罪"，是设柙服虎，即是韩申手段。我们从此等地方考察，黄老与申韩有何冲突。

道流而为德，德流而为仁，仁流而为义，义流而为礼，礼流而为刑，刑流而为兵。道德居首，兵刑居末。孙子言兵，韩非言刑，而其源者皆出于老子。我们如果知道：兵刑与道德相通，即知诸子之学无不与老子相通了。老子三宝，一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先，孔子温良恭俭让，俭字与老子同，让即老子之不敢为天下先，孔子尝言仁，即是老子之慈，足见儒家与老子相通。墨子之兼爱，即是老子之慈，墨子之节用，即是老子之俭。老子曰："用兵有言，不敢为主而为客，不敢进寸而退尺"。又曰："以守则固"。墨子非攻而善守，足见其与老子相通。战国的纵横家，首推苏秦，他读的书，是阴符，揣摩期年，然后才出而游说，古阴符不传，他是道家之书，大约是与老子相类。老子曰："天之道其犹张弓乎，高者抑之，下者举之"。老子此语，是以一个平字立论。苏秦说六国，每用"宁为鸡口，无为牛后"一类话，激动人不平之气，暗中藏得有天道张弓的原理，与自然之理相合，所以苏秦的说法，能够披靡一世。老子所

说："欲取姑予"等语，为后世阴谋家所祖，他如杨朱庄列关尹诸人，直接承继老子之学，更不待说，周秦诸子之学，即使不尽出于老子。也可说老子之学，与诸子不相抵触，既不抵触，也就可以相通。后世讲神仙，讲符箓等等，俱托始于老子，更足知老子与百家相通。

汉朝汲黯，性情刚直，其治民宜乎严刑峻法了，乃用黄老之术，专尚清静。诸葛武侯，淡泊宁静，极类道家，而治蜀则用申韩。这都是由于黄老与申韩，根本上是共通的原故。孔孟主张仁义治国，申韩主张法律治国，看是截然不同的两种，其实是一贯的。诸葛武侯说："法行则知恩"，这句话真是好极了，足补四书五经所未及。要施恩先必行法做起走，行法即是施恩，法律即是仁义。子产治郑用猛，国人要想杀他；说道："孰杀子产，吾其与之"。后来感他的恩，又生怕他死了，说道："子产而死，谁其嗣之"。难道子产改变了政策吗？他临死前还说为政要用猛，可见猛的宗旨，至死不变，而所收的效果，却是惠字，《论衡》载："子谓子产……其养民也惠"。又讲："或问子产，子曰，'惠人也'。"猛的效果是惠，此中关键，只有诸葛武侯懂得，所以他治蜀尚严，与子产收同一之效果。一般人说申韩刻薄寡恩，其实最慈惠者，莫如申韩。申子之书不传，试取韩非子与诸葛武侯本传，对照读之，当知鄙言之不谬。

韩非之学，出于荀子，是主张性恶的。荀子以为人性恶，当用礼去裁制他。韩非以为礼的裁制力弱，法律的裁制力强，故变而论刑名，由此可知：黄老申韩孟荀，原是一贯。害何种病，服何种药。害了嬴秦那种病，故汉初药之以黄老，害了刘璋那种病，故孔明药之以申韩，儒者见秦尚刑名，至于亡国，以为申韩之学，万不可行，此乃不知通变之论。商鞅变法，秦遂盛强，逮至始皇，统一中国，见刑名之学，生了大效，继续用下去，犹之病到垂危，有良医开一剂芒硝大黄，服之立愈，病已好了，医生去了，把芒硝大黄作为常服之药，焉得不病？焉得不死？于芒硝大黄何尤？于医生何尤？

7. 孔子不言性与天道之原因

《礼记》上，孔子屡言："吾闻诸老聃曰"，见他的学问，渊源于老子。至大限度，只能与老子对抗，断不能驾老子而上之。《史

记》载："孔子适周，问礼于老子，去，谓弟子曰：'鸟吾知其能飞，鱼吾知其能游，兽吾知其能走，走者可以为网，游者可以为纶，飞者可以为矰，至于龙，吾不能知其乘风云而上天，吾今日见老子，其犹龙耶。'"这种惊讶佩服的情形，俨如虬髯客见了李世民，默然心死一样。《虬髯客传》载：道士谓虬髯曰："此世界非公世界，他方可也"。虬髯也就离开中国，到海外扶馀，另觅生活。孔子一见老子，恰是这种情形。老子曰："失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼"。道德已被老子讲得透透彻彻，莫得孔子说的，孔子只好从仁字讲起走了。老子学说，虽包含有治世法，但是略而不详，他专言道德，于仁义礼三者，不加深论。孔子窥破此旨，乃终身致力于仁义礼，把治国平天下的方法，条分缕析的列出来。于是老子谈道德，孔子谈仁义礼，结果孔子与老子，成了对等地位。孔子是北方人，带得有点强哉矫的性质，虽是佩服老子，却不愿居他篱下。这就像清朝恽寿平，善画山水，见了王岩谷的山水，自量不能超出其上，再画得好，也是第二手，乃改习花卉，后来二人竟得齐名。孔子对于老子，也是这样。他二人一谈道德，一谈仁义礼，可说是分工的工作。

《论语》载：子贡曰："夫子之文章，可得而闻也，夫子之言性与天道，不可得而闻也。"孔子何以不言性与天道呢？因为性与天道，老子已经说尽，莫得孔子说的了。何以故呢？言性言天道，离不得自然二字，老子提出自然二字，业已探骊得珠，孔子再说，也不能别有新理，所以就不说了。老子说："致虚极，守静笃。"请问致的是什么？守的是什么？这明明是言心言性，一部宋元明学案，虚字静字，满纸都是，说来说去，终不出"致虚守静"的范围，不过比较说得详细罢了。老子书中言天道的地方很多，如云"天地之间，其犹橐乎？虚而不屈，动而愈出"。"天长地久，天地所以长且久者，以其不自生，故能长生"。"飘风不终朝，骤雨不终日，孰为此者天地，天地尚不能长久，而况于人乎"。"天网恢恢，疏而不失"。"天之道其犹张弓乎，高者抑之，下者举之，有馀者损之，不足者补之。"老子这一类话，即把天地化生万物，天人感应，天道福善祸淫，种种

道理，都包括在内，从天长地久，说至天地不能长久，就叫孔子再谈天道，也不能出其范围，所以只好不说了。老子所说："有物混成，先天地生"。孔子也是见到了的，他赞《周易》，名此物曰太极，曾极力发挥，惟理涉玄虚，对门人则浑而不言，故《大学》教人，从诚意做起走。

性与天道，离了自然二字，是不能讲的。何以见得呢？一般人说宋儒是得了孔子真传的，朱子是集宋学大成的，朱子毕生精力，用在《四书集注》上，试拿集注来研究："性与天道，不可得而闻也"这一章，朱子注曰："性者人所受之天理，天道者天理自然之本体，其实一理也"。这不是明明白白的提出自然二字吗？《中庸》"天命之谓性，率性之谓道。"朱注："率循也，道犹路也，人物各循其性之自然，则其日用事物之间，莫不各有当行之路，是则所谓道也。"岂不是又提出自然二字吗？孟子曰："天下之言性也，则故而已矣，故者以利为本，所恶于智者，为其凿也，如智者若禹之行水也，则无恶于智矣。禹之行水也，行其所无事也，如智者亦行所无事，则智亦大矣。天之高也，星辰之远也，苟求其故，千岁之日至，可坐而致也"。此章言性又言天道，朱注："利犹顺也，语其自然之势也……其所谓故者，又必本其自然之势……水之在山，则非自然之故矣……禹之行水，则因其自然之势则导之……程子曰，此章专为智而发。愚谓事物之理，莫非自然，顺而循之，归为大智。"朱注五提自然二字，足见性与天道，离却自然二是，是讲不清楚的。老子既已说尽，宜乎孔子不再说了。

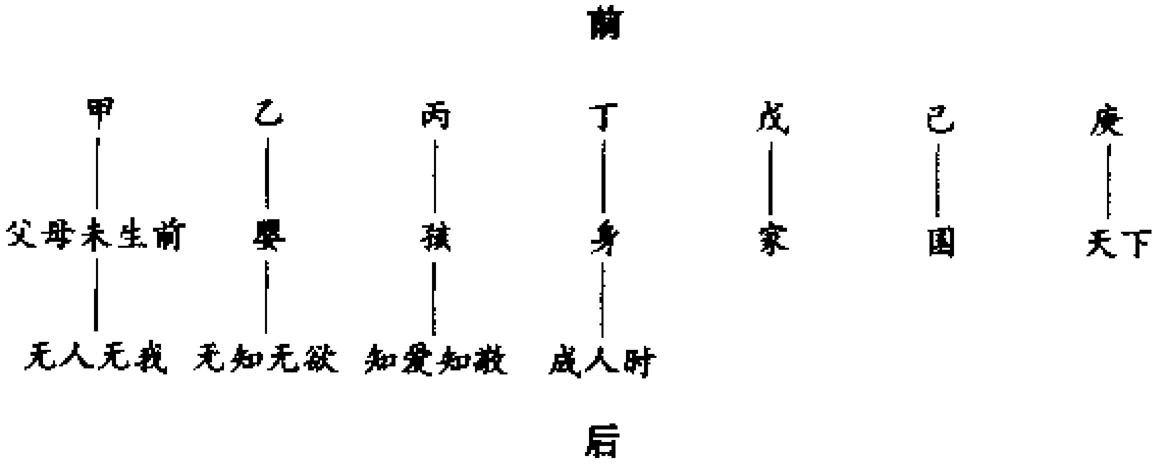
8. 儒释道三教之异同

春秋战国时，列国并争，同时学术界，也有百家争鸣，自秦以后，天下统一，于是学说随君主之旨意，也归于统一。秦时奉法家的学说，此外的学说，皆在排斥之列。汉初改而奉黄老。到了汉武帝表章六经，罢黜百家，独尊儒术。从此以后，专奉孔子之学。而老子的学说，势力也很大。孔老二教，在中国成为两大河流。随后佛教传人中国，越传越盛，成了三大河流。同在一个区域内，相推相荡，经过了很长的时间，天然有合并的趋势，于是宋儒的学说，应

运而生。

我们要谈宋儒的学说，须先把儒释道三教之异同，研究一下：三教异同古人说的很多，无待我们再说，但我们可补充一下：三教均以返本为务。孟子曰：“天下之本在国，国之本在家，家之本在身。”但返至身，还不能终止。孟子又曰：“孩提之事，无不知爱其亲也，及其长也，无不知敬其兄也。”可知儒家返本，以返至孩提为止。老子一书，屡言婴儿，请问孟子之孩提，与老子之婴儿，同乎不同？答曰：不同。何以故呢？孟子所说之孩提能爱亲敬兄，大约是二三岁或一岁半岁。老子曰：“如婴儿之未孩。”说文：孩，小儿笑也。婴儿还未能笑，当然是指才下地者而言。老子又说：“骨弱筋柔而握固。”初生小孩，手是握得很紧的。可见老子所说的婴儿，确指才下地者而言。孟子所说的孩提知爱知敬，是有知识的。老子曰：“常使民无知无欲”，是莫有知识的。可知老子返本更进一步，以返至才下地的婴儿为止。

但老子所说的虽是无知无欲，然犹有心；故曰：“圣人当无心，以百姓心为心”。释氏则并心而无之，以证入涅槃，无人无我为止。禅家常教人“看父母未生前面目”。竟是透过娘胎，较老子的婴儿，更进一步。他们三家俱是在一条线上，我们可作图表示。



如图所示：儒家由庚返至丁，再由丁返至丙；老子由丁返至乙；佛氏由丁返至甲。我们可呼此线为“返本线”。由此可看出三家的异同。要说他们不同，他三家都沿着返本线向后而走，这是相同

的。要说他们相同，则儒家返至丙点而止，老子返至乙点而止，释氏直返至甲点方止，又可说是不同。所以三教同与异俱说得去，总看如何看法。

《大学》说："欲修其身者先正其心，欲正其心者先诚其意。"从身字追进两层，直至意字，从诚意做起走。但是有意就有我，老子以为有了我即有人，人我对立，就生出许多胶胶扰扰的事，闹个不休。有我即身，故曰："吾所以有大患者，为吾有身。"倘若无有我身，则人与我混而为一，就成了与人无忤，与世无争，再不会有胶胶扰扰的事。故曰："及吾无身，吾有何患？"庄子书上种种讥诮孔子的话，与夫老子谓孔子曰："去子之骄气与多欲、态色与淫志"等语，都是根据这个原理。试问如老子所说，是个什么境界呢？这就是所说的："恍兮惚兮，窈兮冥兮"了，也即是"婴儿未孩"的状态，自佛学言之，此等境界是为第八识，释氏更进一步，打破此识，而为大圆镜智，再进而连大圆镜智也打破，即是心经所说"无智亦无得"了。

据上而所说，似乎佛氏的境界，非老子所能到，老子的境界，非孔子所能到，则又不然，佛氏说妙说常，老子曰："复命曰常"。又曰："玄之又玄，众妙之门。"佛氏的妙常境界，老子何尝不能到呢？孔子毋意必固我，又曰："无可无不可"。佛氏所谓法执我执，孔子何尝莫有破呢？但三教虽同在一根线上，终是个个独立。他们立教的宗旨，各有不同，佛氏要想出世，故须追寻至父母未生前，连心字都打破，方能出世，说是要出世，所以世间的礼乐刑政等等，也就不详加研究了。孔门要想治世，是在人事上工作，人事之发生，以意念为起点，而意念之最纯粹者，莫如孩提之童，故从孩提之意研究起来，以诚意为下手工夫，由是而正心修身，以至齐家治国平天下。他的宗旨，既是想治世，所以关于涅槃灭度的学理，也就不加深讨了。老子重在窥探造化的本源，故绝圣弃智，无知无欲，于至虚至静之中，领会那寂然不动，虚而逍遥之妙，故而像于初生之婴儿。向后走是出世法，向臆走是世间法。他说道："多言数穷，不如守中。"这个中字，即指乙点而言，是介于人世出世之间。佛氏三藏

十二部，孔子诗书易礼春秋，可算说得很多了。老子却不愿意多说，只简简单单五千多字，扼着乙点立论，含有“引而不发，跃如也”的意思。他的意思，只重在把人世出世，打通为一，揭出原理，等人自去研究，不愿多言，所以讲出世法莫得释氏那么精，讲世间法莫得孔子那么详。综而言之，释氏专言出世法，孔子专言世间法，老子则把出世法和世间法，打通为一，这就是他三人立教不同的地方。

老子说：“致虚极，守静笃，万物并作，吾以观其后，夫物芸芸，各归其根，归根曰静，静曰复命。”他是用致虚守静的功夫，步步向内收敛，到了归根复命，跟着又步步向外发展，所以他说：“修之于身，其德乃真，修之于家，其德乃彰，修之于乡，其德乃长，修之于邦，其德乃丰，修之于天下，其德乃普。”孔子之学，得之于老子。其步骤是一样的。《大学》说：“古之欲明明德于天下者，先治其国。欲治其国者，先齐其家。欲齐其家者，先修其身，欲修其身者，先正其心，欲正其心者，先诚其意。”这是步步向内收敛。“意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”又是步步向外发展。老子归根复命的工作，与佛氏相同，从“修之于身”，以至“修之于天下”，与孔子相同，所以老子之学，可贯通儒释两家。

北方人喜吃面，南方人喜吃饭，孔子开店卖面，释迦开店卖饭，老子店中，面和饭皆有，我们喜欢吃某种，进某家店子就是了。不能叫人一律吃面，把卖饭的店子封了，也不能叫人一律吃饭，把卖面的店子封了。卖面的未尝不能做饭，卖饭的也未尝不能做面，不过开店的目的，各有不同罢了。儒释道立教，各有各的宗旨，三教之徒，互相攻击，真算多事。

9. 宋学是融合儒释道三家学说而成

最初孔老二教，迭为盛衰，互相排斥。故太史公说：“世之学老子则绌儒学，儒学亦绌老子。”到了曹魏时，王弼出来，把孔老沟通为一。他说“圣人茂于人者神明也，情，应物而无累于物者也，今以无累便其不复应物，失之远矣”（见《魏志·钟会传》裴松之注），

"冲和以通无",指老氏而言。"哀乐以应物",指孔氏而言。裴说:"应物而无累于物"。就把孔老二说从学理上融合为一。王弼曾注《易经》和《老子》,《易经》是儒家的书,《老子》是道家的书,他注这两部分,就是做的融合孔老的工作,这是学术上一种大著作,算是一种新学说,大受一般人的欢迎,所以开晋朝清谈一派。

人情是厌故喜新的,清谈既久,一般人都有点厌烦了,适值佛教陆续传入中国,越传越盛,在学术上另开一新世界,朝野上下,群起欢迎,到了唐时,佛经遍天下,寺庙遍天下,天台,华严,净土各宗大行,禅宗有南能北秀,更有新兴之唯识宗,可算是佛学极盛时代。唐朝自称是老子之后,追尊老子为玄元皇帝,道教因之很盛。孔子是历代崇奉之教,当然也最盛行。三教相荡,天然有合并的趋势。那个时候的儒者,多半研究佛老之学,可说他们都在做三教合一的工作,却不曾把此融合为一,直到宋儒,才把这种工作完成了。

戴东原谓:"宋以前孔孟自孔孟,老子自老子,谈老子者高妙其言,不依附孔孟,宋以来,孔孟之书,尽失其解,儒家杂袭老释之言以解之。"这本是诋斥宋儒的话,但我们从这个地方,反可看出宋儒的真本事来,最当注意的是:"宋以前,孔孟自孔孟,老释自老释"二语,老释和孔孟,大家认为是截然不同之二派,宋时就把他融合为一,创作力何等伟大。

在宋儒尽管说他是孔门嫡派,与佛老无关,实际是融合三教而成,他们之说俱在,何能掩饰。其实能把三教融合为一,这是学术上最大的成功,他们有了这样的建树,尽可自豪,反弃而不居,自认孔门嫡派。这即是为门户二字所误。惟其是这样,我们反把进化的趋势看出来了。儒释道三教,到了宋朝天然该合并,宋儒顺着这个趋势做去,自家还不觉得,犹如河内撑船一般,宋儒极力欲逆流而上,自以为撑到上流了,殊不知反被卷人大海,假令程朱诸人,立意要做三教合一的工作,还看不出天然的趋势,惟其极力反对三教合一,实际上反而完成了三教合一的工作,这才见天然趋势之伟大。宋儒学说,所以不能磨灭掉,在完成三教合一的工作,其所以为人诟病者,在里子是三教合一,而子务必说是孔门嫡派,成了表

里不一致。我们对于宋儒，只要他的里了，不问他的面子，他们既建树了这样大功就应替他表彰。

宋儒融合三教，在实质上，不在字面上。若以字面而论，宋儒口口声声，诋斥佛老，所用的名词，都是出在四书五经上，然而实质上却是三教合一。今人言三教合一者，满纸是儒释道书上的名词，我们却不能承认他把三教融合了。这是甚么缘故呢？譬如吃饭食，宋儒把鸡鸭鱼肉，米饭菜蔬，吃下肚去，变为血气。看不出鸡鸭鱼肉，米饭菜蔬的形状，实质上却是这些东西融合而成。他人是把这些东西吃下去，吐在地上，满地是鸡鸭鱼肉米饭菜蔬的细颗，并未融化。我们把融合三教之功，归之宋儒，就是这个道理。世间的道理，根本上是共通的，宋儒好学深思，凡事要研究彻底，本无意搜求共通点，自然把共通点寻出，所以能够把三教融合。

由晋历南北隋唐五代，而至于宋，都是三教并行。名公巨卿，大都研究佛老之学，就中以禅宗为尤盛。我们试翻《五灯会元》一看，即知禅宗自达摩东来，源远流长，其发达的情形，较之宋元学案所载的道学，还要盛些。王荆公尝问张文定（方平）："孔子去世百年，生孟轲亚圣，自后绝人何也？"文定言："岂无？只有过孟子上者。"公问是谁？文定言："江南马大师，汾阳无业禅师，雪峰，岩头，丹霞，云门是也。儒门淡泊，收拾不住，皆归释氏耳。"荆公欣然叹服。（见《宋稗类钞宗乘》）。佛教越传越盛，几把孔子地盘完全夺去，宋儒生在这个时候，受儒道的甄陶孕育，所以能够创出一种新学说。

周敦颐的学问，得力于佛家的寿涯和尚与道家陈抟的太极图，这是大家知道的。程伊川说："程明道出入于老释者几十年。"宋史说：范仲淹命张横渠读《中庸》，读了犹以为未足，又求诸老释。这都是"儒门淡泊收拾不住"的原故。明道和横渠，都是"返求诸六经然后得之。"试问：他二人初读孔子书，何以得不到真传，必研究老释多年，然后返求诸六经，才把他寻出来？何以二人都会如此？此明明是初读儒书，继续佛老书，涵泳既久，融会贯通，心中恍若有得：然后还向六经搜求，见所说的话，有与自己心中相合者，就

把他提出来组织成一个系统，这即是所谓宋学了。因为天下的真理是一样的，所以二人得着的结果相同。

著者往年著《心理与力学》一文，创一条臆说："心理依力学规律而变化。"曾说："地心有引力，把泥土沙石，有形有状之物，吸引来成为一个地球，人心也有引力，把耳濡目染，无形无体之物，吸引来，成为一个心。"宋儒研究儒释道三教多年，他的心，已经成为儒释道的化合物，自己还不觉得，所以宋学表面上是孔学，里子却是儒释道融合而成的东西。从此以后，儒门就不淡泊了，就把人收拾得住，于是宋学风靡天下，历宋元明清以至于今，传诵不衰。他们有了这种伟大工作，尽可独立成派，不必依附孔子，在他们以为依附孔子，其道始尊，不知依附孔子，反把宋儒的价值看小了。

10. 宋学含老学成份特别深厚

宋学是融合三教而成，故处处含有佛老意味。其含有佛学的地方，前人指出很多，不必再加讨论。我们所要讨论的，就是宋学所含老氏成分之特别深厚。宋儒所做的工夫，不外"人欲净尽，天理流行"八字。天理者天然之理，也即是自然之理。人欲者个人之私意。宋儒教人把自己的私意除掉，顺着自然的道理做去，这种说法，与老子有何区别？所异者，以天字代自然二字，不过字面不同罢了。

但是他们后来注重理学，忽略了天字，即是忽略了自然二字，而理学就成了管见，此戴东原所以说宋儒以理杀人也。

周子著《太极图说》云："无极而太极。"这无极二字，即出自《道德经》。张横渠之《易说》，开卷诠乾四德，即引老子"迎之不见其首"二语。中间又引老子"谷神"，"刍狗"，"三十辐共一毂"，"高以下为基"等语，更是彰明其著的。

伊川门人尹焞言："先生（指伊川）平生用意，惟在易传，求先生之学，观此足矣，语录之类，皆学者所记，所见有深浅，所记有工拙，盖不能无失也"（《二程全书》），可见易学是伊川根本学问。伊川常令学者看王弼易注《二程全书》，《四库提要》说："自汉以来，以老庄说易，始魏王弼。"伊川教人看此书，即知：伊川之学根本上

参有老学。

朱子号称是集宋学大成的人。《论语》开卷言："学而时习之"。朱子注曰："后觉者必效先学者之所为，乃可以明善而复其初。"戴东原曰："复其初出庄子"(《东原年谱》)，明善复初，是宋儒根本学说，庄子是老氏之徒，这也是参有老学之证。

《大学》开卷言："大学之道，在明明德。"朱子注曰，"明德者人之所得乎天，而虚灵不昧，以其众理而应万事者也。"这个说法，即是老子的说法。我们可把这几句话，移注老子。老子曰："谷神不死"，谷者虚也，神者灵也，不死者不昧也。"谷神不死"，盖言：虚灵不昧也。"具众理而应万事"，即老子"虚而不屈，动而愈出"之意。"虚"则冲漠无朕，"不屈"则万象森然，故曰"具众理"。"动"则感而遂通，"愈出"则顺应不穷，故曰："应万事"。这岂不是老子的绝妙注脚？

《中庸》开卷亦言："天命之谓性，率性之谓道。"朱注提出自然二字。《论语》"夫子之言性与天道，不可得而闻也。"朱注又提出自然二字。孟子"天下之言性也"一章，朱注五提自然二字，这是前面已经说了的。

又老子有"致虚极，守静笃"二语，宋儒言心性，满纸是虚静二字，静字犹可说《大学》中有之，这虚字明明是从老子得来。

宋学发源于孙明复、胡安定、石守道三人，极盛于周程张朱诸人。程氏弟兄幼年曾受业子周子，其学是从周子传下来的，但伊川《作明道行状》说："先生生于一千四百年之后，得不传之学于遗经。"又说："先生为学，自十五六时，闻汝南周茂叔论道，遂嫌科举之业，慨然有求道之志，未知其要，泛滥于诸家，出入于老释者几十年，返求诸六经，然后得之。"可见宋学是程明道特创的，明道以前，只算宋学的萌芽，到了明道，才把他组织成一个系统，成为所谓宋学。周子不过启发明道求之志罢了。所以我们研究宋学，当从明道研究起走。

明道为宋学之祖，等于老子为周秦诸子之祖。而明道之学，即大类老子，老子曰："圣人无常心，以百姓心为心。"明道著定性书

说："夫天地之常，以其心普万物而无心，圣人之常，以其情顺万物而无情。故君子之学，莫如廓然而大公，物来而顺应。"此等说法，与老子学说，有何区别？也即是王弼所说："体冲和以通无，应物而无累于物。"

《二程遗书》载：明道言："天地万物之理，无独必有对，皆自然而然，非有安排也。每中夜以思，不知手之舞之，足之蹈之也。"明道所悟得者，即是老子所说："有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，声音相和，前后相随"之理，老子书中，每用雌雄，荣辱，祸福，静躁，轻重，歙张，枉直，生死，多少，刚柔，强弱等字，两两相对，都是说明"无独必有对"的现象。明道提了自然二字，宛然老子之学说。

其他言自然者不一而足，如《遗书》中，明道云："言天之自然者，谓之天道。"又云"一阴一阳之谓道，自然之道也"皆是。故近人章太炎说："大程远于释氏，偏迩于老聃"（见《检论卷》四《通程篇》）。宋学是明道开创的，明道之学，既近于老子，所以赵宋诸儒，均含老氏意味。宋儒之学，何以会含老氏意味呢？因为释氏是出世法，孔子是世间法，老子是出世法和世间法一以贯之。宋儒以释氏之法治心，以孔子之学治世，二者俱是顺其自然之理而行，把治心治世，打成一片，恰是走人老子途径。宋儒本莫有居心要走人老氏途径，只因宇宙真理，实是这样，不知不觉，就走人这个途径，由此知：老子之学，不独可以贯通周秦诸子，且可以贯通宋明诸儒。换言之：即是老子之学，可以贯通中国全部学说。

伊川说："返求诸六经然后得之。"究竟他们在六经中得着些甚么呢？他们在礼记中搜出《大学》、《中庸》两篇，提出来与《论语》、《孟子》合并研究。在《尚书》中搜出"人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中"十六字。又在《乐记》中搜出"人生而静，天之性也，感于物而动，性之欲也"数语，创出天理人欲等名词，互相研究，这即是所谓"得不传之学于遗经"了。

宋儒搜出这些东西，从学理上言之，固然是对的，但务必说这些东西是孔门"不传之学"，就未免靠不住，"人生而静"数语，据后

人考证，是《文子》引老子之语，河间献王把他采入《乐记》的。而《文子》一书，又有人说是伪书，观其全书，自是道家之书，确非孔门之书。

阎百诗《尚书古文疏证》说：虞廷十六字，盖纯袭用荀子，而世未之察也，《荀子·解蔽篇》：昔者舜之治天下也云云，故道经曰："人心之危，道心之微，危微之几，唯君子而后能知之"。此文前文有精于道，一于道之语，遂概括为四字，复读以成十六字"。可见宋儒讲的危微精一，直接发挥荀子学说，间接是发挥道家学说。

朱子注《大学》说："经一章，盖孔子之言，而曾子述之。其传十章。则曾子之意，而门人记之也。"朱子以前，并无一人说《大学》是曾子著的，不知朱子何所依据，大约是见诚意章，有曾子曰三字，据阎百诗说：礼记四十九篇中，称曾子者共一百个，除有一个指曾子外，其余九十九个，俱指曾参，何以见得此篇多处提及曾子二字，就是曾子著的？

朱子说：《中庸》是孔门传授心法，子思学之于书以授孟子。此话也很可疑。《中庸》有"载华岳而不重"一语，孔孟是山东人，一举目即见泰山，所以论孟中言山之高者，必说泰山。华山在陕西，孔子西行不到秦，华山又不及泰山著名，何以孔门著书，会言及华山呢？明明是汉都长安，汉儒著书，一举目即见华山，故举以为例。又说："今天下车同轨，书同文"，更是嬴秦统一天下后的现象。这些也是经昔人指出了的。

据上所述，宋儒在遗经中，搜出来的东西，根本上发生疑问。所以宋儒的学问，决不是孔孟的真传，乃是孔老孟荀混合而成的，宋儒此种工作，不能说是他们的过失，反是他们的最大功绩，他们极力尊崇孔孟，反对老子和荀子，实质上反替老荀作宣传，由此知：老荀所说的是合理的，宋儒所说的也是合理的。我们重在考求真相，经过他们这种工作，就可证明孔老孟荀，可融合为一，宋儒在学术上的功绩，真是不小。

我们这样的研究，就可把学术上的趋势看出来了。趋势是什么？就是各种学说，根本上是共通的，越是互相攻击，越是日趋融

合，何以故？因为越攻击，越要研究，不知不觉，就把共通之点发出来了。

《宋元学案》载："明道不废观释老书，与学者言，有时偶举示佛语。伊川一切屏除，虽庄列亦不看"。明道把三教之理，融会贯通，把大原则发明了，伊川只是依着他这个原则研究下去，因为原则上含得有释老成分，所以伊川虽屏除释老之书不观，而传出来的学问，仍带有释老意味。

伊川常谓门人张释曰："我昔状明道先生之行，我之道盖与明道同，异时欲知我者，求之此文可也"。伊川作明道行状，言出入于老释者几十年，既自称与明道同，当然也出入于老释。所谓不观释老书者，是指学成之后而言，从前还是研究过释老的。

宋儒的学说，原是一种革命手段。他们把汉儒的说法，全行推倒，另创一说，是备具了破坏和建设两种手段。他们不敢说是自己特创的新说，仍复托诸孔子，名为复古，实是创新。路德之新教，欧洲之文艺复兴，俱是走的这种途径。宋儒学说，带有创造性，所以信从者固多，反对者亦不少，凡是新学说出来，都有这类现象。

明道把三教融合的工作，刚刚做成功，跟着就死了。死后，他的学术，分为两大派。一派是伊川朱子，一派是陆象山和王阳明。明道死时，年五十四岁，死了二十多年，伊川才死。伊川传述明道的学问，就走入一偏，递传以至朱子。后人说朱子集宋学之大成，其实他未能窥见明道全体。宋元学者说："朱子谓明道说话浑沦，然太高，学者难看……朱子得力于伊川，于明道之学，未必尽其传也"。据此可知：朱子得明道之一偏，陆象山起而祖述明道，与朱子对抗，不但对于朱子不满，且对于伊川亦不满。他幼年闻人诵伊川语，即说道："伊川之言，奚为与孔孟不类。"又说："二程见茂叔后，吟风弄月而归，有'吾与点也'之意。后来明道此意却存，伊川已失此意。"又说："元晦似伊川，钦夫似明道，伊川锢蔽深，明道却疏通。"象山自以为承继明道的，伊川也自以为承继明道的，其实伊川与象山俱是得明道之一偏，不足尽明道之学。伊川之学，得朱子发挥光大之，象山之学，得阳明发挥光大之，成为对抗之两派。朱子

之格物致知，是偏重在外，阳明之格物致知，是偏重在内。明道曰："与其非外而是内，不若内外之两忘"。明道内外两忘，即是包括朱陆两派。

朱陆之争，乃是于整个道理之中，各说半面，我们会通观之，即知两说可以并行不悖。(一)孔子说："学而不思则罔，思而不学则殆"。朱子重在学，陆子重思，二者原是不可偏废。(二)孟子说："博学而详说之，将以反说约也"。朱子宗的是这个说法。孟子又说："心之官则思，思则得之，不思则不得也，此天所与我者，先立乎其大者，则其小者不能夺也"。陆子宗的是这个说法。二说同出于孟子，原是不冲突的。(三)陆子尊德性，朱子道问学，中庸说："尊德性而道问学"。中间著一而字，二者原可联为一贯。(四)从论理学上言之：朱子用的是归纳法，陆子用的是演绎法，二法俱是研究学问所不可少。(五)以自然现象言之：朱子万殊归于一本，是向心力现象，陆子一本散之万殊，是离心力现象，二者原是互相为用的。我们这样的观察，把他二人的学说，合而用之即对了。

明道学术：分程(伊川)朱和陆王两派，象山相当于伊川，阳明相当于朱子。有了朱子"万殊归于一本"之格物致知，跟着就有阳明"一本散之万殊"之格物致知，犹之有培根之归纳法，跟着就有笛卡儿之演绎法，培根之学类伊川和朱子，笛卡儿之学类象山和王阳明。宇宙真理，古今中外是一样的，所以学术上之分派和研究学问的方法，古今中外也是一样的。

孔子是述而不作的人，祖述尧舜，宪章文武，融合众说，独成一派。老子书上有"谷神不死"及"将欲取之"等语，经后人考证，都是引用古书。他书中所说："用兵有言"及"建言有之"等语，更是明白援引古说，可见老子也是述而不作之人，他的学说，也是融合众说，独成一派。印度有九十六外道，释迦一一研究过，然后另立一说，这也是融合众说，独成一派。宋儒之学，是融合儒释道三教而成，也是融合众说，独成一派。这种现象，是学术上由分而合的现象。

大凡一种学说，独立成派之后，本派中跟着就要分派。韩非

说："儒分为八，墨分为三。"就是循着这个轨道走的。孔学分为八派，秦亡而后，孔学灭绝，汉儒研究遗经，成立汉学，跟着又分许多派。老氏之学，也分许多派。佛学在印度，分许多派。传入中国，又分若干派。宋儒所谓佛学者，盖禅宗也。禅宗自达摩传至五祖。分南北两派，北方神秀，南方慧能，慧能为六祖，他门下又分五派。明道创出理学一派，跟着就分程(伊川)朱和陆王两派。而伊川门下分许多派。朱子门下分许多派，陆王门下，也分许多派。这种现象，是由合而分的现象。

宇宙真理，是圆陀陀的。一个浑然的东西，人类的知识很短浅，不能骤窥其全，必定要这样分而又合，合而又分的研究，才能把那个圆陀陀的东西，研究得清楚。其方式是每当众说纷纭的时候，就有人融会贯通，使他汇归于一，这是作的由分而合的工作。既经汇归于一之后，众人又分头研究，这是作的由合而分的工作。

我们现在所处的时代，是西洋学说，传入中国，与固有的学说，发生冲突，正是众说纷纭的时代。我们应该把中西两方学说，融会贯通，努力做出分而合的工作。必定要这样。才合得到学术上的趋势，等到融会贯通过后，再分头研究，做的合而分的工作。

(二)宋学与川蜀文化

1. 二程学派与川蜀之地缘关系

凡人的思想，除受时代影响之外，还要受地域的影响，孔子是鲁国人，故师法周公，管仲是齐国人，故师法太公，孟子是北方人，故推尊孔子，庄子是南方人，故推尊老子，其原因：(1)凡人生在一个地方，对于本地之事，耳濡目染，不知不觉，就成了拘墟之见。(2)因为生在此地，对于此地之名人，有精深的观察，能见到他的好处，故特别推称他。此二者可说是一般人的通性，我写这篇文字，也莫有脱此种意味。

程明道的学说，融合儒释道三家而成。是顺应时代的趋势，已如前篇所说。至于地域关系，他生长河南，地居天下之中，为宋朝

建都之地，人文荟萃，是学术总汇的地方，故他的学说，能够融合各家之说，这层很像老子，老子为周之柱下史，地点也在河南，周天子定都于此，诸侯朝聘往来，是传播学说集中之点，故老子的学说，能够贯通众说。独是程明道的学说，很受四川的影响。这一层少人注意，我们可以提出来讨论一下：

明道的父亲，在四川汉州做官，明道同其弟伊川，曾随侍来川，伊川文集中有《为太中(程子父)作试汉州学生策问》三首，《为家君请宇文中允典汉州学书》、《再书》及《蜀守记》等篇，都是在四川作的文字，其时四川儒释道三教很盛，二程在川濡染甚深，事实俱在，很可供我们研究。

其一，二程与川蜀之易学。

《宋史·谯定传》载："程颐之父珦，尝守广汉，颐与其兄颢皆随侍，游成都，见治篾箍桶者，挟册，就视之，则易也，欲拟议致诘，而篾者先曰：'若尝学此乎'？因指'未济男之穷'以发问，二程逊而问之，则曰'三阳皆失位也"'兄弟涣然有所省，翌日再过之，则去矣。"伊川晚年注易，于未济卦，后载"三阳失位"之说，并曰："斯义也，闻之成都隐者。"足观《宋史》所载不虚。据《成都县志》所载："二程过箍桶翁时地方，即是省城内之大慈寺。"

谯定传又载："袁滋入洛，问易于颐，颐曰：'易学在蜀耳，盍往求之？'滋入蜀访问，久之，无所遇，已而见卖酱薛翁于眉邛间，与语大有所得。"我们细玩"易学在蜀"四字，大约二程在四川，遇着长于易的人很多，不止箍桶翁一人，所以才这样说。

段玉裁做富顺县知县，修薛翁祠，作碑记云："……继读东莱吕氏撰常州志，有云。袁道洁闻蜀有隐君子名，物色之。莫能得，末至一郡，有卖香薛翁，旦荷茂之市，午辄扃门默坐，意象静深，道洁以弟子礼见，且陈所学，叟漠然久之，乃曰：'经以载道，子何博而寡要也？'之语，未几复去"。《宋史》云"眉邛间"，吕氏云"至一郡"，皆不定为蜀之何郡县，最后读浚仪王氏《困学纪闻》云："谯天授之易，得于蜀夷族曩氏，袁道洁之易，得于富顺监卖香薛翁，故曰：'学无常师'。宋之富顺监，即今富顺县也，是其为富顺人无疑"(见段

玉裁《富顺县志》)。究竟薛翁是四川何处人,我们无须深考,总之有这一回事,其人是一个平民罢了(按《宋史》作卖酱,吕作卖香,似应从吕王氏,因东莱距道洁不久,《宋史》则元人所修也。)。

袁滋问易于伊川,无所得,与卖酱翁语,大有所得,这卖酱翁的学问,当然不小,《论语》上的隐者,如晨门,荷蒉,沮溺,丈人等,不过说了几句讽世话,真实学问如何,不得而知,箍桶翁和卖酱翁,确有真实学问表现,他二人易学的程度,至少也足与程氏弟兄相埒,卖酱翁仅知其姓薛,箍桶翁连姓亦不传,真是鸿飞冥冥的高人。

易学是二程的专长,二人语录中,谈及易的地方,不胜枚举。《宋史·张载传》称:"载尝坐虎皮,讲易京师,听者甚众,一夕,二程至,与论易,次日语人曰:'比见二程,深明易理,吾所不如,汝可师之。'撤坐辍讲。"据此可见二程易学之深,然遇箍桶翁则敬谨领教,深为佩服,此翁之学问,可以想见。袁滋易学,伊川不与之讲授,命他人蜀访求,大约他在四川受的益很多,才自谦不如蜀人,于此可见四川易学之盛。

据《困学纪闻》所说,四川的夷族,也能传授高深的易学,可见那个时候,四川的文化,是很普遍的,易经是儒门最重要之书,易学是二程根本之学,与四川发生这样的关系,这是很值得研究的。

其二,二程与川蜀之道教

薛翁说袁道洁博而寡要,俨然道家口吻,他扃门默坐,意象静深,俨然道家举止,可见其时道家一派,蜀中也很盛。二程在蜀,当然有所濡染。

宋儒之学,据学者研究,是杂有方士派,而方士派,蜀中最盛,现在讲静功的人,奉《参同契》和《悟真篇》二书,为金科玉律,此二书均与四川有甚深之关系。

《悟真篇》是宋朝张伯端字平叔号紫阳所著。据他自序是熙宁己酉年,随龙国陵公到成都,遇异人传授。考熙宁己酉,即宋神宗二年,据伊川新作《先公太中传》称:"神宗即位年代知汉州,熙宁中议行新法,州县嚣然,皆以为不可。公未尝深论也,及法出,为守令者奉行惟恐后,成都一道,抗议指其未便者,独公一人。"神宗

颁行新法，在熙宁二年，即是张平叔遇异人传授之年，正是二程在四川的时候。平叔自序，有“既遇真筌，安敢隐默”等语。别人作的序有云：“平叔遇青城丈人于成都。”又云：“平叔传非其人，三受祸患。”汉州距成都只九十里，青城距成都，距汉州，俱只百余里，二程或者会与青城丈人或张平叔相遇，否则平叔既不甚秘惜其术，二程间接得闻也未可知。

现在流行的《参同契集注》，我们翻开一看，注者第一个是彭晓，第二个是朱子，彭晓字秀川，号真一子，仕孟昶为祠部员外郎，是蜀永康人。永康故治，在今崇庆县西北六十里。南宋以前，注《参同契》者十九家，而以彭晓为最先，通行者皆彭本，分九十一章，朱子乃就彭本，分上中下三卷，宁宗元年，蔡季通编置道州，在“寒泉精舍”与朱子相别，相与订正“参同契”，竟夕不寐，明年季通卒，越二年朱子亦卒，足见朱子晚年都还在研究同《参契》这种学说。

清朝毛西河和胡渭等证明：宋儒所讲，无极太极，河洛书是从华山道士陈抟传来。朱子解易，曾言“邵子得于希夷（即陈抟），希夷源流，出自《参同契》。”宋学既与《参同契》，发生这种关系，而注《参同契》第一个人是彭晓，出在四川，他是孟昶之臣，孟昶降宋，距二程到川，不及百年，此种学说，流传民间，二程或许也研究过。

义和团后，某学者著一书，说：“道教中各派，俱发源于四川，其原因就是由于汉朝张道陵，在四川鹤鸣山修道，其学流传民间，分为各派，历代相传不绝。”他这话不错，以著者所知，现在四川的学派很多，还有几种传出外省，许多名人，俯首称弟子，这是历历可数的。逆推上去，北宋时候，这类教派当然很盛。二程在蜀当然有所濡染。

其三，二程与川蜀之佛教

佛教派别很多，宋儒所谓佛学者，大概指禅宗而言，禅宗至六祖慧能而大盛，六祖言：“不思善，不思恶，正凭么时，那个是明上座本来面目?”宋儒教人：“看喜怒哀乐未发前气象”。宛然是六祖话语。

四川佛教，历来很盛，华严宗所称为五祖宗密，号圭峰，即是唐时四川西充人。唐三藏法师玄奘，出家在成都大慈寺。以禅宗而论，六祖再传弟子"马道一"，即是张文定所说马大师，是四川什邡人，他在禅宗中的位置，与宋学中的朱子相等，有"五灯会元"可考。他的法嗣，布于天下，时号马祖，他出家在什邡罗汉寺，得道在衡岳，传道在江西，曾回什邡，筑台说法，邑人称为活佛（什邡县志）。二程到四川的时候，当然他的流风余韵，犹有存者。什邡与汉州毗连，现在什邡高景关内，有雪门寺，相传二程曾在寺中读书，后人于佛殿前，建堂祀二程，把寺名改为雪门，取"立雪程门"之义（什邡县志）。二程为甚不在父亲署内读书，要跑到什邡去读？一定那庙宇内有个高僧，是马祖法嗣，二程曾去参访，住了许久，一般人就说他去行医读书了。

马祖教人，专提"心即是佛"四字，伊川曰："性即理也"，宛然马祖声口，这种学理，或许从雪门寺高僧得来。

宋朝禅宗大师宗杲，名震一时，著有"大慧语录"。朱子也曾看他的书，并引用他的话，如"寸铁伤人"之语。魏公道是四川广汉人，他的母亲秦国夫人，曾在大慧门下，参禅有得，事载"五灯会元"。大慧之师圆悟，是成都昭觉寺和尚。著有"圆悟语录"。成都昭觉寺，现有刻板，书首载有张魏公序文，备极推崇。圆悟与二程，约略同时，二程在川之时，四川禅风当然很盛，二程当然有所濡染。

其四，二程讲道台

二程的父亲，卒于元祐五年庚午，年八十五岁，逆推至熙宁元年戊申，年六十三岁，其时王安石厉行新法，明道曾力争不听，他们弟兄，不愿与安石共事，因为父亲年已高，所以侍父来蜀。明道生于宋仁宗明道元年壬申，伊川生于二年癸酉，二人入蜀时，年三十六七岁，正是年富力强的时候，他们抛弃了政治的生活，当然专心研究学问。王阳明三十七岁，谪居贵州龙场驿，大悟格物致知之旨，与二程在汉州时，年龄相同，不得志于政治界，专心研究学问，忽然发明新理，也是相同。

现在汉州城内，开元寺前，有“二程讲道台”（《汉州志》），可见二程在汉州，曾召集名流，互相讨论，把三教的道理，融会贯通，恍然有得，才发明所谓宋学，伊川所说的“返求诸六经，然后得之”大约就在这个时候。汉州开元寺，可等于王阳明的龙场驿。

宋明诸儒，其初大都出入佛老，其所谓佛者，是指禅宗而言，其所谓老者，不纯粹是老子，兼指方士而言，阳明早年，曾从事神仙之学，并且修习有得，几于能够前知，有阳明年谱可证。不过阳明不自读，宋儒就更多方掩饰，朱子著《参同契考异》托名“华山道士邹䜣”，不直署己名，掩饰情形，显然可见。

二程是敏而好学，不耻下问的人，遇着箍桶匠，都向他请教，当然道家的紫阳派，真一派，佛家的圆悟派，也都请教过的。我们看程子主张“半日读书，半日静坐”。形式上都带有佛道两家的样子，一定与这两家有关系。伊川少时，体极弱，愈老愈健，或许得力于方士派的静坐，不过从来排斥佛老，与这两家发生关系的实情，不肯一一详说，统以“出入佛老”一语了之，箍桶翁是他自己说出，并笔之于书，后人方才知道。

我们从旁的书考证，宋朝的高僧甚多，乃《宋史》仅有方技传，而高僧则绝不一载。此由宋儒门户之见最深，元朝修《宋史》的人，亦染有门户习气，一意推崇道学，特创道学传，以位置程朱诸人，高僧足与程朱争名，故削而不书，方技中人，不能夺程朱之席，故而书之。以我揣度，即使二程曾对人言：在蜀时，与佛老中人，如何往还，《宋史》亦必削而不书，箍桶翁和卖酱翁，不能与二程争名，才把他写上。其余的既削而不书，我们也就无从详考。

2. 宋学与川蜀文化

箍桶翁卖酱翁传易，张平叔彭晓传道，圆悟传禅，可见其时四川的学者很多，请问为甚么那个时候四川有许多学者呢？因为汉朝文翁化蜀后，四川学风就很盛，唐时天下繁盛的地方，扬州第一，四川第二，有“扬一益二”之称。唐都陕西，地方与蜀接近，那个时候的名人，莫到过四川的很少，所以中原学术，就传到四川来。加以五代时，中原大乱，许多名流，都到四川来避难，四川这个地方，

最适宜于避难，前乎此者，汉末大乱，中原的刘巴、许靖都入蜀避难，后乎此者，邵雍临死，说“天下将乱，惟蜀可免。”他的儿子邵伯温携家入蜀，卒免金人之祸。昔人云：“天下未乱蜀先乱，天下已治蜀后治”，这是对乎中原而言，因为地势上的关系，天下将乱，朝廷失去了统御力，四川就首先与之脱离，故谓之先乱，等到中原平定了，才来征服，故谓之后治，其实四川关起门是统一的，内部是很安定的。

五代时，中原战争五十多年，四川内政很修明，王孟二氏，俱重文学，《十国春秋》说王建“雅好儒臣，礼遇有加。”又说王衍“童年即能文，甚有才思。”孟蜀的政治，比王蜀更好，孟氏父子二世，凡四十一年，孟昶在位三十二年，《十国春秋》说孟昶“劝善恤刑，肇兴文教，孜孜求治，与民休息。”又曰：“后主（指孟昶）朝宋时，自二江至眉州，万民拥道痛哭，恸绝者凡数百人，后主亦掩面而泣。藉非慈惠素著，亦何以深入人心至此哉？”这是孟昶亡国之后，敌国史臣的议论，当然是很可信的。清朝知县大堂面前牌坊，大书曰“尔俸尔禄，民膏民脂，下民易虐，上天难欺”。这十六字，是宋太宗从孟昶训饬州县文中选出来，颁行天下的（见《容斋续笔·戒石铭条》），昶之盛饬吏治，已可概见。

后世盛称文景之治，文帝在位二十三年，景帝在位十六年，合计不过三十九年。孟氏父子，孜孜求治，居然有四十一年之久，真可谓太平盛世。国内既承平，所以大家都研究学问，加以孟昶君臣，都提倡文学。《十国春秋》曰：“帝（指孟昶）所学，为文皆本于理。居恒谓李昊、徐光溥曰：‘王衍浮薄而好为轻艳之文，朕不为也。’”他的宰相，毋昭裔，贫贱时，向人借《文选》，其人有难色，他发愤说道：“我将来若贵，当镂板行之。”后来他在蜀做了宰相，请后主镂板印九经，又把九经刻石于成都学宫，自己出私财营学宫，立教舍，又刻《文选》，《初学记》，《白氏六帖》，国亡后，其子守素赍至中朝，诸书大章于世，纪晓岚著四库提要，叙此事，并且说，“印行书籍，创见于此。”他们君臣，在文学上的功绩，可算不小。

孟昶君臣，既这样的提倡文学，内政又修明，当然中原学者，要

向四川来，所以儒释道三教的学问，普及到了民间，二程和袁滋，不过偶而遇着两个，其余未遇着的，不知还有若干。因为有了这样的普遍的文化，所以北宋时，四川才能产出三苏和范镇诸人。苏子由说："辙生十九年，书无不读。"倘非先有孟昶的提倡，他在何处寻书来读？若无名人指示门径，怎么会造成大学问？东坡幼年曾见出入孟昶宫中的老尼，二程二苏，与孟蜀相距不远，他们的学问，都与孟昶有关，子夏居西河，魏文侯受经于子夏。初置博士官，推行孔学。秦承魏制，置博士官，伏生，叔孙通，张苍，皆故秦博士。梁任公说："儒教功臣，第一是魏文侯。"我们可以说："宋学功臣，第一是孟昶。"

隋朝智者大师，居天台山，开天台宗，著有《大小止观》。唐朝道士司马承祯，字子微，也居天台山，著有《天隐子》，又著《坐忘论》七篇：《玉涧杂书》云："道释二氏，本相矛盾。而子微之学，乃全本于释氏，大抵以戒定慧为宗……此论与智者所论止观，实相表里，子微中年隐天台玉霄峰，盖智者所居，知其渊源有自也"（《图书集成·道教部杂录》）。由此知：凡是互相矛盾的学问，只要同在一个地方，就有融合之可能。五代中原大乱，三教中的名人，齐集成都，仿佛三大河流，同趋于最隘的一个峡口，天然该融合为一，大约这些名流，麇集成都，互相讨论，留下不少的学说。明道弟兄来川，召集遗老，筑台讲道，把他集合来，融会贯通，而断以己意，成为一个系统。就成为所谓宋学。

3. 苏子由之学说与川蜀文化

大家只知程氏弟兄是宋学中的泰斗，不知宋朝还有一个大哲学家，其成就，较之程氏弟兄，有过之无不及，一般人都把他忽略了，此人为谁？即是我们知道的苏子由。程氏弟兄做了融合三教的工作，还要蒙头盖面，自称是孔孟的真传；苏子由著有《老子解》，自序著此书时，会同僧道商酌，他又把中庸"喜怒哀乐之未发"和六祖"不思善不思恶"等语，合并研究，自己直截了当的说出来，较诸其他宋儒光明得多。子由之孙苏籀，记其遗言曰："公为籀讲老子数篇曰：'高出孟子二三等矣！'又曰：'言至道无如五千

文。'"苏籀又说:"公老年作诗云:近存八十一章注,从道老聃门下人。盖老而所造益妙,碌碌者莫测矣。"子由敢于说老子高出孟子二三等,自认从道老聃门下,这种识力,确在程氏弟兄之上。苏东坡之子苏迈等,著有《先公手泽》,载东坡之言曰:"昨日子由寄老子新解,读之不尽卷,废卷而叹,使战国有此书,则无商鞅韩非,使汉初有此书,则孔老为一,使晋宋间有此书,则佛老不为二,不意晚年见此奇特。"我披读东坡此段文字,心想子由此书,有甚好处,值得如此称叹,后来始知纯是赞叹他融合三教的工作。

明朝有个李卓吾,同时代的人,几乎把他当作圣人,他对子孔子,显然攻击,著《藏书》六十八卷,自序有曰:"前三代吾无论矣,后三代汉唐宋是也,中间数百余年,而独无是非者,岂其人无是非哉? 咸以孔子之是非为是非,因未尝有是非耳。"又曰:"此书但可自怡,不可示人,故名藏书也,而无奈一二好事朋友,索观不已,予又安能以已耶,但戒曰:'览则一任诸君览,但无以孔夫子之定本行赏罚也则善矣。,"他生在明朝,思想有这样的自由,真令人惊诧,他因为创出这样的议论,闹得书被焚毁,身披逮捕,下场至自刎而死,始终持其说不变。其自信力有这样的坚强,独对苏子由非常佩服,万历二年,他在金陵刻子由《老子解》,题其后曰:"解老子者众矣,而子由最高,……子由乃独得微言于残篇断简之中,宜其善发老子之蕴,使五千余言,烂然如皎日,学者断断乎不可一日去手也,解或示道全,当道全意,寄子瞻,又当子瞻意,今去子由,五百余年,不意复见此奇特。"卓吾这样的推崇子由,子由的学问也就可知了。

苏子由在学术上,有了这样的成就,何以谈及宋学,一般人只知道有程朱,不知道苏子由呢? 其原因:(1)子由书成年已老,子由死于政和二年壬辰,年七十四岁,此书是几经改删,至大观二年戊子十二月方才告成,程明道死于元丰八年乙丑,年五十四岁,伊川死于大观元年丁亥,年七十五岁,子由成书时,在明道死后二十三年,伊川死后一年,那个时候,程氏门徒遍天下,子由的学说,出来得迟,自不能与他争胜,子由书成后四年即死,也就无人宣传他的学说了。(2)那时党禁方严,禁人学习元祐学术,伊川谢绝门徒

道："尊所闻，行所知可也，不必及吾门也。"连伊川都不敢宣传他的学问，子由何能宣传？伊川死时，门人不敢送丧，党禁之严可想。史称子由"筑室颍滨，不复与人相见，终日默坐，如是者几十年。"据此，则子由此书，能传于世，已算侥幸，何敢望其能行？（3）后来朱子承继伊川之学，专修洛蜀之怨，二苏与伊川不合，朱子对于东坡所著《易传》，子由所著《老子解》，均痛加诋毁，其诋子由曰："苏侍郎晚为是书，合吾儒于老子，以为未足，又并释氏而弥缝之，可谓舛矣，然其自许甚高，至谓当世无一人可以语此者，而其兄东坡公，亦以为'不意晚年见此奇特'。以予观之，其可谓无忌惮者欤！因为之辩。"（见《宋元学案》）。《中庸》有"大人而无忌惮"之语，朱子说他无忌惮，即是说他是小人。此段文字，几于破口大骂。朱子又把子由之说，逐一批驳，大都故意挑剔，其书俱在，可以复按。朱子是历代帝王尊崇的人，他既这样攻击子由，所以子由的学说，也就若存若亡，无人知道了。（四）最大原因，则孔子自汉武帝而后，取得学术界正统的地盘，程子做融合三教的工作，表面上仍推尊孔子，故其说受人欢迎，子由则赤裸裸的说出来，欠了程明道的技术，所以大受朱子的攻击，而成为异端邪说，朱子痛诋子由，痛诋佛老，是出于门户之见，我们不必管，只看学术演进的情形就是了。

4. 中国学术演进之总趋势

我们从进化趋势上看去，觉的到了北宋的时候，三教应该融合为一，程明道和苏子由，都是受了天然趋势的驱迫，程子读了许多书，来在四川，加以研究，完成融合三教的工作。苏子由在四川读了许多书，去在颍滨，闭门研究也完成融合三教的工作，二者都与四川有关。这都是由于五代时，中原大乱，三教名流，齐集成都，三大河流，同时流入最隘一个峡口的原故。子由少时在蜀，习闻诸名流绪论，研究多年，得出的结果，也是融合三教，也是出于释氏而偏逐于老聃，与大程子如出一辙。可见宇宙真理，实是如此。从前佛教传入中国，与固有学术生冲突，历南北隋唐以至五代，廷延明令天下毁佛寺，焚佛经，诛僧尼之事凡数见，自宋儒之学说出，而此等冲突之事遂无，不过讲学家文字上小有攻讦而已，何也？根本上已

融合故也。

世界第一次大战，第二次大战，纷争不已者，学说纷歧使之然也。现在国府迁移重庆，各种学派之第一流人物，与夫留学欧美之各种专门家，大都是齐集重庆，俨如孟蜀时，三教九流，齐集成都一样，也都是无数河流，趋入一个最隘之峡口。我希望产生一种新学说，融合中西印三方学术而一之，而世界纷争之祸，于焉可免。（著者按：初版时，国府尚未迁移重庆，则只言：现在交通便利，天涯比邻，中国，印度，西洋，三大文化接触，相推相荡，也是三大河流，趋入最隘的峡口，中西印三大文化，也该融合为一。）

（三）宋儒之道统

1. 道统之来源

宋儒最令人佩服之处，是把儒释道三教，从学理上融合为一，其最不令人佩服之许，就在门户之见太深，以致发生许多纠葛。其门户之见，共有二点：(1)孔子说的就对，佛老和周秦诸子说的就不对。(2)同是尊崇孔子的人，程子和朱子说的就对，别人说的就不对。合此两点，就生道统之说。

宋儒所说的道统，究竟是个什么东西呢？我们要讨论这个问题，首先要讨论唐朝的韩愈。韩愈为人很倔强，富于反抗现实的性质。唐初文体，沿袭陈隋余习，他就提倡三代两汉的古文，唐时佛老之道盛行，他就提倡孔孟之学。他取的方式，与欧洲文艺复兴所取的方式是相同的。二者俱是反对现代学术，恢复古代学术，是一种革新运动，所以欧洲文艺复兴，是一种惊人事业。韩愈在唐时，负泰山北斗之地位，也是一种惊人事业。

韩愈的学问，传至宋朝，分为两大派：一派是欧苏曾王的文学，一派是程朱的道学。宋儒所谓道统的道字，就是从昌黎原道篇“斯道也，何道也”那个道字生出来的。孟子在从前，只算儒学中之一种，其书价格，与荀墨相等，昌黎才把他表章出来，他读荀子说：“始吾得孟轲书，然后知孔子之道尊……以为圣人之徒没，尊圣人者孟

氏而已，晚得扬雄书，益信孟氏，因雄书而益尊，则雄者亦圣人之徒欤！……孟子醇乎醇者也，荀与扬大醇而小疵。”经昌黎这样的推称，孟氏才崭然露头角。

宋儒承继昌黎之说，把孟子益加推崇，而以自己直发其传，伊川作明道行状，说道：“周公没圣人之道不行，孟轲死圣人之学不传，道不行百世无善治，学不传千载无真儒……先生生乎一千四百年之后，得不传之学于遗经……盖自孟子之后，一人而已”。史迁以孟子荀卿合传，寥寥数十字，于所历邹滕任薛鲁宋之事，不一书，朱子纲目，始于适魏之齐，大书特书。宋淳熙时，朱子才将《孟子》、《论语》、《大学》、《中庸》合称为四子书，至元延祐时，始悬为令甲。我们自幼读四子书，把孟子看作孔子化身，及细加考察，才知是程朱诸人，有了道统之见，才把他特别尊崇的。

昌黎是文学中人，立意改革文体，非三代两汉之书不观，他读孔子孟荀的书，初意本是研究文学，因而已略窥见大道，无奈所得不深，他为文主张辞必己出，字法句法，喜欢戛戛独造，因而论理论事，也要独造。他说：“斯道也，何道也，非向所谓老与佛之道也。尧以是传之舜，舜以是传之禹，禹以是传之汤，汤以是传之文武周公，文武周公，传之孔子，孔子传之孟轲，孟轲死，不得其传。”这个说法，不知他何所见而云然。程伊川曰：“轲死不得其传，似此言语，非蹈袭前人，非凿空撰出，必有所见。”这几句话的来历，连程伊川都寻不出，非杜撰而何？

宋儒读了昌黎这段文字，见历代传授，犹如传国玺一般，尧舜禹直接传授，文，武，周公，孔子，孟轲，则隔数百年，都可传授，心想我们生在一千几百年之后，难道不能得着这个东西吗？于是立志要把这传国玺寻出，经过许久，果然被他寻出来了，在《论语》上寻出“尧曰咨尔舜，……允执其中，……舜亦以命禹”。恰好伪古文尚书，有“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”十六字。尧传舜，舜传禹，有了实据，他们就认定这就是历代相传的东西，究禹汤文武周公，所谓授文者安在？又中间相隔数百年，何以能够传授？又孔子以前，何以独传开国之君，平民中并无一人能得其传？

这些问题，他们都不加研究。

宋儒因为昌黎说孟子是得了孔子真传的，就把《孟子》一书，从诸子中提出来，上配《论语》。又从《礼记》中，提出《大学》、《中庸》二篇，硬说《大学》是曾子著的。又说《中庸》是子思亲笔写出，交与孟子，于是就成了孔子传之曾子，曾子传之子思，子思传之孟子，一代传一代，与传国玺一般无二，孟子以后，忽然断绝，隔了千几百年，到宋朝，这传国玺又出现，被濂洛关闽诸儒得着，又递相传授，这就是所谓道统了。

道统的统字，就是从"帝王创业垂统"那个统字窃取来，即含有传国玺的意思，那时禅宗风行天下，禅宗本是衣钵相传，一代传一代，由释迦传至达摩，达摩传入中国，达摩传六祖，六祖以后虽是不传衣钵，但各派中仍有第若干代名称，某为嫡派，某为旁支。宋儒生当其间，染有此等习气，特创出道统之名，与之对抗。道统二字，可说是衣钵二字的代名词。

请问：濂洛关闽诸儒距孔孟一千多年，怎么能够传授呢？于是创出"心传"之说。说我与孔孟，心心相传，禅宗有"以心传心"的说法，所以宋人就有"虞廷十六字心传"的说法，这心传二字，也是摹仿禅宗来的。

本来禅宗传授，也就可疑，所谓西天二十八祖，东土六祖，俱是他们自相推定的。其学简易，最合中国人习好，故禅宗风行天下。其徒自称"教外别传"，谓不必研究经典，可以直契佛祖之心，见人每问"如何是祖师西来意"？宋儒教人"寻孔颜乐处"，其意味也相同。

周子为程子受业之人，横渠是程子戚属，朱子绍述程氏，所谓濂洛关闽，本是几个私人讲学的团体，后来愈传愈盛，因创出道统之名。私相推定，自夸孔孟真传，其方式与禅宗完全相同。

朱子争这个道统，尤为出力，他注《孟子》，于末后一章，结句说道："……百世之下，必将有神会而心得之者耳。故于篇中历序群圣之统，而终之以此，所以明其传之所在，而又以俟后圣于无穷也，其旨深哉"提出"统"字"传"字，又说"神会心得"，即为宋学中

所谓"心传"和"道统"伏根。最奇的，于"其旨深哉"四子之后，突然写出一段文字。说道："有宋元丰八年，河南程颢伯醇卒，潞公文彦博题其墓曰，明道先生，而其弟正叔序之曰：周公没，圣人之道不行，孟轲死，圣人之学不传，道不行百世无善治，学不传千载无真儒。无善治，士犹得以明，夫善治之道，以淑诸人，以传诸后。无真儒，则天下贸贸焉莫知所之，人欲肆而天理灭矣，先生生乎千四百年之后，得不传之学于遗经，以兴起斯文为己任，辨异端，辟邪说，使圣人之道，焕然复明于世，盖自孟子之后，一人而已。然学者于道，不知所向，则孰知孰人之为功，不知所至，则孰知斯名之称情也哉。"此段文字写毕，即截然而止，不再著一语，真是没头没尾的。见得程子即是"后圣"。朱子于《大学章句》序，又说道："河南两夫子出，而有以接孟氏之传，虽以熹之不敏，亦幸私淑而与有关焉。"著"、"闻"字，俨然自附于"闻而知之"之列，于是就把道统一肩担上。

2. 道统之内幕

宋儒苦心孤诣，创出一个道统，生怕被人分去，朱子力排象山，就是怕他分去道统，象山死，朱子率门人，往寺中哭之，既罢，良久曰："可惜死了告子。"硬派象山作告子，自己就变成宋学中的孟子了。

程朱未出以前，扬雄声名很大，他自比孟子，北宋的孙复，号称名儒，他尊扬雄为范模。司马光注《太玄经》说道："余少之时，闻玄之名，而不获见……于是求之积年，乃得观之，初则溟滓漫漶，略不可人，乃研精易虑，屏人事而读之，数十遍，参以首尾，稍得窥其梗概。然后喟然置书叹曰：呜呼，扬子真大儒耶，孔子既没，知圣人之道者，舍扬子而谁？荀与孟殆不足拟，况其余乎！观玄之书，昭则极于人，幽则尽于神，大则包宇宙，细则人毛发，合天人之道以为一，刮其根本，示人所出，胎育万物，而兼为之母，若地履之而不可穷也，若海挹之而不可竭也，天下之道虽有善者，其蔑以易此矣。"司马光这样说法，简直把《太玄》推尊得如《周易》一般，俨然直接孔子之传，道统岂不被扬雄争去吗？孟子且够不上，何况宋儒？宋

儒正图谋上接孟子之传，怎能容扬雄得过？适因班固《汉书》，说扬雄曾仕新莽，朱子修纲目轻轻与他写一笔："莽大夫扬雄死"。从此扬雄成了名教罪人，永不翻身。孟子肩上的道统，无人敢争，濂洛关闽，就直接孟氏之传了。这就像争选举的时候，自料比某人不过，就清查某人的档案，说他亏吞公款，身犯刑事，褫夺他被选权一般。假使莫得司马光这一类称赞扬雄的文字，纲目上何至有莽大夫这种特笔呢？扬雄仕新莽，作《剧秦美新论》。有人说其事不确，我们也不深辩，即使其事果确，一部《紫阳纲目》中，类于扬雄，甚于扬雄的人很多，何以未尽用此种书法呢？这都是司马光诸人把扬雄害了的。

从前扬雄曾入孔庙，后来因他曾仕王莽，就把他请出来，荀子曾入孔庙，因为言性恶，把他请出来，公伯宁曾入孔庙，因为他毁谤子路，也把他请出来。我所不解者，司马光何以该入孔庙？扬雄是逆臣，司马光推尊扬雄，即是逆党。公伯宁不过口头毁谤子路罢了，司马光著《疑孟》一书，反孟子说的话，层层攻讦，对子性善说，公然攻疑，其书流传到今，司马光一身，备具了公伯宁、荀卿、扬雄三人之罪，公然得入孔庙，岂非怪事？推原其故，司马光是二程的好友，哲宗即位之初，司马光曾荐明道为宗正寺丞，荐伊川为崇政殿说书，司马光为宰相，连及二程也做官，所以二程入孔庙，连及司马光也配享。司马光之人品，本是很好，但律公伯五寮、荀卿、扬雄三人之例，他就莫得入孔庙的资格，而今公然入了孔庙，我无以名之，直名之曰"徇私"。

宋儒口口声声，尊崇孔子，排斥异端，请问诸葛亮这个人为甚么该入孔庙？诸葛亮自比管乐，管乐为曾西所不屑为，孔门羞称五霸，孟子把管仲说得一钱不值，管仲的私淑弟子，怎么该入孔庙？又诸葛亮手写申韩，以教后主，可见他又是申韩的私淑弟子，太史公作《史记》，把申韩与老子同传，还有人说申韩够不上与老子并列，老子是宋儒痛诋之人，诸葛亮是申韩私淑弟子，乃竟入孔庙，大书特书曰："先儒诸葛亮之位"，这个儒字，我不知从何说起？

刘先主临终，命后主读《商君书》，又不主张行赦，他们君臣要

研究的，都是法家的学说，我们遍读诸葛亮本传及他的遗集，寻不出孔子二字，寻不出四书上一句话，独与管仲商鞅申韩，发生不少的关系，本传上说他治蜀严，又说他“恶无识而不贬”，与孔子所说：“赦小过”，孟子所说“省刑罚”显然违反，假如修个“申韩合庙”请诸葛亮去配享，写一个“先法家诸葛亮之位”倒还名实相符。

宋尽排斥异端，申韩管商之学，岂非异端吗？异端的嫡派弟子，高坐孔庙中，岂非怪事吗？最好是把诸葛亮请出来，遗缺以史记上的陈余补授。《史记》称：“成安君儒者也，自称义兵，不用诈谋。”此真算是儒者，假使遇着庸懦之敌将，陈余一战而胜，岂不是“仁者无敌”，深合孟子的学说吗？恐怕孔庙中早已供了“先儒陈余之位”，无奈陈余运气不好，遇着韩信是千古名将，兵败身死，儒者也就置之不理了。

诸葛亮明明是霸佐之才，偏称之曰王佐之才，明明是法家，却尊之曰先儒，岂非滑稽之至吗？在儒家谓诸葛亮托孤寄命，鞠躬尽瘁，深合儒家之道，所以该入孔庙，须知托孤寄命，鞠躬尽瘁，并不是儒家的专有品。难道只有儒家才出这类人才，法家就不出这类人才吗？这道理怎么说得通？我无以名之，亮直名之曰“慕势”。只因汉以后，儒家寻不出杰出人才，诸葛功盖三分，是三代下第一人，就把他欢迎入孔庙，借以光辉门面，其实何苦乃尔？

林放问“礼之本”，只说得三个字，也入了孔庙，老子是孔子曾经问礼之人，礼记上屡引老子的话，孔子称他为“犹龙”，崇拜到了极点。宋儒乃替孔子打抱不平，把老子痛加诋毁，这个道理，又讲得通吗？

两庑豚肩，连朱竹垞都不想吃，本来是值不得争夺的，不过我们须知：一部廿四史，实在有许多糊涂帐，地方之高尚者，莫如圣庙，人品之高尚者，莫如程朱，乃细加考察，就有种种黑幕，其他尚复何说？

宋儒有了道统二字，横塞胸中，处处皆是荆棘，我不知道道统二字，有何贵重，值得如许争执。幸而他们生在庄子之后，假使被庄子看见，恐怕又要发出些鹓鸰腐鼠的妙论。我们读书论古，当自

出见解，切不可为古人所愚。

《四库全书提要》载："《公是先生弟子记》四卷，宋刘敞撰，敞发明正学，在朱程前，所见皆正，徒以独抱道经，澹于声誉，未与伊洛诸人，倾意周旋，故讲学家视为异党，抑之不称耳，实则元丰熙宁之间，卓然醇儒也。"刘敞发明正学，卓然醇儒，未与伊洛诸人周旋，就视为异党。此中黑幕，纪晓岚早已揭穿。司马光赞扬雄，诋孟子，因与伊洛诸人周旋，死得入孔庙，此种黑幕，还没有人揭穿。

3. **宋儒之缺点**

著者平日有种见解，凡人要想成功，第一要量大，才与德尚居其次，以楚汉而论，刘邦、项羽二人，德字俱说不上，项羽之才，胜过刘邦，刘邦之量，大于项羽，韩信陈平黥布等，都是项羽方面的人，只因项羽量小，把这些人容纳不住，才一齐走到刘邦方面来。刘邦豁达大度，把这些人一齐容纳，汉兴楚败，势所必至。秦誓所说"一个臣"，反复赞叹，无非形容一个量字罢了。于此可见量字的重要。宋儒才德二者俱好，最缺乏的是量字，他们在政治界是这样，在学术界也是这样，君子排君子，故生出洛蜀之争，孔子信徒，排斥孔子信徒，故生出朱陆之争。

邵康节临死，伊川往访之，康节举两手示之曰："眼前路径令放宽，窄则自无着身处，如何使人行？"这一窄字，深中伊川的病。《宋元学案》载："二程随侍太中，知汉州，宿一僧寺，明道入门而右，从者皆随之。先生（指伊川）入门而左，独行，至法堂上相会。先生自谓：'此是某不及家兄处。'盖明道和易，人皆亲近，先生严直，人不敢近也。"又称："明道犹有谑语……伊川直是谨严，坐间不问尊卑长幼，莫不肃然。"卑幼不说了，尊长见他，都莫不肃然。连走路都莫得一人敢与他同行，这类人在社会上如何走得通？无怪洛蜀分党，东坡戏问他："何时打破诚敬？"此语固不免轻薄，但中伊川之病。

宋元学案又说："大程德性宽宏，规模广阔，以光风霁月为怀。小程气质刚方，文理密察，以峭壁孤峰为体，道虽同而造德固自各有殊。"于此可见明道量大，伊川量小，可惜神宗死，哲宗方立，明道

就死了，他死之后，伊川与东坡，因语言细故，越闹越大，直闹得洛蜀分党，冤冤不解。假使明道不死，这种党争，必不会起。

伊川凡事都自以为是，连邵康节之学，他也不以为然，康节语其子曰："张巡许远，同为忠义，两家子弟，互相攻并，为退之所贬，凡托伊川之说，议吾为数学者，子孙勿辩。"康节能这样的预诫后人，故程邵两家，未起争端。

朱子的量，也是非常狭隘，他是伊川的嫡系，以道统自居，凡是信从伊川和他之学说的人，就说他是好人，不信从的，就是坏人。苏黄本是一流人物，朱子诋毁二苏，独不诋毁山谷，因为二苏是伊川的敌党，所以要骂他，山谷之孙，黄莹，字子耕，是朱子的学生，所以就不骂了。

林栗，唐仲友，立身行己，不愧君子，朱子与栗论一不合，就成仇衅。朱子的门人，至欲烧栗之书。朱子的朋友陈亮，狎台州官妓，嘱唐仲友为脱籍，仲友沮之，亮谗于朱子，朱子为所卖，误兴大狱，此事本是朱子不合，朱派中人就视仲友如仇雠。张浚一败于富平，丧师三十万，再败于淮西，丧师七万，三败于符离，丧师十七万。又常逐李纲，引秦桧，杀曲端，斥岳飞，误国之罪，昭然共见，他的儿子张南轩，是朱子讲学的好友，朱子替张浚作传，就备极推崇。

最可怪者，朱子与吕东莱，本是最相好的朋友，《近思录》十四卷，就是他同朱子撰的。后来因为争论毛诗不合，朱子对于他的著作，就字字讥弹，如云："东莱博学多识则有之矣，守约恐未也。"又云："伯恭之弊，尽在于巧。"又云："伯恭教人看文字也粗。"又云："伯恭聪明，看文理却不仔细，缘他先读史多，所以看粗着眼。"又云："伯恭于史分外仔细，于经却不甚理会。"又云："伯恭要无不包罗，只是扑过，都不精。"对于东莱，抵隙蹈瑕，不遗余力，朱派的人，随声附和，所以元人修史，把东莱列入儒林传，不入道学传，一般人都称"朱子近思录"，几于无人知是吕东莱同撰的。

朱子与陆象山，同是尊崇孔教的人，因为争辩无极太极，几至肆口谩骂，朱子的胸怀，狭隘到这步田地，所以他对于政治界、学术界，俱酿许多纠纷。门人承袭其说，朱陆之争，历宋元明清，以至于

今，还不能解决。

纪晓岚著《四库提要》，将上述黄莹、林栗、唐仲友、张浚诸事，一一指出。其评朱吕之争，说道："当其投契之时，则引之于《近思录》，使预闻道统之传，及其诋悟以后，则字字讥弹，身无完肤，毋亦负气相攻，有激而然欤。"别人訾议朱子不算事，《四库提要》，是清朝乾隆钦定的书，清朝功令，四书文非遵朱注不可，康熙五十一年，文庙中把朱子从庑中升上去，与十哲并列，尊崇朱子，可算到了极点。乾隆是康熙之孙，纪著《四库提要》，敢于说这类话，可见是非公道，是不能磨灭的。纪文说："刘敞卓然醇儒。未与伊洛诸人，倾意周旋，故讲学家视为异党。"这些说法，直是揭穿黑幕，进呈乾隆御览后，颁行天下，可算是清朝钦定的程朱罪案。

宋俞文豹《吹剑外集》（见《知不足斋丛书》第二十四卷）说："韩范欧马张吕诸公，无道学之名，有道学之实，而人无闲言，今伊川晦庵二先生，言为世法，行为世师，道非不弘，学非不粹，而动辄得咎何也，盖人心不同，所见各异，虽圣人不能律天下之人，尽弃其学而学焉……今二先生以道统自任，以师严自居，别白是非，分毫不贷，与安定争，与东坡争，与龙川象山辩，必胜而后已。浙学固非矣，贻书潘吕等，既深斥之，又语人曰：'天下学术之弊，不过两端，永嘉事功，江西颖悟，若不极力争辩，此道何由而得明。盖指龙川象山也。"程端蒙谓："如市人争，小不胜辄至喧竞……"俞氏这段议论，公平极了。程朱的学问，本是不错，其所以处处受人攻击者，就在他以严师自居，强众人以从己。他说："若不极力争辩，此道何由得明。"不知越争辩，越生反响，此道越是不明。大凡倡一种学说的人，只应将我所见的道理，诚诚恳恳的公布出来，别人信不信由他，只要我说得有理，别人自然肯信，无须我去争辩，若是所说得不确，任是如何争辩，也是无益的，惜乎程朱当日，未取此种方式。

伊川晦庵，本是大贤，何至会闹到这样呢？要说明这个道理，就不得不采用戴东原的说法了。东原以为："宋儒所谓理，完全是他们的意见。"因为吾人之心，至虚至灵，着不得些子物事，有了意

见，就不虚不灵，恶念固坏事，善念也会坏事，犹之眼目中，不但尘沙容不得，就是金屑，也容不得。伊川胸中，有了一个诚敬，诚敬就变成意见，于是放眼一看，就觉得苏东坡种种不合。晦庵胸中，有了一个程伊川，放眼一看，就觉得象山、龙川、吕东莱诸人，均种种不合。是就像目中着了金屑，天地易色一般。佛氏主张破我执法执，不但讲出世法当如是，就是讲世间法，也当如是。然后知老子所说"绝圣弃智"，真是名言。东坡问伊川，"何时打破诚敬"？虽属恶谑，却亦至理。东坡精研佛老之学，故笔谈中，俱含妙谛。程明道是打破了诚敬的，观于"目中有妓，心中无妓"。这场公案，即可知道。

伊川抱着一个诚敬，去绳苏东坡，闹得洛蜀分党。朱子以道统自命，党同伐异，激成庆元党案，都是为着太执着的流弊。庄子讥孔子昭昭揭日月而行，就是这个道理。庄子并不是叫人不为善，他只是叫人按着自然之道做去，不言善而善自在其中，例如劝人修桥补路，周济贫穷，固然是善，但是按着自然之道做去，物物各得其所，自然无坏桥可修，无滥路可补，无贫穷来周济，回想那些想当善人的，抱着金钱，朝朝出门，寻桥来修，寻路来补，寻贫穷来周济，真是未免多事。庄子说："泉涸，鱼相与处于陆，相呴以湿，相濡以沫，不如相忘于江湖。"就是这个道理。程伊川，苏东坡，争着修桥补路，彼此争得打架。朱子想独博善人之名，把修桥补路的事，一手揽尽，不许他人染指，后来激成党案，严禁伪学，即是明令驱逐，不许他修桥，不许他补路。如果他们有庄子这种见解，何至会闹到这样呢？

宋朝南渡，与洛蜀分党有关，宋朝亡国，与庆元党案有关，小人不足责，程朱大贤，不能不负点咎。我看现在的爱国志士，互相攻击，很像洛蜀诸贤，君子攻击君子。各种学说，互相诋斥，很像朱子与陆子互相诋斥。当今政学界诸贤，一齐走入程朱途径去了，奈何！奈何！问程朱诸贤，缺点安在？曰："少一个量字。"

我们评论宋儒，可分两部分：他们把儒释道三教，融合为一，成

为理学，为学术上开一新纪元，这是做的由分而合的工作，这部分是成功了的。洛蜀分党，酿成政治上之纷争，朱陆分派，酿成学术上之纷争，这是做的由合而分的工作，这部分是失败了的。我们现在所处的时代，正与宋儒所处时代相同，无论政治上、学术上，如做由分而合的工作，决定成功，如做由合而分的工作，一定徒滋纠纷。问做由分而合的工作，从何下手。曰：从量字下手。

（四）中西文化之融合

1. 中西文化冲突之点

西人对社会，对国家，以我字为起点，即是以身字为起点。中国儒家讲治国平天下，从正心诚意做起走，即是以心字为起点。双方都注重把起点培养好。所以西人一见人闲居无事，即叫他从事运动，把身体培养好。中国儒者，见人闲居无事，即叫他读书穷理，把心地培养好。西人培养身，中国培养心，西洋教人，重在"于身有益"四字，中国教人，重在"问心无愧"四字，这就是根本上差异的地方。

斯密士倡自由竞争，达尔文倡强权竞争，西洋人群起信从，因为此等学说，是"于身有益"的，中国圣贤，绝无类似此等学说，因为倡此等学说，其弊流于损人利已，是"问心有愧"的。我们遍寻四书五经，诸子百家，寻不出斯密士和达尔文一类学说，只有《庄子》上的盗跖，所持议论，可称神似。然而此种主张，是中国人深恶痛绝的。孟子曰："鸡鸣而起，孜孜为利者，跖之徒也。"自由竞争，强权竞争，正所谓孜孜为利，这就是中西文化有差异的地方。

孔门的学说："欲修其身，先正其心；欲正其心，先诚其意。"从身字向内，追进两层，把意字寻出，以诚意为起点，再向外发展。犹之修房子，把地上浮泥除去，寻着石底，才从事建筑。由是而修身，而齐家，而治国平天下。造成的社会，是"以天下为一家，以中国为一人"。人我之间，无所谓冲突，这是中国学说最精粹而西洋所不

及的地方。

西人自由竞争等说，以利己为主，以身字为起点，不寻石底，径从地面建筑起走，基础未稳固，所以国际上，酿成世界大战，死人数千万。大战过后，还不能解决，跟着就是第二次世界大战。经济上造成资本主义。

孔门的正心诚意，我们不必把它太看高深了，把他改为“良心裁判”四字就是了。每作一事，于动念之初，即加以省察，“己所不欲，勿施于人”。孔门的精义，不过如是而已。然而照这样做去，就可达到“以天下为一家”的社会。如果讲“自由竞争”等说法。势必至“己所不欲，也可施之于人。”中国人把盗跖骂得一文不值，西洋人把类似盗跖的学说，奉为天经地义。中西文化。焉得不冲突。中西文化冲突，其病根在西洋，不在中国，是西洋人把路走错了，中国人的路，并没有走错，我们讲“三教异同”，曾绘有一根“返本线”，我们再把此线一看，就可把中西文化冲突之点看出来。凡人都是可以为善，可以为恶的。善心长则恶心消，恶心长则善心消，因此儒家主张，从小孩时，即把爱亲敬兄这份良知良能，搜寻出来，在家庭中培养好，小孩朝夕相处的，是父亲母亲，哥哥弟弟，就叫他爱亲敬兄，把此种心理培养好了，扩充出去，“亲亲而仁民，仁民而爱物”，就造成一个仁爱的世界了。故曰：“孝弟也者其为仁之本欤”。所以中国的家庭，可说是一个“仁爱培养场”。西洋人从我字，径到国字，中间缺少了一个家字，即是莫得“仁爱培养场”。少了由丁至丙一段，缺乏诚意功夫，即是少了“良心裁判”。故西洋学说发挥出来，就成为残酷世界，所以说：中西文化冲突，其病根在西洋，不在中国。

所谓中西文化冲突者，乃是西洋文化自相冲突，并非中国文化与之冲突。何以故呢？第一次世界大战，第二次世界大战，打得九死一生，是自由竞争一类学说酿成的，非中国学说酿成的。这就是西洋文化，自相冲突的明证。西人一面提倡自由竞争等学说，一面又痛恨战祸，岂不是自相矛盾吗？所以要想世界太平，非要把中国

"仁爱"的学说发挥光大之不可。则庶乎其可！

2. 中国学说可救西洋印度学说之弊

西洋人，看见世界上满地是金银，总是千方百计，想把它拿在手中，造成一个残酷无情的世界。印度人认为这个世界，是污浊到极点，自己的身子，也是污浊到极点，总是千方百计，想把这个世界舍去，把这个身子舍去。惟老子则有一个见解，他说："金玉满堂，莫之能守。"又说"多藏必厚亡。"世界上的金银，他是看不起的，当然不做抢夺的事，他说："吾所以有大患者，为吾有身，及吾无身，吾有何患。"也是像印度人，想把身子舍去，但是他舍去身子，并不是脱离世界，乃是把我的身子，与众人融合为一。故曰："圣人无常心，以百姓之心为心。"因此也就与人无忤，与世无争了。所以他说"陆行不避兕虎，入军不避甲兵。"老子造成的世界，不是残酷无情的世界，也不是污浊可厌的世界，乃是"如享太牢，如登春台，众人熙熙"的世界。

以返本线言之：西人从丁点起，向前走，直到己点或庚点止，绝不回头。印度人从丁点起，向后走，直到甲点止，也绝不回头。老子从丁点起，向后走，走到乙点，再折转来，向前走，走到庚点为止，是双方兼顾的。老子所说"归根复命"一类话，与印度学说相通。"以正治国，以奇用兵"一类话，则与西洋学说相通。虽说他讲出世法，莫得印度那样精，讲治世法，莫得西人那样详，但由他的学说，就可把西洋学说和印度学说，打通为一。

我所谓："印度人直走到甲点止，绝不回头。"是指小乘而言，指末流而言，若释迦立教之初，固云"不度尽众生，誓不成佛。"原未尝舍去世界也。释迦本是教人，到了甲点，再回头转来在人世上工作。无如甲点太高远了，许多人终身走不到。于是终身无回头之日，其弊就流于舍去世界了。老子守着乙点立论，要想出世的，向甲点走，要想入世的，就回头转来，循序渐进，以至庚点为止。孔子意在救世，叫人寻着丙点，即回头转来，做由丁到庚的工作，不必再寻乙甲两点，以免耽误救世工作，此三圣人立教之根本大旨也。

孔子的态度，与老子相同。印度厌弃这个世界，要想离去他。孔子则“素富贵，行乎富贵；素贫贱，行乎贫贱；素患难，行乎患难；素夷狄，行乎夷狄。”这个世界并不觉得可厌。老子把天地万物，融合为一，孔子也把天地万物，融合为一，宇宙是怎么一回事，还他怎么一回事。所谓“老者安少，少者怀之。”“天地位焉，万物宁焉。”就是这个道理。

曾点说：“暮春者，春服既成，冠者五六人，童子六七人，浴乎沂，风乎舞雩，咏而归。”这几句话，与治国渺不相关，而独深得孔子的嘉许，这是什么原故呢？因为这几句话，是描写我与宇宙融合的状态，有了这种襟怀，措施出来，当然人与我融合为一。子路可使有勇，冉有可使足民，公西华愿为小相，只做到人与我相安，未做到人与我想融，所以孔子不甚许可。

宋儒于孔门这种旨趣，都是识得的，他们的作品，如“绿满窗前草不除”之类，处处可以见得，王阳明“致良知”，即是此心与宇宙融合，心中之理，即是事物上之理，遇有事来，只消返问吾心，推行出来，自无不合，所以我们读孔孟老庄及宋明诸儒之书，满腔是生趣，读斯密士、达尔文、尼采诸人之书，满腔是杀机。

印度人向后走，在精神上求安慰，西洋人向前走，在物质上求安慰。印度人向后走，而越来越远，与人世脱离关系，他的国家就被人夺去了。西洋人向前走，路上遇有障碍物，即直冲过去，闹得非大战不可，印度和西洋，两种途径，流弊俱大，惟中国则不然。孟子曰：“养生丧死无憾，王道之始也。”又曰：“黎民不饥不寒，然而不王者，未之有也。”对于物质，只求是以维持生活而止，并不在物质上求安慰，因为世界上物质有限，要求过度，人与人就生冲突，故转而在精神上求安慰。精神在吾身中，人与人是不相冲突的，但是印度人求精神之安慰，要到彼岸，脱离这个世界，中国人求精神上之安慰，不脱离这个世界。我国学说，折衷于印度西洋之间，将来印度和西洋，非一齐走入我国这条路，世界不得太平。

孔子曰：“学而时习之，不亦悦乎；有朋自远方来，不亦乐乎。

人不知而不愠，不亦君子乎。”孟子曰：“君子有三乐，而王天下不与存焉，父母俱存，兄弟无故，一乐也；仰不愧于天，俯不怍于人，二乐也；得天下英才而教育之，三乐也。”中国人寻乐，在精神上，父兄师友间，西洋人寻乐，大概是在物质上，如游公园进戏场之类。中西文化，本是各走一条路，然而两者可以调和，精神与物质，是不生冲突的，何以言之呢？我们把父兄师友，约去游公园，进戏场，精神上的娱乐和物质上的娱乐就融合为一了。中西文化可以调合。等于约父兄师友游公园、进戏场一般。但是不进公园戏场，父兄师友之乐仍在，即是物质不足供我们要求，而精神上之安慰仍在。我们这样设想，足见中西文化，可以调和，其调和之方式，可括为二语：“精神为主，物质为辅。”今之采用西洋文化者，偏重物质，即是专讲游公园，进戏场，置父兄师友于不顾，所以中西文化就冲突了。

中西文化，许多地方，极端相反，然而可以调和，兹举一例为证：中国的养生家，主张静坐，静坐时，丝毫不许动，西洋的养生家，主张运动，越运动越好，二者极端相反，此可谓中西学说冲突，我们静坐一会，又起来运动，中西两说就融合了。我认为中西文化，可以融合为一，其方式就是这样。

有人说：“孔门讲仁爱，西人讲强权，我们行孔子之道，他横不依理，以兵临我，我将奈何？”我说：这是无足虑的，孔子讲仁，并不废兵，他主张“足食足兵”。又说：“我战则克”。又说“仁者必有勇”。何尝是有了仁就废兵？孔子之仁，即是老子之慈，老子三宝，慈居第一，他说：“夫慈以战则胜，以守则固。”假使有了仁慈，即把兵废了，西人来，把我的人民杀死，这岂不是不仁不慈之极吗？西洋人之兵，是拿来攻击人，专作掠夺他人的工具，孔老之兵，是拿来防御自己，是维持仁慈的工具，以达到你不伤害我，我不伤害你而止，这也是中西差异的地方。

孔老讲仁慈，与佛氏相类，而又不废兵，足以抵御强暴。战争本是残忍的事，孔老能把战争与仁慈融合为一，这种学说，真是精粹极了。所以中国学说，具备有融合西洋学说和印度学说的能力。

西洋的学问，重在分析，中国的学问，重在会通，西人无论何事，都是分科研究，中国古人，一开口即是天地万物，总括全体而言之。就返本线来看，西洋讲个人主义的，只看见线上的丁点(我)，其余各点，均未看见。讲国家主义的，只看见线上的丁点(国)，其余各点，也未看见。他们既未把这根线看通，所以各种主义互相冲突。孔门的学说，是修身齐家治国平天下，一以贯之。老子说："修之于身，其德乃真；修之于家，其德乃余；修之于乡，其德乃长；修之于邦，其德乃丰；修之于天下，其德乃普。"孔老都是把这根线看通了，倡出"以天下为家，以中国为一人"的说法，所谓个人也，国家也，社会也，就毫不觉得冲突(以天下为一家，二语，出《礼运》，本是儒家之书，或以为是道家的说法，故浑言孔老。)。中国人能见其会通，但嫌其浑囵疏阔，西人研究得很精细，而彼此不能贯通，应该就西人所研究者，以中国之方法贯通之，各种主义，就无所谓冲突，中西文化，也就融合了。

印度讲出世法，西洋讲世间法，老子学说，把出世法世间法打通为一，宋明诸儒，都是做的老子工作，算是研究了二三千年，开辟了康庄大道，我们把这种学说，发挥光大之，就可把中西印三方文化，融合为一。

世界种种冲突，是由思想冲突来的，而思想之冲突，又源于学说之冲突，所谓冲突，都是末流的学说，若就最初言之，则释迦孔老和希腊三哲，固无所谓冲突。我想将来一定有人出来，把儒释道三教、希腊三哲和宋明诸儒学说、西方近代学说，合并研究，融会贯通，创出一种新学说，其工作与程明道融合儒释道三教，成为理学一样。假使这种工作完成，则世界之思想一致，行为即一致，而世界大同，就有希望了。

就返本线来看，孔子向后走，已经走到丙点，老子向后走，已经走到乙点，佛学传入中国，不过由乙点再加长一截，走到甲点罢了，所以佛学传入中国，经程明道一番工作，就可使之与孔老二教融合。

孔老二氏，折身向前走，由身而家，而国，而天下，与西人之由个人而国家，而社会，也是同在一根线上，同一方向而走，所以中国学说，与西洋学说，有融合之可能。

西洋，印度，中国，是世界三大文化区域，印度文化，首先与中国接触，经宋儒的工作，已经融合了，现在与西洋文化接触，我们应该把宋儒的理学，加以整理，去其拘迂者，取其圆通者，拿来与西洋学说融会贯通，世界文化，就融合为一了。

3. 中国学术界之精神特色

有人问道："西洋自由竞争诸说，虽有流弊，但施行起来，也有相当效果，难道我们一概不采用吗?"我说："我国学术界，有一种很好的精神，只要能够应用此种精神，西洋的学说，就可采用了。"兹说明如下：

鲁有男子独处，邻有嫠妇亦独处，夜雨室坏，妇人趋而托之，男子闭户不纳，妇人曰："子何不学柳下惠"？男子曰："柳下惠则可，我则不可，我将以我之不可，学柳下惠之可。"孔子闻之曰："善学柳下惠者，莫如鲁男子。"这种精神，要算我国学术界特色。孔子学于老子，老子尚阴柔，有合乎"坤"。孔子赞《周易》，以阳刚为贵，深取乎"乾"，我们可说："善学老子者，莫如孔子。"孟子终身愿学孔子，孔子言"性相近"，孟子言"性善"。孔子说："我战则克。"孟子则说："善战者服上刑。"孔子说："齐桓公正而不谲"，又说："桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也，如其仁，如其仁。"又曰："微管仲，吾其披发左衽矣。"孟子则大反其说，曰："仲尼之徒，无道桓文之事者。"又曰："管仲曾西之所不为也，而子为我愿之乎。"诸如此类，与孔子之言，显相抵触，然不害为孔门嫡系。我们可说："善学孔子者，莫如孟子。"韩非学于荀子，荀子言礼，韩非变而为刑名，我们可说："善学荀子者，莫如韩非。"非之书，有《解老》、《喻老》两篇，书中言虚静，言"无为"，而无一切措施，与老子全然不类，我们可说："善学老子者，莫如韩非。"其他类此者，不胜枚举。九方皋相马，在牝牡骊黄之外。我国古哲，师法古人，全在牝牡骊黄之外。

遗貌取神，为我国学术界最大之特色。书家画家，无不如此。我们本此精神，去采用西欧文化，就有利无害了。

孟子曰："规矩方圆之至也，圣人人伦之至也。"规矩是匠师造房屋的器具，人伦是匠师造出的房屋，古人当日相度地势，计算人口，造出一座房屋，原是适合当时需要的。他并未说："传之千秋万世，子子孙孙，都要住在这个屋子内。"又未说："这个房子，永远不许改造修补。"匠师临去之时，把造屋的器具，交给我们，将造屋的方法，传给我们。后来人口多了，房屋不够住。日晒雨淋，房子朽坏，既然不改造，又不修补，徒是朝朝日日，把数千年以前造屋的匠师痛骂，这个道理，讲得通吗？

中国一切制度，大概是依着孔子的主义制定的，此种制度，原未尝禁人修改、孔子主张尊君，孟子说："君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。"又说："民为贵，社稷次之，君为轻。"又说："闻诛一夫纣矣，未闻弑君也。"孔子说："人公门，鞠躬如也。"孟子曰："说大人则藐之，勿视其巍巍然，堂高数仞，榱题数尺，我得志弗为也。"孔子尊君的主张，到了孟子，几乎莫得了。孔子作《春秋》，尊崇周天子，称之曰天王，孟子以王道说各国之君，其言曰："地方百里，而可以王。"那个时候，周天子尚在，孟子视同无物，岂不显悖孔子的主张吗？他是终身愿学孔子的人，说："自生民以来，未有圣于孔子。"算是崇拜到了极点的。他学孔子，未及百年，就把孔子的主张，修改得这样厉害，孔子至今二三千年，如果后人也像孟子的办法，继续修改，恐怕欧人的德谟克拉西，早已见诸中国了。孟子懂得修屋的法了，手执规矩，把孔子所建的房屋，大加修改，还要自称是孔子的信徒，今人现放着规矩，不知使用，只把孔子痛骂，未免不惰。

从前印度的佛学，传人我国，我国尽量采用，修改之、发挥之，所有"天台宗"，"华严宗"，"净土宗"等，一一中国化，非复印度之旧，故深得一般人欢迎，就中最盛者，厥惟"禅宗"，而此宗在印度，几等于无，惟有"唯识"一宗，带印度彩色最浓，此宗自唐以来，几

至失传，近始有人而提倡之。我们可以得一结论："印度学说，传至中国，越中国化者越盛行，带印度彩色越浓者，越不行，或至绝迹。"我们今后采用西洋文化，仍应采用印度文化方法，使斯密士，达尔文诸人，一一中国化，如用药之有炮炙法，把他有毒那一部分除去，单留有益这一部分。达尔文讲进化不错，错在因竞争而妨害他人，斯密士发达个性不错，错在因发达个性而妨害社会，我们去其害存其利就对了，第一步用老子的法子，合乎自然趋势的就采用，不合的就不采用。第二步用孔子的法子，凡是先经过良心裁判，返诸吾心而安，然后才推行出去。如果能够这样采用，中西文化，自然融合。今之采用西法者，有许多事项，律以老子之道，则为违反自然之趋势，律以孔子之道，则为返诸吾心而不安，及至行之不通，处处荆棘，乃哓哓然号于人曰："中西文化冲突，此老子之过也，此孔子之过也。"天乎冤哉！

4. 圣哲之等级

我国周秦之间，学说纷繁，佛学虽是印度学说，但传入中国已久，业已中国化，就我个人的意见，与他定一个等级，名曰："圣哲等级表"，一佛氏，二庄子，三老子，四孔子，五告子，六孟子，七荀子，八韩非，九杨朱，十墨翟。

此表以老子为中心，庄子向后走，去佛氏为近，是为出世法；孔子以下，向前走，俱是世间法，告子谓性无善无不善，其湍水之喻，实较孟荀说为优，古来言"性"之人虽多，惟有告子之说，任从何方面说，俱是对的，故列孟荀之上。凡事当以人己两利为原则，退一步言之，亦当利己而无损于人，或利人而无损于己，杨朱利己而损于人，故列第九。墨翟利人而有损于己，故列第十。此表以十级为止。近来的人，喜欢讲斯密古达尔文尼采诸人的学说，如把这三人列入，则斯达二氏的学说，其弊流于损人，斯氏当列第十一，达氏当列第十二。尼采倡超人主义，说："剿灭弱者，为强者天职。"说："爱他主义，为奴隶道德。"专作损人利己的工作，其学说为最下，当列第十三。共成十三级。尼采之下，不能再有了。中国之盗跖

和西洋之希特勒，墨索里尼，就其学说言之，应与尼采同列一栏。

我们从第十三级起，向上看，越上越精深，研究起来，越有趣味。从第一级起，向下看，越下越粗浅，实行起来越适用。王弼把孔老融合为一，晋人清谈，则趋入老庄，尤偏重庄子，这是由于老子的谈理，比孔子更精深，庄子谈理，比老子更精深的原故。程明道把儒释道三教，融合为一，创出“理学”一派，而宋明诸儒，多流入佛氏。这是由佛氏谈理，比孔老更精深的缘故。从实施方面而言之，印度行佛教而亡国，中国行孔老之教而衰弱，西人行斯密士达尔文诸人说而盛强，这即是越粗浅越适用的明证，我们研究学理，当力求其深，深则洞见本源，任他事变纷乘，我都可以对付，不致错误。至于实践方面，当力求其浅，浅则愚夫愚妇能知能行，才行得起走。

西人崇奉斯密士之说而国富，崇奉达尔文之说而国强，而世界大战之机，即伏于其中。德皇威廉第二，崇奉尼采之说，故大战之前德国最为昌盛，然败不旋踵。现在希特勒、墨索里尼，和日本军阀，正循威廉覆辙走去，终必收同一之结果，故知斯密士等三人之学说，收效极大，其弊害亦极大。

墨子学说，虽不完备，但确是救时良药，其学说可以责己，而不可以责人，只有少数圣贤才做得到，当今之世，滔滔者皆是损人利己之流，果有少数圣贤，反其道而行之，抱定损己利人之决心，立可出斯民于水火。墨子之说偏激，惟其偏才能医好大病，现在斯密士、达尔文、尼采诸人之言盈天下，墨子之学说，恰是对症良药。

墨子之损己，是出乎自愿，若要强迫他受损，这是不行的，墨子善守，虽以公输之善攻，且无如之何！如果实行墨子之道，决不会蹈印度亡国覆辙，我国学说理论之不完备，莫如墨子，然而施行起来，也可救印度学说和西洋学说两方之偏。所以要想世界太平，非西洋和印度人，一齐走入中国这条路不可。

杨朱的学说，也是对症之药，现在的弊病，是少数人争权夺利，大多数人把自己的权利，听凭别人夺去，以致天下大乱。杨朱说：“智之所贵，存我为贵；力之所贱，侵物为贱。”守着自己的权利，一

丝一毫，不许人侵犯，我也不侵犯人一丝一毫。人人不利天下亦不损天下，天下自然太平。孟子说："扬氏为我，是无君也。"君主是从每人身上，掠取些须权利，积而成为最大的权利，才有所谓君王。人人守着自己的权利，丝毫不放，即无所谓君王。犹之人人守着包裹东西，自然就莫得强盗。实行扬朱学说，则那些假借爱国名义，结党营私的人，当然无从立起。各人立在地上，如生铁铸成的一般，无侵夺者，亦无被侵夺者，天下焉得不太平？不过由扬朱之说，失去人我之关连，律以天然之理，尚有未合。

孟子说："扬朱墨翟之言盈天下，天下之言，不归扬，则归墨。"这个话很值得研究。因为孟子那个时代，人民所受痛苦与现在一样，所以扬墨的学说，才应运而生。春秋战国，是我国学术最发达时代，扬墨的学说，自学理上言之，本是一偏，无如害了那重病，这类办法，确是良药，所以一般学者，都起来研究，而扬墨之言就盈天下了。

孔子的学说，最为圆满，但对于当时，不甚切要。所以身死数十年后，他在学术上的地盘，会被扬墨夺去，孟子说："天下之言，不归扬，则归墨。"可见孔子三千弟子的门徒，全行变为扬墨之徒，大约孟子的师伯师叔和一切长辈，都是扬墨之徒了，因此孟子才出来，高呼："打倒扬墨，恢复孔教。"

孟子的学说，本来较扬墨更为圆满，但对于我们现在这个时代不免稍微的带了唱高调的性质，应该先服点扬墨之药，才是对症。现在须有人抱定墨子牺牲自己的精神，出来提倡扬墨的学说，叫人人守着自己的权利，丝毫不放，天下才得太平，并且还要先吃点韩非之药，才能吃孔孟之药，何以故呢？诸葛武侯曰："法行则知恩。"现在这些骄兵悍将，贪官污吏，劣绅土豪，奸商贵族，非痛痛的用韩非的法子，惩治一下，难免不养痈遗患，故我们应当从第十级逆行上去，第十一级以下，暂不必说。

5. 老子无为思想与西洋民主学说

我国学说，当以老子为总代表，他的学说，与佛氏相通，这是无

待说的，而其学说，又与西洋学相通，兹举严批《老子》为证：严又陵于《老子》第三章说道："试读布鲁达奇英雄传中，来刻谷士一首，考其所以治斯巴达者，则知其作用，与老子同符。此不佞所以云：黄老为民主治道也。"于第十章批曰："夫黄老之道，民主之国所用也……君主之国，未有能用黄老者也，汉之黄老，貌袭而取之耳。"于三十七章批曰："文明之进，民物熙熙，而文物声名皆大盛，此欲作之且宜防也，《老子》大意，以为亦镇之以朴而已。此旨与卢梭正同。"又曰："老子言作用，则称侯王，故知《道德经》是言治之书。然孟德斯鸠《法意》篇中言："民主乃用道德，君主则用礼，至于专制乃用刑。"中国未尝有民主之制也，虽老子不能为未见其物之思想。于是道德之治，于君主中求之不得，乃游心于黄农以上，意以为太古有之，盖太古君不甚尊，民不甚贱，事本与民主为近也，此所以下篇有小国寡民之说，夫甘食美服，安居乐俗，邻国相望，如是之世，正孟德斯鸠《法意》篇中，所指为民主中之真相也，世有善读二书者，必将以我为知矣，呜呼，老子者，民主之治之所用也。"于第四十六章批曰："纯是民主主义，读法儒孟德斯鸠《法意》一书，有以征吾言之不妄也。"据严氏这种批评，可见老子学说，又可贯通西洋最优秀的民主思想。

现在西洋经济上所实行的，以斯密士学说为原则，政治上所采用的，以卢梭学说为原则。斯密士在经济上主张自由，卢梭在政治上主张自由，我国的老子，正是主张自由的人，我们提出老子来，就可贯通斯卢二氏之学说，斯密士的自由竞争，一变而为达尔文的强权竞争，再变而为尼采的超人主义，与中国所谓"道德流为刑名"是一样的。西洋有了自由主义，跟着就有法西斯主义，与中国有了黄老之放任，跟着就有申韩之专制，也是一样的。我们知道黄老之道德，与申韩之刑名，原是一贯，即可把各种学说之贯通性和蜕变之痕迹看出来。

我不是说中国有了老子，就可不去研究西洋的学问，我只是提出老子，见得各种学说，可以互相贯通，只要明白这个道理，就可把

西洋的学问，尽量的研究。

6. 中西印三方思想之融合

西人用仰观俯察的法子，窥见了宇宙自然之理，因而生出理化各科。中国古人，用仰观俯察的法子，窥见了宇宙自然之理，因而则定各种制度。同是窥见自然之理，一则用之物理上，一则用之人事上，双方文化，实有沟通之必要。

中国古人定的制度，许多地方，极无条理，却极有道理，如所谓父慈子孝，兄友弟恭，在上者仁民爱物，在下者亲上事长之类，隐然磁电感应之理，不言权利义务，而权利义务，自在其中，人与人之间，生趣盎然。西人则与人之间，划出许多界线，所以西洋的伦理，应当灌注以磁电，才可把冷酷的态度改变。中国则未免太浑囫了，应当参酌西洋学说，果能如此，中西文化即融合了。

研究学问，犹如开矿一般，中国人，印度人，西洋人，各开一个洞子，向前开采。印度人的洞子和中国人的洞子，首先打通。现在又与西洋的洞子接触了。宇宙真理是浑然的一个东西，中国人，印度人，西洋人，分途研究，或从人事上研究，或从物理上研究，分出若干派，各派都分了又合，合了又分，照现在的趋势看去，中西印三方学说，应该融会贯通，人事上的学说，与物理上的学说，也应该融会贯通，我辈生当此时，即当顺应潮流，做这种融合工作，融合过后，再分头研究。像这样的分了又合，合了又分，经了若干次，才能把那个浑然的东西，研究得毫发无遗憾，依旧还他一个浑然的。

宇宙真理，只有一个，只要研究得彻底，彼此是不会冲突的，如有互相冲突之说，必有一说不彻底，或二说俱不彻底。冲突愈甚，研究愈深，自然就把本源寻出，而二者就融合为一。故冲突者，融合之预兆也。譬如数个泥丸放至盘中，不相接触，则永久不生冲突，永久是个个独立，取之挤之捏之，即可合为一个大泥丸。中国，印度，西洋，三方学术，从前是个个独立，不相接触。自佛法西来，与中国固有学术，发生冲突，此所谓挤之捏之也，而程明道之学说，遂应运西生。欧化东渐，与中国固有学术，又发生冲突，此亦所谓

挤之捏之也。就天然趋势观之，又必有一种新学说，应运而生，将中西印三方学术，融合为一。

然则融合中西印三学术，当出以何种方式呢？我们看从前融合印度学术的方式，就可决定应走的途径了。佛教是出世法，儒教是入世法，二者是相反的。程明道出来，以释氏之法治心，孔氏之法治世，入世出世，打成一片，是走的老子途径。苏子由著一部《老子解》，融合儒释道三教，也是走的老子途径，王阳明在龙场驿，大彻大悟，独推象山，象山推崇明道，也是走入老子途径。思想自由如李卓吾，独有契于苏子由，仍是走入老子途径。又明朝陈白沙，学于吴康齐，未知入处，乃揖耳目，去心智，久之然后有得，而白沙之学，论者谓其近于老庄，可见凡是扫除陈言，冥心探索的人，得出的结果，无不走入老子途径。因老子之学，深得宇宙真理故也。据严批老子所说，老子之学，又可贯通西洋学说，我们循着老子途径做去，必可将中西印三方学术，融合为一。

老子之学，内圣外王，其修之于内也。则曰："致虚静，万物并用，吾以观其复。"其推之于外也，则曰："修之于身，其德乃真；修之于家，其德乃余；修之于乡，其德乃长；修之于邦，其德乃丰；修之于天下，其德乃普。"孔门诚意，正心，修身，齐家，治国，平天下，一以贯之，与老子之旨正同，此中国学说之特色也。佛学传入中国，与固有的学术，发生冲突，程明道就用孔门的正心诚意，与佛学的明心见性，打通为一。现在西洋的个人主义、国家主义，传入中国，与固有学术，又生冲突，我们当用孔门的修齐治平，打通为一。西人把个人也，国家也，社会也，看为互不相容之三个物体，而三种主义，遂互相冲突。孔门则身也，家也，国也，天下也，一以贯之，于三者之中，添一个家字，老子更添一乡字，毫不冲突，此中国主义之所以为大同主义也。中印学术，早已融合，现在只做融合中西学术之工作就是了。此种工作，一经完成，则世界学说，汇归于一，学术一致，行为即一致，人世之纷争可免，大同之政治可期。这种责任，应由中国人出来担任，西洋人和印度人，是不能担负的，何也？西印

两方人士，对于中国学术，素乏深切之研究，而中国人对于本国学术研究了数千年，对于印度学术，研究了二千年，甲午庚子之役后，中国人尽量的研究西洋学术，已四十五年，所以融合中西印三方学术的工作，应该中国人出来担负，是在我国学者，顺应此种之趋势，努力为之而已。

〔第六篇〕

社会问题之商榷——成败铁规厚黑秘诀

有一种天质绝高的人，他自己明白这个道理，就实行奉行，秘不告人。又有一种资质鲁钝的人，已经走入这个途径，自己还不知道。故宗吾曰：行之而著焉，习矣而不察焉，终身由之，而不知厚黑者众矣。

——有一种天质绝高的人，他自己明白这个道理，就实行奉行，秘不告人。又有一种资质鲁纯的人，已经走入这个途径，自己还不知道。故宗吾曰：行之而著焉，习矣而不察焉，终身由之，而不知厚黑者众矣。

● 自序

我从二十四年八月一日起，在成都《华西日报》写《厚黑丛话》。每日写一二段，初意是想把平日一切作品拆散来，连同新感想，融合写之。乃写至二十五年四月底止，历时九月，印了三小册，觉得心中想写的文字，还莫有写出好多。长此写去，阅者未免讨厌，因变更计划，凡新旧作品，已经成了一个系统者，各印专册。《厚黑丛话》暂行停写，其他心中想写的文字，有暇时，再写一种《厚黑余谈》。

我打算刊为专册的，计：(1)《厚黑学》；(2)《心理与力学》；

(3)《社会问题之商榷》;(4)《考试制之商榷》;(5)《中国学术之趋势》共五种。厚黑学业于本年五月内印行,兹特将《社会问题之商榷》付印。

民国十六年,做了一篇《解决社会问题之我见》,载入《宗吾臆谈》内,十七年扩大为一单行本,十八年印行,名曰《社会问题之商榷》。此书发表后,据朋友的批评,大概言:"理论尚不大差,惟办法不易实行,并且有些办法,恐非数百年后办不到。"这种批评,我很承认。我以为,改革社会,等于修房子,应当先把图样绘出,然后才按照修造,如或财力不足,可先修一部分,陆续有款,陆续添修,最终就成为一个很完全整的房子了。倘莫得全部计划,随便修几间来住,随后人多了,又随便添修几间,再多添几间,结果杂乱无章,不改修,则人在里面,拥挤不通,欲改修,则须全行拆掉,筹款另建,那就有种种困难了。东西各国,旧日经济之组织,漫无计划,就是犯了这种弊病。

大凡主持国家大计的人,眼光必须注及数百年后,断不能为区区目前计。斯密士著《原富》,缺此种眼光,造成资本主义,种下社会革命之祸胎。达尔文缺乏此种眼光,倡优胜劣败之说,以强权为公理,把全世界造成一个虎狼社会。孟德斯鸠,缺乏此种眼光,倡三权分立之说,互相牵制,因而激成反动,产出墨索里尼、希特勒等专制魔王,为扰乱世界和平的罪魁,这是很疼心的。

我辈改革社会,当悬出最远大的目标,使人知道前途无有止境,奋力做去,社会才能日益进化。并且有了公共的目标,大家向之而趋,步骤一致,社会才不至纷乱。

《礼记》上有《礼运》一篇,本是儒家的书,又有人说是道家的思想,书中提出大同的说法,至今二千多年,并未实现。当日著书的人,明知其不容易实现,而必须这样说者,即是悬出最远大的目标,使数千年后之人,向之面趋。也即是绘出一个房子的样式,使后人依照这个样式修造,经过若干年,这个完整的房子,终当出现。著《礼运》的人,虽然提出此种目标,而实际上,则从小康下手,一步一步的做去。至于释迦佛所说的境界,更非力戒不能到,然而有

此种目标，学佛的人，明知今生不能达到，仍不能苦苦修习。东方儒释道三个教主，眼光之远大，岂是西洋斯密士异类学者所能梦见，有了西洋这类目光短浅的学者，才会酿成世界第一次大战，直接间接死了数千万人。大战过后，仍不能解决，跟着又要第二次世界大战，如不及早另寻途径，可断跟着又要第三次大战，第四次大战。

墨索里尼，希特勒和日本少壮军人，真是瞎子牵瞎子，一齐跳下岩。我国自辛亥革命，至今已二十五年，政治和经济，一切机构，完全打破，等于旧房子，全行拆掉，成了一片平地，我们应当斟酌国情，另寻一条路来走。如果盲目的模仿西洋，未免大错而特错。

房子是众人公共住的，我们要想改修，当多绘些样式，经众人细细研究，认为某种样式好，才着手修去。不能凭着一己的意见，把众人公住的房子，随便拆来乱修。我心中有了这种想法，就不揣冒昧，先绘个样式出来，请阅者严加指驳，将不合的地方指出；同时就说："这个办法，应当如何修改"，另绘一个样式，我们大家斟酌。

本书前四章是理论，第五章是办法，有了这种理论，就不能不有这种办法。十八年刊行之本，有吴郝姚杨四君的序文。本年四月再版《厚黑学》，已刻入，兹不赘刻。我有自序一首，也删去。第六章《各种学说之调和》，中间删去数段，其余一概仍旧，为加改窜。现在我觉得办法上，有许多地方，应该补充和修改，将来写入《厚黑余谈》，借见前后思想之异同。中华民国二十五年，六月十二日，李宗吾，于成都。

（一）公私财产之区分

我们要想解决社会问题，首先当研究的，就是世界上的财物，哪一种应当归诸社会公有，哪一种应当归诸个人私有，先把这一层研究清楚了，然后才有办法。兹将我所研究者分述如下：

第一项，地球的生产力：地球上未有人类，先有禽兽。禽兽渴则饮水，饥则食果实，那个时候地球上的天然物，是禽兽公有的，即

可以说那个时候的地球，是禽兽公有物。随后人类出来，把禽兽打败了，也如禽兽一般，渴饮饥食，地球上的天然物，归人类所有。我们可以说那个时候的地球，是人类公有物，任何人都有享受地球上天然物的权利。后来人类繁兴，地球上的天然物不够用，才兴耕稼，把地球内部蕴藏的生产力，设法取出来，以供衣食之用。于是大家占据地球上面一段，作为私有物，就有所谓地主了。地主占据之方法有二，最初是用强力占据，后来才用金钱买卖。无论哪一种都是把地球的生产力攘为私有，我们须知这地球的生产力，是人类的公有物，不惟不该用强力占据，并且不该用金钱买卖，不惟资本家不该占有，就是劳动者也不该占有。为甚么劳动者不该占有呢？例如我们请人种树，每日给以工资口食费壹元，这壹元算是劳力的报酬，所种之树，经过若干年，出售与人，得十元百元或千元，我们所售者，是地球内部的生产力，不是种树人的劳力，因为他的劳力，是业已报酬了的。当初种树的工人，即无分取树价之权。地球是人类公有物，此种生产力，即该人类平摊，故我主张的第一项，将是地球生产力，应该归诸社会公有。

第二项，机器的生产力：最初人民做工，全靠手足之力，后来机器发明，他那生产力就大得了不得。我们川省轿夫担夫的工价，大约每日壹元，如用手工制出之货，每日最多获利不到壹元，这壹元算是劳力的报酬，如改用机器，一人之力，可抵十人百人千人之力，所获之利，十元百元或千元不等。这多得的九元，或九十九元，或九百九十九元，是机器生产力的效果，不是劳力的效果，也应该人类公有，不该私人占有。就说工人劳苦功高，有了机器，莫得劳力，他的生产力不能出现，我们对于工人，加倍酬报，每人每日给以二三元，或是四五元罢了，所余的五元，或是九十五元，或是九百九十五元，也应该人类平摊。被资本家夺去，固是不平之事，全归工人享用，也是不平之事。因为发明家发明机器，是替人类发明的，不是替哪个私人发明的。犹之前辈祖人遗留的产业一般，后世子孙，各有一份，我们对发明家，予以重大的报酬，他那机器，就成为人类公有物。现在通行的机器，发明家早将发明权抛弃了，成了无主之

物，他的生产力，即该全人类公共享受。故我主张的第二项，即是机器生产力，应该归诸社会公有。

上面所举种树人及在工厂做工之人，是就劳力之显著者而言，若精密言之，则种树时尚有规划者，种后有守护者，砍售时有砍伐者和售者，工厂中亦有经理监工售货种种劳工，除去此等人之报酬外，才是纯粹的地球生产力和机器生产力，才应归社会公有。

第三项，人的脑力体力：各人有一个身体，这个身体既算是各人的私有物。身体既是各人私有物，则脑之思考力和手足之运动力，即该归诸个人私有，不能把他当作社会公有物，不能说使用了不给代价。故我主张的第三项，即是各人的脑力体力，应该归诸个人私有。

我们把上面三项的性质研究清楚了，就可定出一个公例曰："地球生产力和机器生产力，是社会公有物，不许私人用强力占据，或用金钱买卖。脑力体力，是个人私有物，如果要使用他，必须给予相当的代价。"

(1)斯密士的学说，律以上述公例，就发现一个大缺点，各工厂除开支工资而外，所得纯利，明明是机器生出来的效果，乃不归社会公有，而归厂主私有，这就是掠夺了机器的生产力，是极不合理的事。又田地中产出之物，地主把他划作两部分，一部分归佃农自用，这是劳力的报酬，是很正当的，另一部分，作为租息，由地主享用，这一部分明明是使用地球的代价，乃不归社会公有，而归地主私有，这就是掠夺了地球的生产力，也是极不合理的事，斯密士的学说，承认厂主有享受纯利之权，承认地主有享受租息之权，犯了夺公有物以归私之弊。有了这个缺点，所以欧美实行他的学说，会造成许多资本家，会酿出劳资的大纠纷。

(2)孙中山的学说，律以上述公例，就觉得他的学说，是很圆满的，是与公例符合的。阅者如果不信，试取孙中山所著三民主义，反复熟读，再遍览他的著作及一切演说词，无论如何，总寻不出他夺私有物以归公的地方，也寻不出夺公有物以归私的地方。

（二）人性善恶之研究

大凡研究古人之学说，首先要研究他对于人性之主张，把他学说之出发点寻出了，然后才能把他学说之真相，研究得出来。我们要解决社会问题，非先把人性研究清楚了，是无从评判的。孟子主张性善，荀子主张性恶，二说对峙不下，是二千余年未曾解决之悬案。所以中国学术史上，生出许多纠纷，其实二说俱是一偏之见。宋以后儒者，笃信孟子之说，一部宋元明清学案，处处皆是穿凿矛盾，中国如此，欧洲亦然。因为性善说性恶说，是对峙的两大派。所以经济学上就生出个人主义和社会主义两大派，一派说人有利己心，一派说人有同情心，各执一词，两派就纠纷不已了。

斯密士认定人人都是徇私的，人人都有利己心，但他以为这种自私自利之心，不惟于社会无损，并且是非常有益的。因为人人有贪利之心，就可以把宇宙自然之例，开发无遗，社会文明，就因而进步，虽说人有自私自利之心，难免不妨害他人，但是对方也有自私自利之心，势必起而相抗，其结果必出于人己两利，各遂其私之一途。斯密士全部学说，俱是这种主张，他不料后来资本家专横到了极点，工人毫无抵抗能力，致受种种痛苦。他的学说，得了这样的结果。

社会主义之倡始者，如圣西门等人，都是悲天悯人之君子，目睹工人所受痛苦，倡为共产之说。他们都说："人性是善良的，上帝造人类，并没有给人类罪恶痛苦，人类罪恶痛苦，都是恶社会制成的。"我们看他这种议论，即知道共产主义的学说，是以性善说为出发点。

孟子主张性善，他举出的证据，共有两个：（1）"孩提之童，无不知爱其亲"；（2）"乍见孺子将入井，皆有怵惕恻隐之心"。孟子这两个证据，都是有破绽的。他说"孩提之童，无不知爱其亲"。这话诚然不错，但是我们可以任喊一个当母亲的，把他的亲生孩子，抱出来当众试验。母亲手中拿一块糕饼，小儿见了，就伸手来

拖，母亲如不给他，把糕饼放在自己口中。小儿就会伸手，从母亲口中把糕饼取出，放入他的口中。请问孟子，这种现象算不算爱其亲呢？孟子又说："今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心。"这个说法，我也承认，但是我要请问孟子，这句话中，明明是怵惕恻隐四字，何以下文说："恻隐之心，仁之端也"，"无恻隐之心非人也"？平空把怵惕二字摘来丢了，是何道理？又孟子所举的证据，是孺子对于井，生出死生存亡的关系，那个时候，我是立在旁边，超然于利害之外。请问孟子，假使我与孺子，同时将入井，此心作何状态？请问此刹间发出来的念头，究竟是恻隐？是怵惕？不消说，这刹那间，只是有怵惕而无恻隐，恻隐是仁，怵惕断不可谓之为仁，怵惕是惊惧的意思，是从自己怕死之心生出来的。吾人怕死之心，根于天性，乍见孺子将入井，是猝然之间，有一种死的现象呈于吾前。我见了不觉大吃一惊，心中连跳几下，这即是怵惕。我略一审视，知道这是孺子死在临头，不是我死在临头，立即化我身而为孺子，化怵惕而为恻隐。孺子是我身之放大形，恻隐是怵惕之放大形，先有我而后有孺子，先有怵惕而后有恻隐，天然顺序，原是如此。怵惕是利己之心，恻隐是利人之心，利人心是利己心放大出来的。主张性善说者，每每教人把利己心铲除了，单留利人之心，皮之不存，毛将安附？既无有我，焉得有孺子？既无怵惕，焉得有恻隐？

研究心理学，自然以佛家讲得最精深，但他所讲的是出世法，我们现在研究的是世间法。佛家言无人无我，此章是研究人我的关系，目的各有不同，不能高谈佛理。孟子言怵惕恻隐，我们从怵惕隐研究起就是了。怵惕是利己心，恻隐是利人心。荀子知道人有利己心，故倡性恶说，以怵惕为出发点，孟子的学说，以恻隐为出发点，王阳明传习录说："孟子从源头上说来，荀子从流弊上说来"。荀子所说，是否流弊，姑不深论。怵惕之上，有无源头，我们也不必深求。惟孟子所讲之恻隐，则确非源头。怵惕是恻隐之源，恻隐是怵惕之流，王阳明所言源流二字，未免颠倒了。

孟子的学说，虽不以怵惕为出发点，但怵惕二字，他是看清楚

了的。他知道恻隐是从怵惕扩充出来的，因教人再扩而充之，以达于四海，其说未尝不圆满。孟子的学说，纯是推己及人，所以他对齐宣王说："王如好货，与民同之"，"王如好色，与民同之"，又说"老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼"，又说："人人亲其亲，长其长，而天下平"。吾字其字，俱是己字的代名词，孟子的学说，处处顾及己字，留得有己字的地位，本无何种蔽害，惜乎他的书上，少说了一句"恻隐是怵惕扩充出来的"。传至宋儒，就误以为人之天性，一发动出来，即是恻隐，以恻隐二字为源头，抹杀了怵惕二字。元明清儒者，承继其说，所以一部宋元清学案，总是尽力发挥恻隐二字，把怵惕二字置之不理，不免损伤己字，因而就弊端百出。

宋儒创"去人欲存天理"之说，天理隐贴恻隐二字，把他存起，自是很好。惟人欲二字，界说不清，有时把怵惕也认为人欲，想设法把他除去，成了"去怵惕存恻隐"，那就坏事不小了。程子说："妇人饿死事小，失节事大。"他不知死之可畏，这可算是去了怵惕的。程子是主张去人欲之人，他发此不通之论，其病根就在抹杀了己字。这是由于他读孟子书，于怵惕恻隐四字，欠了体会的缘故。张魏公符离之败，死人无算，他终夜鼾声如雷，其子南轩，夸其父心学很精，这也算是去了怵惕的。怵惕是恻隐的根源，去了怵惕，就无恻隐，就会流于残忍，这是一定不移之理。许多杀人不眨眼的恶匪，身临刑场，谈笑自若，就是明证。

据上项研究，可知怵惕与恻隐，同是一物，天理与人欲，也同是一物，犹之煮饭者是火，烧房子者也是火一般。宋儒不明此理，把天理人欲，看作截然不同之二物，创出"去人欲"之说，其弊往往流于伤天害理。王阳明说："无事时，将好色好货好名等私，逐一追究搜寻出来，定要拔去病根，永不复起，方始为快。常如猫之捕鼠，一眼看着，一耳听着，才有一念萌动，即与克去，斩钉截铁，不可姑容，与他方便，不可窝藏，不可放他出路，方是真实用功，方能扫除廓清。"这种说法，仿佛是见了火会烧房子，就叫人以后看见了一星之火，立即把他扑灭，断绝火种，方始为快。《传习录》中又说："一友问，欲于静坐时，将好名好色好货等根，逐一搜寻，扫除廓清，恐是

剜肉做疮否？先生正色曰：这是我医人的方子，真是去得人病根，更有大本事人，过了十数年，亦还用的着，你如不用，且放起，不要作坏我的方子，是友愧谢。少间曰：此量非你事，必吾门稍知意思者，为此说以误汝。在坐者悚然。"我们试思，王阳明是很有涵养的人，他平日讲学，任人如何问难，总是勤勤恳恳的讲说，从未动气，何以门人这一问，他会动气？何以始终未把那门人误点指出？何以又承认说这话的人是稍知意思者呢？因为王阳明能把知行二者合而为一，能把明德亲民二者合而为一，能把格物致知诚意正心修身五者看作一事，独不能把天理人欲看作一物，这是他学说的缺点，他的门人这一问，正击中他的要害，所以他就动起气来了。

究竟剜肉做疮四字，怎样讲呢？肉喻天理，疮喻人欲，剜肉做疮，即是把天理认作人欲，去人欲即未免伤及天理，门人的意思，即是说：我们如果见了一星之火，即把他扑灭，自然不会有烧房子之事，请问拿甚么东西去煮饭呢？换言之，即是把好货之心连根去尽，人就不会吃饭，岂不饿死吗？把好色之心连根去尽，就不会有男女居室之事，人类岂不灭绝吗？这个问法，何等利害？所以阳明无话可答，只好忿然作色了，宋儒去人欲，存天理，所做的是剜肉做疮的工作。

我们如果知道怵惕与恻隐同是一物，天理与人欲同是一物，即知道个人主义与社会主义，并不是截然两事。斯密士说人有利己心，是以怵惕为出发点，圣西门说人有同情心，是以恻隐为出发点，前面曾说恻隐是怵惕之放大形，因而知同情心是利己心之放大形，社会主义乃是个人主义之放大形。

据我的研究，人性无所谓善，无所谓恶，善恶二字，都是强加之词。我举一例，就可证明了：假如有友人某甲来访我，坐谈许久，我送他出门去后，旋有人来报，说某甲走至街上，因事与人互殴，非常激烈，现刻正在难解难分之际。我听了这话，心中生怕某甲受伤，赶急前往救援。请问这种生怕某甲受伤之心，究竟是善是恶？假使我们去问孟子，孟子一定说："此种心理即是性善的分明。因为某甲是你的朋友，你怕他受伤，这即是爱友之心。此种心理，是从

天性中不知不觉自然流出，人世种种善举，由此而生，古之大圣大贤，民胞物与，是从此念扩充出来的。现在所谓爱国，所谓爱人类，也是从此念扩充出来。此种心理是维持世界和平之基础，你应该把他好生保存，万不可失掉。"假如我们去问荀子，荀子一定说："此种心理，即是性恶的明证。因为某甲是人，与某甲相殴之某乙也是人，人与人相殴，你不怕某乙受伤，而怕某甲受伤，不去救某乙，而去救某甲，这即是自私自利之心。此种心理，是从天性中不知不觉自然流出，人世种种恶事，由此而生。欧洲大战数年，死人无算，是从此念扩充出来的。日本在济南任意惨杀，也是从此念扩充出来的。此种心理，是扰乱世界和平之根苗，你应该把他铲除净尽，万不可存留。"上面所举之例，同是一事，两而说来，俱是持之有故，言之成理，所以性善性恶之争，就数千年而不能解决。因为研究人性，有两说对抗不下，所以个人主义和社会主义，就对抗不下。

据我的研究，听见友人与人斗殴，就替友人担忧，怕他受伤，这是心理中一种天然现象，犹如磁电之吸引力一般，不能说他是善，也不能说他是恶，只能名之曰天然现象罢了。我们细加考察，即知吾人任发一念，俱是以我字为中心点，以距我之远近，定爱情之厚薄。小儿把邻人与哥哥相较，觉得哥哥更近，故小儿更爱哥哥。把哥哥与母亲相较，觉得母亲更近，故小儿更爱母亲。把母亲与己身相较，自然更爱自己，故见母亲口中糕饼，就取来放在自己口中。把朋友与别人相较，觉得朋友更近，故听见朋友与别人斗殴，就去救朋友。由此知人之天性，是距我越近，爱情越笃，爱情与距离，成反比例，与磁电的吸引力相同，此乃一种天然现象，并无善恶之可言。我所说小儿夺母亲口中食物的现象，和孟子所说孩提爱亲，少长敬兄的现象，俱是一贯的事，并不生冲突。孟子看见小儿爱亲敬兄的现象，未看见夺母亲口中食物的现象，故说性善；荀子看见夺母亲口中食物的现象，未看见爱亲敬兄的现象，故说性恶。各人看见半截，就各执一词，我们把两截合拢来，孟荀两说，就合而为一了，现在所讲的个人主义和社会主义，也就联为一贯了。

古今学说之冲突，都是由于人性之观察点不同，才生出互相反

对之学说，其病根就在对于人性，务必与他加一个善字或恶字，最好是把善恶二字除去了，专研究人性之真相。如物理学家，研究水火之性质一般，只要把人性的真相研究出来，自然就有解决的方法。假如研究物理的人，甲说水火性善，乙说水火性恶，问他们的理由，甲说水能润物，火能煮饭，是有益于人之物，是谓性善，乙说水能淹死人，火会烧房子，是有害于人之物，是谓性恶，像这样的说法，可以争辩数千年不能解决。不幸孟子之性善说，荀子之性恶说，其争辩的方式，纯是争辩水火善恶之方式，所以两说对峙二千余年而不能解决。物理学家，只是埋头研究水火之性质，用其利，避其害，绝不提及善恶二字，此种研究法，我们是应该取法的。

著者尝谓小儿爱亲敬兄，与夫夺母亲口中食物等事，乃是一种天然现象，与水流湿火就燥的现象，是一样的，不能说他是善，也不能说他是恶。我多方考察，知道凡人任起一念，俱以我字为中心点，曾依孟子所说性善之理，绘出一图，又依荀子性恶之理，绘出一图，拿来照观之，两图俱是一样，两图俱与物理学中磁场现象相似（见拙著《心理与力学》），因臆断人之性灵，和地球之引力，与夫磁气电气，同是一物。我们把地球物质的分子解剖之，即得原子，把原子解剖之，即得电子。据科学家研究，电子是一种力，这是业经证明了的。吾身之物质，无一不从地球而来，将吾身之物质解剖之，亦是由分子而原子、而电子，也是归于一种力而后止。吾人的身体，纯是电子集合而成，所以吾人心理的现象，与磁电的现象绝肖，与地球的吸引力也绝肖。

人有七情，大别之只得好恶二者，好者引之使近，恶者推之使远，其现象与磁电相推相引是一样的。磁电同性相推，异性相引，与人类男女相爱，同业相嫉是一样。人的心，分知、情、意三者，意是知、情的混合物，只算有知、情二者。磁电相推相引，是情的作用。能判别同性异性，是知的作用。足知磁电之性与人之性相同，小儿生下地即会吸乳，与草木之根能吸取地中水分，是一样的。小儿见了食物，伸手取来，放在口中，其作用与地心遇着物体就吸，是一样的。小儿有了这种天然作用，小儿才能生活。地球有了这种

天然作用，地球才能成立。小儿夺取食物，固然是求生存，地心吸引物体，草木之根吸取地中水分，与夫磁电之相推相引，都是求生存的现象，不如此，即无磁电，无草木，无地球，无人类了。基于此种研究，可知孙中山说："生存是社会问题的重心。"真是不错。

物理种种变化，逃不出力学公例。人为万物之一，故吾人心理种种变化，也逃不出力学公例。著者用物理学规律去研究心理学，觉得人心的变化，处处是循着力学轨道走的，可以一一绘图说明。于是多方考察，从历史事迹上，现今政治上，日常琐事上，自己心坎上，理化数学上，中国古书上，西洋哲学上，四面八方，印证起来，似觉处处可通。我于是创了一条臆说："心理变化，循力学公例而行。"曾著一文，题曰：《心理与力学》。所有引证及图解，俱载原作，兹不备述。我于绪论中，曾说："治国之术，有主张用道德感化的，其说出孔孟，孔孟学说，建筑在性善说上，性善说有缺点，所以用道德治国，会生流弊。有主张用法律制裁的，其说出于申韩，申韩学说，建筑在性恶说上，性恶说有缺点，所以用法律治国，也会生出流弊。我主张治国之术，当采用物理学，一切法令制度，当建筑在力学之上等语，我因此主张国家所订制度，当使离心向心二力保持平衡，犹如地球绕日一般。地球对于日，有一种离力，时时想向外飞去，日又有一种引力，去把地球牵引着，二力平衡，成椭圆状，所以地球绕日，万古如一，我们这个世界，就因而成立了。国家一切制度，当采用此种原理，才能维持和平。例如甲女不必定嫁乙男，是谓离力，而乙男之爱情，足以系着他，是谓引力；乙男不必定娶甲女，是谓离力，而甲女之爱情，足以系着他，是谓引力，二力保其平衡，甲乙两男女之婚姻遂成，故自由结婚之制度，是具备了引离二力的，是为最良之制度。中国的旧婚制，父母之命，媒妁之言，一与之齐，终身不改，只有向心力而无离心力，故男女两方，均以为苦。又如欧洲资本家专制，工人不入工厂做工，就会饿死，离不开工厂，缺乏了离力，故酿成劳资的纠纷。著者主张做工与否，听其自由，这是一种离力。对于做工者，优予报酬，使人见而生羡，这是一种引力。二力保持平衡，愿做工者做工，不愿做工者听其自由，

社会就相安无事了。

著者著了《心理与力学》过后，再去读孙中山的三民主义，觉得他的学说处处与力学公例符合。他讲民族主义说："世界是天然力和人为力凑合而成，人为力最大的有两种，一种是政治力，一种是经济力。我们中国同时受这三种力的压迫，应该设个方法，去打消这三种力量。"他处处提出力字。又孙中山演说集讲五权宪法说："政治里头，有两个力量，一个是自由的力量，一个是维持秩序的力量，政治中有这两个力量，好比物理学里头有离心力与向心力一样，离心力是要把物体里头的分子离开向外的，向心力是要把物体里头的分子吸收向内的，如果离心力过大，物体便到处飞散，没有归宿；向心力过大，物体愈缩愈小，拥挤不堪。总要两力平衡，物体才能够保持平常的状态。政治里头，自由太过，便成了无政府，束缚太紧，便成专制，中外数千年来，政治变化，总不外乎这两个力量之往来冲动。"又说："兄弟所讲的自由同专制，这两个力量，是主张双方平衡，不要各走极端，像物体的离心力和向心力互相保持平衡一样，如果物体是单有离心力，或者是单有向心力，都是不能保持常态的，总要两力相等，两方调和，才能够令万物均得其平，成现在的安全现象。"这简直是明明白白的引用力学公例。

民权主义第六讲说："现在分开权与能，所造成的政治机关，就是像物质的机器一样，其中有机器本体的力量，有管理机器的力量，现在用新发明来造新国家，就要把这两种力量分别清楚……像这样的分开，就是把政府当作机器，把人民当做工程师，人民对于政府的态度，就好比是工程师对于机器一样，有了这样的政治机关，人民和政府的力量，才可以平衡。"这就是孙中山把力学上两力平衡之理，运用到政治上的地方。他又说："现在做种种工作的机器，像火车轮船，都是有来回两个方向的动力。蒸汽推动活塞前进以后，再把活塞推回来往不息，机器的全体，便运动不已。人民有了这选举罢免两个权，对于政府之中的一切官吏，一面可以放出去，又一面可以调回来，来去都可以从人民的自由，这好比是新式的机器，一推一拉，都可以用机器的自动。"推出去是离心力，拉回

来是向心力，这也是应用力学原理的地方。这类话很多，不及备引。

孙中山民权主义第六讲还说："中国有一段最有系统的政治哲学，在外国的大政治家，还没有见到，还没有说到那样清楚的，就是《大学》中所说的格物致知、诚意正心、修身齐家治国平天下那一段话，把一个人从内发扬到外，由一个人的内部做起，推到平天下止，像这样精微展开的理论，无论甚么政治哲学家，还没有见到，都没有说出。"我们试把《大学》这段文字拿来研究，格致诚正，是我身内部的工作，暂不必说，今从我身说起走："身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。"试绘一图，第一圈是我，第二圈是家，第三圈是国，第四圈是天下，层层放大，是一种离心力现象。"欲明明德于天下者，先治其国，欲治其国者，先齐其家，欲齐其家者，先修其身。"层层缩小，是一种向心力现象。这种理象，与磁场现象绝肖。孟子的学说，由怵惕扩充而恻隐，再扩充之以达于四海，又说"老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼"，又说"亲亲而仁民，仁民而爱物"，都是层层放大。孟子主张爱有差等，即是大圈包小圈的现象，孟子的学说，是个人主义和社会主义两相调和的。杨子拔一毛而利天下不为也，有个人而无社会，照上面之法绘出图来，只有第一圈之我，我以外各圈俱无。墨子爱无差等，摩顶放踵以利天下，有了社会，却无个人，如果绘出图来，只有天下之一个大圈，内面各圈俱无。吾人的爱情，如磁电之吸引力一般，杨墨两家的学说，绘出图来，均与磁场现象不类，可知他们的学说，是违反了天然之理。孟子因为扬墨的学说不能把个人主义和社会主义调和为一，故出死力去排斥他。因为孔子的学说能把个人主义和社会主义调和为一，故终身崇拜孔子。现在欧洲讲个人主义和讲社会主义的，都是落了扬墨两家的窠臼，把两主义看作截然不相容之二物，孙中山不取他们学说，返而取《大学》的说法，真是卓识。

他说："外国是以个人为单位，他们的法律，对于父子弟兄姊妹夫妇，各个人的权利，都是单独保护的。打起官司来，不问家族的情形是怎么样，只问个人的是非怎么样。再由个人放大，便是国

家，在个人和国家的中间，便是空的。"我们把他绘出图来，只有内部一个我字小圈和外部一个国字大圈，不像《大学》那个图层层包裹，故孙中山说他中间是空的。孙中山又说："中国国民和国家结构的关系，先有家族，再推到宗族，再然后才是国家，这种组织，一级一级的放大，有条不紊。"我们细绎"一级一级的放大"这句话。俨然把磁场现象活画纸上，我们由此知，孙中山的学说，纯是基于宇宙自然之理的。

中国的旧家庭，以父子弟兄叔侄同居为美谈，这种制度是渊源于儒家之性善说。欧洲社会主义倡始者，如圣西门诸人，都说"人性是善良的"，与儒家之学说相同，故生出来的制度也就相同。福利埃主张建筑同居舍，以一千六百人同居一舍，其制尤与中国家庭相似。讲共产主义的人，主张"各尽所能，各取所需"，我国圣贤所创的家庭制，即是想实行此种主张，一家之中，父子弟兄叔侄，实行共产，能读书的读书，能耕田的耕田，能做官的做官，其余能做何种职业，即做何种职业，各人所得之钱，一律归之公有，这即是"各尽所能"了；一家人的衣食费，疾病时药医费，儿童的教育费，老人的赡养费，一律由公上开支，这可谓"各取所需"了。我们试想，以父子兄弟叔侄骨肉之亲，数人以至数十人，在一个小小场所，施行"各尽所能，各取所需"的组织，都还行之不通，都还要分家，何况聚毫无关系之人，行大规模之组织，怎么办得好？中国历代儒者，俱主张性善说，极力提倡道德，极力铲除自私自利之心，卒之他们自己的家庭，也无一不是分析了的，这都是由于性善说有破绽的原故。

孙中山的理想社会则不然，他主张的共产，是公司式的共产，不是家庭式的共产。他建国方略之二，结论说："吾之国际发展实业计划，拟将一概工业，组成一极大公司，归诸中国人民公有。"民国十三年一月十四日，他对广州商团警察演说道："民国是公司生意，赚了钱，股东都有份。"又说："中华民国是一个大公司，我们都是这个公司内的股东，都是应该有权力来管理公司事务的。"十三年三月十日，对东路讨伐军演说道："把国家变成大公司，在这个公司内的人，都可以分红利。"又说："中华民国，是四万万人的大公

司，我们都是这个大公司内的股东。”由此可知孙中山的理想社会，是公司式的组织，绝非家庭式的组织，现在欧美的大公司，即可说是孙中山主义的试验场所。欧美各公司的组织法，比中国家庭的组织法好得多，这是无待说的，所以我们讲共产，应当采欧美公司式，不当采中国家庭式。家庭式的共产制，建筑在性善说上，带得有道德作用和感情的关系。欧洲人的家庭组织，与中国人不同，他不知中国家庭之弊，故理想中的社会走入了中国家庭式的轨道，孙中山是中国人，深知旧式家庭之弊，所以他的理想社会，采取欧美公司式，真可谓真知灼见。现在崇拜欧化的人，一面高呼打倒旧家庭，一面又主张“各尽所能，各取所需”的家庭式共产制度，未免自相矛盾。

孙中山民生主义，是建筑在经济原则上，脱离了道德和感情的关系，我这话，是有实证的。民生主义第四讲说：“洋布便宜过于土布，无论国民怎么提倡爱国，也不能够永久不穿洋布，来穿土布……或者一时为爱国心所激动，宁可愿意牺牲，但是这样的感情冲动，是和经济原则相反，是不能持久的。”我们读这一段文字，即知孙中山对于人性之观察……惟公司式的共产则不然，股东中有在公司中办事的人，予以相当的报酬，不愿在公司中办事的人，听其自由，如此则“有所能而不尽”，也就无妨于事了。股东要需用公司中的所出物品，由各人拿钱来买，自然不会有“取所需而无厌”的事，这就是公司式的共产远胜家庭式的共产的地方。中国的旧家庭，往往大家分小家，越分越小，欧美的公司，往往许多小公司，合并为一大公司，越合越大。中国旧家庭，数人或十数人，都会分裂，欧美大公司，任是几百万人，几千万人，都能容纳，我们把这种公司制扩大之，使他容纳四万万人，就可成为全国共产，再扩之能容纳十五万万人，就可成为世界共产，这即是大同世界了。

我把中国的旧家庭，看作欧洲社会主义者的试验场所，把欧美的大公司，看作孙中山的试验场所，就试验的结果，下一断语曰：“公司式的共产制，可以实行，家庭式的共产制不可实行。”将来我们改革社会，订立制度的时候，凡与中国家庭制类似的制度，都该

避免，遇有新发生的事项，我们即在欧美公司中搜寻先例，看公司中遇有此类事项，是用甚么方法解决，如此办去，方可推行无阻，著者有了此种意见，所以提出解决社会问题的办法，是采用公司制的办法。

我著《心理与力学》，创一臆说曰："心理变化，循力学公例而行。"此臆说发表后，很有些人说我是牵强附会的，后来我曾经考得：欧洲十七世纪时，有白克勒者，曾说："道德吸引，亦若物理之吸力。"他尝用离心力和向心力，以解释人类自私和社交本能。又十八世纪与十九世纪之初，曾有人用牛顿之引力律，以解释社会现象。可知我所说的，古人早已说过，并不是何种新奇之说。又我主张性无善无恶，这个说法，中国告子早已说了的，告子说："性犹湍水也。"湍水之动作，纯是循着力学公例走的。我说："心理变化，循力学公例而行。"算是把告子和白克勒诸人之说，归纳拢来的一句话，既是中外古人，都有此种学说，我这个臆说，或许不会大错。我用这个臆说去考察孙中山的学说，就觉得他是深合宇宙自然之理的，他改革社会的办法，确与力学公例符合。兹再举两例如下：

孙中山主张平均地权，他说："令人民自己报告地价，政府只定两种条件，一是照原报的价抽税，一是照价由政府收买。这个办法，可使人人不敢欺蒙政府，不敢以多报少，或以少报多，效用是很妙的。因为人民以少报多，原意是希望政府去买那块地皮，假设政府不买，要照原报之价去抽税，岂不受重税之损失吗？至于以多报少，固然可以减轻税银，假若政府要照原价收买，岂不是因为减税，反致亏本吗？地主知道了这种利害，想来想去，都有危险，结果只有报一个折中的实价，法则之善，是再无有复加的。"（见孙中山演说集第一编三民主义）他这个办法，即是暗中运用力学原理，地价报多报少，可以自由，这是离心力，但是报多报少，都怕受损失，暗中有一种强制力，即是向心力，两力平衡，就成为折中之价了。孙中山讲民权主义曾说："机器之发动，全靠活塞，从前的活塞，只能推过去，不能推回来，必用一个小孩子，去把他拉转来，后来经一个懒孩子的发明，逐渐改良，就成了今日来往自如的活塞，推过去了

之后，又可以自动的拉回来。”这是由于从前的机器，只有推出去的离心力，没得拉回来的向心力，后来经懒孩子的发明，把二力配置停匀，机器就自能运动不已，不须派人拉动了。外国对于地价一层，设专官办理，不时还要发生诉讼之事，就像从前的活塞要派小孩子拉动一样，偶尔管理不周，机器就会发生毛病，这是由于此种制度，来把二力配置停匀之故。孙中山定地价的法子，内部藏有自由和强制两个力量，这两个力量是平衡的，所以不须派人去监督，人民自然不会报多报少，真是妙极了，非怪他自己称赞道：“法则之善，无有复加。”

更以孙中山之考试制言之，中国施行考试制度的时候，士子愿考与否，听其自由，这是离力，考上了有种种荣誉，使人歆羡，又具有引力，二力是平衡的，所以那个时候的士子，政府不消派人去监督他，他自己会三更灯火五更鸡，发愤用功。现在的学生，若非教职员督课严密，学生就不会用功，就像从前机器中的活塞，要派一个小孩子去拉动一般。现在各省设教育厅，设省视学，各县设教育局，设县视学，各校又设校长和管理员，督促不可谓不严，而教育之窳败也如故，学生之嬉惰也如故，其所以然之理，也就可以想见了。孙中山把考试制采入五权宪法，厘订各种考试制度，以救选举制度之穷，可算特识。

综上所述，可知孙中山主义，纯是基于宇宙自然之理，其观察人性，绝未落性善性恶窠臼，我们用物理学的眼光看去，他的主张，无一不循力学公例而行，无一不合科学原理。

（三）世界进化之轨道

大凡一国之中，每一制度俱与其他制度有连带关系，我们试把古今中外会通视之，即知每一时期的制度，都有共通的性质，都与那个时期的情形相适应，犹之冬寒夏暑一般，每一时期的饮食衣服，俱与那个时期气候相适应。我们如想改革社会，应当先把世界进化之趋势，审察清楚，一切设施，才不至违背潮流。前一章，人性

善恶之研究，是置身在斯密士和孙中山学说之内部，搜寻他的立足点，这一章，是站在他们学说之外部，鸟瞰世界之趋势。譬如疏导河流者，必须站在河侧高山之上，纵览山川形势，与夫河流方向，才知道何处该疏瀹，何处该筑堤。兹将我所研究者，拉拉杂杂的写他出来。我这种研究，有无错误，还望阅者诸君指正。

禹会诸侯于涂山，执玉帛者万国，成汤时三千国，周武王时一千八百国，到了春秋的时候，只有二百几十国，到了战国的时候，只有七国，到了秦始皇的时候，就成为一统。以后虽时有分裂，然不久即混一，仍不害其为一统之局。欧洲从前，也是无数小国，后来也是逐渐合并，成为现在的形势。由此知世界的趋势，总是由数小国，合并为一大国，由数大国，合并成一更大之国，渐合渐大，国数亦渐少，由这种趋势观去，终必至全球混一而后止。现在国际联盟，是全球混一的动机，发明了世界语，是世界同文的预兆，这种由分而合的趋势，我们是应该知道的。

我们熟察宇宙一切事变，即知道社会进化，是以螺旋线进行，不是以直线进行。螺旋式的状态，是纵的方面越深，横的方面越宽。例如现在列强并峙，仿佛春秋战国一般，但是现在范围更大，文化更进步，这就是螺旋式的进化。古人每说："天道循环，无往不复。"可知他们已窥见这种回旋状态，但他们不知是螺旋形，误以为是环形，所以才有"循环无端"之说。假使宇宙事事物物之进行，都是循着一个圈子，旋转不已，怎么会有进化呢？我国古来流传有循环无端的谚语，所以才事事主张复古，这都是由于观察错误所致。古人说："天道循环。"今人说："人类历史，永无重复。"我们把这两说合并拢来，就成一个螺旋式的状态了。

我国的兵制，可分为三个时期。春秋战国的时候，国际竞争剧烈，非竭全国之力，不足以相抗，故那时候实行征兵制，全国皆兵，这算是第一个时期。后来全国统一了，没得国际的战争，虽间有外夷之患，其竞争也不剧烈，无全国皆兵之必要，故第二个时期，就依分工之原则，兵与民分而为二，民出财以养兵，兵出死以卫民，就改行募兵制。现在人了第三个时期，欧亚交通，列强并峙，国际竞争

剧烈，非竭全国之力，不能相抗，又似有全国皆兵之趋势。但务必强迫人民当兵，回复第一时期的制度，社会上一定纷扰不堪。这个时期的办法，应取螺旋进化的方式，参用第一时期的征兵制而却非完全征兵制，把募兵制与全国皆兵之制，融为一致。平日用军事教育训练人民，即寓全国皆兵之意，有事时仍行招募法，视战事之大小，定招募之多寡，规定每省出兵若干，由各省酌派每募若干，再由各县向各乡村分募，以志愿当兵者充之。我国人口四万万，世界任何国之人口，俱不及我国之多，故与任何国开衅，均无须驱全国之人与之作战，只须招募志愿当兵之人，已经够了。鼓之以名誉，予之以重赏，自不患无人应募，且此等兵出诸自愿，其奋勇敌忾之心，自较强迫以为兵者，热烈得多。否则把那些怯无勇的人，强迫到军中来，凑足人数，反是坏事不小。这个办法，可用力学公例来说明。当兵与否，听其自由，这是一种离力，当兵者享美名，得厚赏，又足以使人欣羡，是一种引力。二力保其平衡，愿当兵者与不愿当兵者，各得所欲，社会上自然相安。又战事终了之后，解散军队，最为困难，如用上述招募法，事平后，由原籍之省县，设法安插，就容易办理了。

我国婚姻制度，也可分为三个时期。上古时男女杂交，无所谓夫妇，生出之子女，知有母而不知有父，这个时候的婚制，只有离心力而无向心力，是为第一个时期。后来制定婚制，一与之齐，终身不改，夫妇间即使有非常的痛苦，也不能轻离，是为有向心力而无离心力，这是第二个时期的婚制。到了现在，已经进入了第三个时期，这个时期，是结构自由，某女不必定嫁某男，而某男之爱情足以系引她；某男不必定娶某女，而某女之爱情足以系引他，由离心向心二力之结合，就成为第三时期的自由婚制。此种婚制，本来参得有一半上古婚制，也是依螺旋式进化的，许多青年男女，看不清这种轨道，以为应该回复上古那种杂交状态，就未免大错了。

欧洲人民的自由，也可分为三时期。上古人民，穴居野处，纯是一盘散沙，无拘无束，极为自由，是为第一时期。中古时，人民受君主之压制，言论思想，极不自由，是为第二时期。自法国革命后，

政府干涉的力量和人民自由的力量，保持平衡，是为第三个时期。以力学公例言之，第一时期，有离心力而无向心力，第二个时期，有向心力而无离心力，第三时期，向心离心二力，保其平衡。从表面上观之，这第三时期中，参有第一时期的自由状态，似乎是回复第一时期了，而实非回复第一时期，乃是一种似回复非回复的螺旋状态。卢梭生当第二时期之末，看见那种回旋的趋势，误以为应当回复到第一时期，所以他的学说，完全取第一时期之制以立论，以返于原始自然状态，为第一要义。他说："自然之物皆善，一入人类之乎，乃变而为恶。"他的学说，有一半合真理，有一半不合真理，因其有一半合真理，所以当时备受一般人之欢迎，因其有一半不合真理，所以法国大革命的时候，酿成非常骚动的现象，结果不得不由政府加以干涉，卒至政府干涉的力量，与人民自由的力量，保持平衡，社会方才安定，此乃天然之趋势。惜乎卢梭倡那种学说之时，未把这螺旋式进化的轨道看清楚，以致法国革命之初，冤枉死了许多人。

人类分配财产的方法，第二章内曾经说明，是分三个时期。第一个时期，地球上的货财，为人类公有，第二个时期，把地球上的货财，攘为各人私有，第三个时期，公有私有，并行不悖。到了第二时期，俨然是把个人私有物分出一半，公诸社会，带得有点回复第一时期的状态，实际是依螺旋式进化，并非回复到第一时期。

我们把时代划分清楚，就知道何种学说适宜，何种学说不适宜。我们现在所处的时代，是第二时期之末，将要入第三时期了，斯密士自由竞争的学说，达尔文优胜劣败的学说，都是律以第二时期，故施行起来，能生效，其说能耸动一时，但律以第三时期，则格不相入。所以斯密士之学说，会生出资本家专制之结果，达尔文之学说，会生出欧洲大战之结果，穷则变，因而产出共产主义，以反对斯密士之学说，产出互助论，以反对达尔文之学说。这共产主义和互助论，宜乎是第三时期的学说了，而却又不然，因为第三时期之学说，当折衷第一时期和第二时期之间。

克鲁泡特金之互助论，确是第三时期的人应当行的轨道，惜乎

克鲁泡特金，发明这种学说，是旅行西伯利亚和满洲等处，从观察动物和野蛮人生活状态得来的，他理想中的社会，是原始的状态。换言之，即是无政府状态。因之他极力提倡无政府主义，他的学说，也是有一半可取，有一半不可取。

我们会通观之，凡是反对第二时期制度之人，其理想中的社会，俱是第一时期的社会，中国人之梦想华胥国，梦想唐虞，与夫欧洲倡社会主义的人，倡无政府主义的人，倡民约论的人，俱是把第一时期的社会，作为他们理想中的社会，俱是走人相同的轨道，他们这些人，都说人性皆善，也是走人相同的轨道，这是很值得研究的事。此外凡是不满意现在制度的人，其理想中的社会，无一不是原始状态，例如打倒知识阶级，与夫恋爱自由等说法，都是回复原始时状态。我们用这种眼光，去研究现在各种学说，孰得孰失，就了如指掌了。

孙中山的学说，是公有的货财和私有的货财并行不悖。他主张把那应该归公有者，归还公家，似乎是回复第一时期了，然而私有权仍有切实之保障，则又非完全回复第一时期。这种似回复非回复的状态，恰是依着螺旋进化的轨道走的。

我们要解决社会问题，当知我国情形与欧美迥然不同，我国未通商以前，无论谁贫谁富，金钱总是在国内流转，现在国内金钱，如水一般，向外国流去。例如外国运洋纱洋油，到中国来卖，我们拿金钱和他买，不久衣穿烂了，油点干了，金钱一去，永不回头，这是一种变形的抢劫。我国现在的情形，犹如匪徒劫城，全城之人，无一不被劫，不过受害有轻重罢了。我们对付外国劫城，当行坚壁清野之法，不购外货，使他无从掠夺，才是正办。外国工人，受欧美资本家之压迫，我国人民，也受欧美资本家之压迫，彼此的敌人是相同的，我国抵制外货和外国工人罢工，乃是一贯的策略，欧美工人攻其内，我们防堵于外，那些大资本家，自然就崩溃了。孙中山主张收回关税，以免外货之压迫，即是坚壁清野的办法，所以孙中山主义，在我国是很适宜的。

资本家的剩余价值，是从掠夺机器生产力得来，换言之，即是

掠夺了全人类的劳力,他并莫有掠夺自己厂内工人的劳力,因为厂内工人,他给了相当的工价,就不能坐以掠夺之罪,惟有他把厂内制出之货,销售于世界各国,全世界的人,就受其掠夺了。例如我国人口四万万,男女各半,我国女子,自古以纺织为业,自从洋纱洋布输入中国,女子纺织之事,遂至绝迹,这就是掠夺了二万万女子的职业,虽有劳力,无所用之。诸如此类,不胜枚举。由此知欧美工业发达,全人类的劳力,都被资本家掠夺了,所以凡是由机器生出来的纯利,必须全人类平摊,在道理上才讲得通。

世界上的金钱,与夫一切物品,都是从地球中取出来的,我们人类,如果缺乏金钱,抑或想享受愉快的生活,只消向地球索取就是了。不料欧洲那些讲强权竞争,优胜劣败的学者,只教人向人类夺取,不知向地球索取,真可谓误人误己。

地球是拥有宝库的主人翁,人类犹如盗贼一般,任你如何劫压,主人毫不抗拒。欧洲大战,杀人数千万,恰像一伙劫贼,在主人门外,互相劫杀,你剥我的衣服,我抢你的财物,并不入主人门户一步,闹到一齐受伤,遍体流血,这伙劫贼,才讲和而散。地球有知,当亦大笑不止,推原祸始,那充当群盗谋主的达尔文,实在不能辞其责。孙中山的实业计划,是劫夺地球的策略。

世界的纷争,实则机器生产力和地球生产力不相调协,才酿了出的。欧洲工业国,机器生产力,发达到了极点,不能不在国外寻销场,寻原料,所以酿成大战;而世界之农业国,则地中生产力,蕴藏而不能出,货弃于地,殊为可惜,有了这种情形,农业国,工业国,就有通功易事之必要了。无如列强专以侵夺为目的,迷梦至今未醒,奈何奈何!

列强既执迷不悟,我们断无坐受宰割之理,也无向他摇尾乞怜之理,只有修明内政,准备实力,与之周旋,一面组织弱小民族联盟,仿苏秦联合六国的办法,去对付五大强国即是了,以修明内政为正兵,以联合弱小民族为奇兵。苏秦的方法,是"秦攻一国,则五国务出锐师以挠秦,或救之,有不如约者,五国攻之。"现在五大强国是秦人,世界弱小民族是六国,我们把世界弱小民族联合起来,

互相策应，多方以挠之，这个办法，有种种胜算：(1)世界弱小民族人数多，各强国人数少；(2)弱小民族利害相同容易联合，各强国利害冲突，举动不能一致；(3)弱小民族大概是农业国，列强大概是工业国，他们的原料和销场，尝仰给农业国，可以说强国人民的衣食，仰给于弱小民族，弱小民族的衣食，不仰给予他们。以上三者，皆是弱小民族占优胜。我们把弱小民族联合起来，向列强进攻，与他一个重大打击，其入手方法，即是不供给他的原料，不购他的货物，采用甘地的办法，为大规模之组织，列强能悔祸固好，如可开衅，我们就一致动作起来，明知世界大战终不能免，不如我们先动手，经过一次大战，然后才有和平之可言。这是弱小民族之生死关头，断无退让之理。等到各强国创痛巨深，向弱小民族求和的时候，才提出最平等之条件，与之议和，农业国出土地和工人，工业国出机器和技师，所得利益，按照全世界人口平场分摊，不达到此项目的，决不与之妥协。只要弱小民族能够努力，大同世界，未必不能实现。此种办法，是顺着进化轨道走的，这种轨道孙中山看得极清楚，他主张联合弱小民族的十二万万五千万人，去攻打列强的二万万五千万人，就是顺着这轨道走的。

苏秦联合六国以抗强秦的法子，是他发箧读书，经过刺股流血的功夫，揣摩期年，才把他发明出来的，我们不可因苏秦志在富贵，人格卑下，就连他的法子都看轻了。苏秦的法子，含得有真理，是以平字为原则，与孙中山所讲民族主义相同。他说六国，纯用“宁为鸡口，毋为牛后”等语以激动人不平之气，与孙中山所讲次殖民地等语措词相同。苏秦窥见了真理，自信他的法子会生效，所以他自己说道：“此真可以说当世之君矣。”果然出来一说就生效，六国都听他的话，以他为纵约长，他的计划成了，秦人不敢出关达十五年之久，这个法子的效力，也就可以想见了。可惜苏秦志在富贵，佩了六国相印，就志满意得，不复努力，以致六国互相攻伐，纵约破裂，后来误信张仪之话，连袂事秦，遂一一为秦所灭。今日主张亲美亲日亲英法等，都是走入了六国西向以事秦之轨道，实在令人寒心！

现在弱小民族，被列强压制久了，一旦有人出来联合，是非常容易的。威尔逊提出“民族自决”之标语，大得世界之欢迎，但自决云者，不过叫他自己解决罢了，还没有说帮助他，我们如果打出“弱小民族互助”的标语，当然受加倍的欢迎。《孙中山演说集》说：日俄战争的时候，俄国由欧洲调来的舰队，被日军打得全军覆没，这个消息传出来，孙中山适从苏伊士运河经过，有许多土人，看见孙中山是黄色人，现出很欢喜的样子来问道：“你是不是日本人呀?”孙中山答应道：“我是中国人，你们为甚么这样高兴呢?”他们答应道：“我们东方民族，总是被西方民族压迫，总是受痛苦，以为没有出头的日子，这次日本打败俄国，我们当作是东方民族打败西方民族，日本打胜仗，我们当作是自己打胜仗一样，这是一种应该欢喜的事，所以我们便这样的高兴。”（见演说集第五编大亚洲主义）我们读了这段故事，试想日本打败俄国，与苏伊士运河侧边的土人何关？日本又没有说过一句要替他们解除痛苦的话，他们表现出这种状态，世界弱小民族的心理，也可窥见一般了。我们中国，如果打出“弱小民族互助”的旗帜，真可谓世界幸福，这种办法，是促成世界大同的时机，将来世界大同了，不但是弱小民族之幸，也是列强之幸。

世界革命，是必然之趋势，社会主义国际化，也是当然之事，而今应该由中国出来，担负世界革命的任务，把三民主义普及全世界。其方法也和革满清的命一样，从宣传入手。我国人民四万万，世界各处都布散得有，宣传起来，非常容易。我们须知世界大战，爆发在即，一开战我国势必牵人漩涡，那时费尽气力，饱受牺牲，还不得好结果，不如我们早点从事此项工作，或许能够制止大战，使他不至发生，何以言之呢？因为前次欧战，列强全靠属国之兵助战，我国用宣传的方法，把他属国人民的心理改变了，釜底抽薪，未必非制止大战之一办法。

现在之国际联盟，可以说是强国联盟，是他们宰割弱小民族之分赃团体，像我国济南惨案这类事，与其诉诸国际联盟，不如诉诸弱小民族，与其派人到欧美去宣传，不如派人到印度非洲南洋等处

去宣传。我国在列强中,诚渺乎其小,但在被压迫民族中,则是堂堂一大国。我国素重王道,向不侵凌小国,在历史上久为世界所深信,由我国出来提倡世界革命,当然比俄国更足取信于人,兼之孙中山三民主义之学理,讲得更彻底,施行起来,任何民族都能满意。我们对世界弱小民族,以平字为原则,对五大强国,亦以平字为原则,决不为丝毫已甚之举,本着此项宗旨做去,一定收绝大效果。孙中山抱大同思想,以天下为公,将来把三民主义普及全世界,实现大同,完成孙中山之遗志,发扬中国之光辉,然后才可谓之革命成功。

我格外还有层意见,也可提出来研究。古人说:"外宁必有内忧。"几乎成了一定不移之理。晋武平吴过后,跟着就有八王之乱,洪秀全取了南京,跟着就有韦杨之乱,去岁革命军取得武汉江西南京之处,跟着就宁汉分裂,现在定都南京,全国统一,而内部意见纷歧,明争暗斗,日益激烈。大家高呼打倒某某,铲除某某。其目标全在国内,我们应设法把目标移向国际去,使全国人的视线,一致注射外国,内部冲突之事,自然可以减免。我主张由我国出来组织弱小民族联盟,大家努力去做世界革命的工作,即是转移目标之法,目标既已转移了,内部意见自然可以调和。

举个例子来说:刘备和孙权,本来是郎舅之亲,因为大家都以荆州为目的物,互相争夺,闹得郎舅决裂,夫妇生离,关羽被杀,七百里之连营被烧,吴蜀二国,俨然成了不共戴天之仇。后来诸葛亮提出联盟伐魏的政策,以魏为目的物,大家视线都注向魏国,吴蜀二国的感情,立即融洽,彼此合作到底。后来诸葛亮和孙权死了,后人还继续他们的政策,直到司马昭伐蜀,吴还遣兵相救,及闻后主降了,方才罢兵。这就是目标转移了,感情就会融洽的明证。诸葛亮和孙权都是人杰,他们这种政策,我们很可取法。

我的主张,可以二语括之曰:对内调和,对外奋斗。"现在列强以不平等待我,故当取奋斗主义,等到他以平等待我了,对外即改取调和主义。我们此时惟一的办法,在首先调和内部。必须内部调和,才能向外奋斗,能够向外奋斗,内部才能调和,二者是互相关

联的，便是根本上调和的方法，尤在使全国人思想一致，要想使全国人思想一致，非先把各种学说调和一致不能成功。

（四）解决社会问题之办法

改革社会，犹如医生医病一般，有病之部分，应该治疗，无病之部分，不可妄动刀针。社会上有弊害的制度，应该改革，无弊害的制度，不可任意更张，致滋纷扰……这是我们应该注意的。前数章俱系理论上之讨论，这一章是讨论实施办法，关于办法上应该讨论者，可分作两层，一是旧社会之经济制度，应如何结束，二是新社会之经济济制度，应如何规定，本章就是在这两点上加以讨论。

土地和机器，该归公有，理由是很正当的。便是已经归人私人之土地机器，究竟该用甚么手段把他收归公家，这是亟待研究的。我国私人的土地和机器，都是用金钱购来的，细察他们金钱之来源，除少数人，是用非理手段从人民手中压取者外，余人的金钱，大概是由劳心劳力得来的，换言之，即是用私有的脑力体力换来的。我们既承认脑力是个人私有物，如果把地主的土地和厂主的机器无代价的没收了，就犯了夺私有物以归公之弊，社会上当然起绝大纠纷，当然发生流血惨祸。凡事以平为本，把私人的土地和机器抢归公有，这算是极不平之事，不平则争……关于这一点，孙中山认得最清楚，民主主义第二讲说："我们所主张的共产，是共将来不共现在，这种将来的共产，是很公道的办法，以前有了产的人，决不至吃亏，和欧美所谓收归国有，把人民已有了的产业，都抢去政府里头，是大不相同。"

从前美国北方各省，主张释放黑奴，南方各省，也未尝不赞成，只是要求给以相当的代价。那个时候，有几百万黑奴，其代价约需银几万万元，政府无这笔款，去偿还黑奴的主人，才发生战事。一共血战五年，双方都非常激烈，为世界大战之一。此次战争，比美国独立战争，损失更大，流的血也更多，后来南方战败，才无代价的把黑奴释放了，我们可以说释放黑奴之战，是发源于债务的关系，

假如当日的美国政府，有几万万元去偿还黑奴的主人，这种流血惨祸，当然可以避免。后来虽说把黑奴释放了，目的得达，但这五年血战中，牺牲的生命财产，也就不少了，其代价也不可谓不大，犹幸是北方战胜了，万一战败，那更是无谓之牺牲了。现在把私人的土地和机器收归公有，其事与释放黑奴相类，美国当日勒令南方各省释放黑奴，不给代价，才发生大杀戮，我们为避免大战争，大杀戮起见，当然采用孙中山办法，购归公有。

现在政局纷乱，一切改革事项，当然说不上，但是，就学理上言之，将来改革经济制度，究竟当采用何种方式呢？我们不妨预先讨论，等到有了人民可以信托之廉洁政府，才好实行。据著者个人的主张，凡是使用机器的工厂和轮船铁道等，一律由公家办理，其有私人业已办理者，由公家照价收买，全国土地，一律由公家备价收买，私人要使用土地者，一律向公家承佃，把旧日缴与地主的租价缴与公家，公家收得此款，作为全国人民公用，如此则全国之人，无一不享受租金之利，即是无一不享受地主之权。换言之：无一人不是佃户，亦即是无一人不是地主。孙中山所谓平均地权，就完全实现了。

但其中最困难者，就是收买的经费太大，无从筹措。现在中国工业未发达，使用机器的工厂也少，轮船铁路也少，公家收买起来，倒还容易，只是中国土地如此之广，地价如此之昂，如果照价收买，比释放黑奴的代价不知高过若干万倍，美国当日，尚若无款偿黑奴主人，我国今日，怎么会有这宗巨款，去偿还地主？关于这一层，孙中山是虑到了的，所以他于照价收买之外，再定一个照价抽税的法子。他的办法，是把地价确定了，令地主按年纳税，以后地价增长了，多得的利益，仍归公家，遇必要时，才照价收买。他就是因为政府无这笔巨款，来收买全国土地，才想出这种照价抽税的办法，以济照价收买之穷。

现在亟须筹划的，就是款项一端，这种收买全国土地的款，究竟从何筹措呢？著者主张第一步的办法，就是规定银行由国家设立，不许私人设立，人民有款者，应存人银行，需款者应向银行借

贷，其有私相借贷者，将来有赖骗等事，法律上不予保护，人民以金钱存入外国银行者，查确后，取消国籍，逐出国外。又于华侨所在地，设立国家银行，存储华侨之款，有款不存入本国银行者，取消国籍，不予保护，一面由银行发行国家钞票，内地交易，纯用国家钞票，人民持外国钞票向银行存放者，不予收受。如此则外国钞票即被驱逐了，人民的金钱，完全集中于国家之手，国家要收买土地和举办大实业，就不患无款了，孙中山所谓发达国家资本就算办到了。

银行贷出之息，与存入之息，为二与一之比，例如人民存入银行之款，定为月息六厘，人民向银行贷款，则定为月息一分二厘，如此则一进一出之间，银行可得月息六厘，人民有款放借者，无异于将子金缴一半与公家。现在购买土地者，其利也不过几厘，并且买地时须过税，每年须上粮，不时还有派逗等事，今定为银行存款，月息六厘，其利也不为薄。通常人民借贷之利，每月一分几或二三分不等，以著者所居自流井之地言之，每当银根枯窘时，月息有高至五六分者，今定为向银行货款，月息一分二厘，其利也不为贵。像这样办去，公家坐享大利，而于存款者，贷款者，仍两无所损，那些用大利盘剥的人，就无所用其技了。

有人主张废除利息，这却可以不必。因为人民的金钱，是从劳力得来的，人民以金钱存入银行，由公家拿去作社会上种种公益，即无异把劳力贡献到社会上，谋种种幸福。此等人是应该奖励的，银行给予之利息，即可视为一种奖励金。

又有主张废除金钱，发行劳动券者，更可以不必。资本家之专横，是由于土地和机器，许私人占有才生出来的，与金钱制何干？我们把土地机器收归公有，又是不许私相借贷，虽有金钱，成了英雄无用武之地，也就无害于社会了。拿劳动券去换取衣食住，其实效与金钱何异？现在的金钱，我们又何尝不可把他当作一种劳动券呢？主张发生劳动券之人，其用心未免太迂曲了。

我们把银行组织好了，就可着手收买全国的土地了。照孙中山的办法，是命地主自将地价呈报到政府，我们收买之时，恐怕地

主所报地价有以少报多之弊，可用投标竞佃法（川省各县教育局所辖产业，多作投标竞佃法，颇称便利），用投标竞佃，以定租金，然后据租金之多寡，以转定地价。例如某甲在乡间，有地若干亩，由政府将其地投标竞佃，假定投标结果，得年租七百二十元，以月息六厘计，即定为地价一万元。由银行收入某甲存款一万元，月付息六十元，其欲用现款者，以钞票付给之，公家收入之租息，与银行支付之利息相等，仿佛公家是替私人经管产业一般，公家本无利可图，但经公家收买过后，可用大规模之组织来改良土地，此后每年增加的利益，就完全归诸公有了。

投标之时，即以地主所投之价为标准，假定某甲所报地价是一万元，投标结果，租息最高额是七百二十元，我们即认定地主所报之价是确定的，即由银行收入某甲存款一万元。如果投标结果，依租息计算，该一万一千元，我们因为他原报之价是一万元，银行只能收入某甲一万元，如果依租息计算，只该九千元，我们就认定某甲有意欺蒙政府，罚他一千元，银行中只收他八千元的存帐。我们定出此种办法，地主呈报地价，自必非常慎重，绝不敢以少报多。

著者主张："全国土地，应一律由政府备价收买，不许私人占有。"向友人谈及，友人即说道："中国哪有这笔巨款来收买？我即把组织银行和集中全国金钱的办法说与他听，见得收买土地，不愁无款，听者每每驳我道，孙中山定的法子，是"照价抽税"和"照价收买"两种，你单取"照价收买"这一种，把"照价抽税"那一种抹杀了，把私人所有权完全夺去，与孙中山主义不合。并且投标标佃之法，孙中山也莫有说过，施行起来，未免与他的办法冲突。我说道：我所说的，与孙中山主义并无不合，办法也无冲突。孙中山的办法，是："由地主呈报地价，政府照价抽税，将来地价增加之利益，全归公家，公家如要收买，照原报之价，给与地主。"照他这个办法，则是地主报价之时，所有权已经转移与公家去了，所以日后增加之利益，全归公有，收买之时，只照原价给予，如果地主的所有权，尚未消失，则增加之利益，应归地主所有，政府买之时，当另行议价。我们因此知"照价抽税"和"照价收买"，只算是一个办法，并不是两

个办法。孙中山本来想把全国土地，一律照价购归公有，因为无此巨款，才想出照价抽税之办法。先把所有权转移了，把地价确定了，暂不付价，等到随后有钱之时才付价，我们只要有款，早点付价，又何不可之有？

土地是公有物，应该归公，金钱是私人脑力体力调换来的，应该归私。孙中山的民生主义，我可以替他下一条公例曰："金钱可私有，土地不能私有"。因此之故，他才规定以金钱给地主，把土地收归公有，所以我主张全国土地，一律由公家备价收买，与孙中山主义并无违反。至于我所说投标竞佃的法子，乃是照价收买时的一种补充办法，对于地主所报之价，予以一种测验，与孙中山的办法，丝毫没有冲突。

社会问题中，最难解决的就是土地问题，我们只要把土地问题解决了，其余的就容易解决了，收买工厂和轮船铁道等项，都是很容易的事，我主张解决社会问题的办法，可包括为数语曰："地球生产力和机器生产力，完全归公，脑力和体力，完全归私，使用机器的工业归公，不使用机器的工业归私，大商业归公，小商业归私，贷款和利息，一半归公，一半归私。"如此办理，则个人主义和社会主义，两相调和，与孙中山民生主义的精神就符合了。

我们既承认体力是个人私有物，所以凡服务社会，就该给以相当代价，不能把他的脑力体力看作社会公有物，任意投收。各人的资禀不同，才能不同，应听其择业自由，各就其性之所近，自去选择职业。欲务农者，向公家承佃土地，欲做工者，向工厂寻觅工作，其愿当官吏教员及从事他种职业者亦同，因劳动的种类不同，所得的报酬也不同。表面上看去，似乎不平等，其实不然，这个道理，与民权主义是一样的。孙中山说：（天生万物，除了水面以外，没有一物是平的，各人的聪明才力，有天赋的不同，所以造就的结果，当然不同，造就既不同，自然不能平等，如果把他压下去，一律要平等，世界便莫有进步，人类便要退化。）所以孙中山主张的民权平等，是各人在政治上立足点平等，不是从上面压下去，成为平头线的平等。因此我们主张的经济平等，也不是把平等线放在平头上，成为国中

贫富相等，是把平等线放在立足点，使各人致富的机会平等，或贫或富，纯视各人努力与否以为断。

关于商业问题，我以为日常生活必需之品，如果一律由国家经营，那就不胜其繁了，因此我主张大商业归公，小商业归私，但是大小界限，如何划分，这是很费研究的。我主张施行之初，可定为国际贸易归公，国内贸易归私，国家向外国购买大批货物，分售与人民，人民有货欲销售外国者，由国家承买，转售与外国。我国闭关数千年，并未产生何种大资本家，可知国内贸易，并非造成资本制度之主因，故国内贸易，可以听人民自由经营。我们把国际贸易归公办到了，再看国内情形如何，并可进而规定国内某种商业，亦应由国家经营，私人不得经营。关于机器方面，亦可规定某种机器，私人不得使用。此种办法；必须到了实施之时，斟酌现情而为之，此时不能一一预定。我们不许私人购买土地，不许私人使用机器，不许私人设立银行，不许私人经营国际贸易，孙中山所谓节制私人资本，就算达到了。

依上述办法，国家把土地、机器、银行和国际贸易收归公有过后，国家每年收人，当然非常之多，自当尽量扩充实业教育与增加民众利益之事。但是国家发达极点，每年余款，究竟作何用途呢？我也想有一个办法，孙中山屡屡向人演说，他要把中国变成一个大公司，四万万人都是股东，并且说："这个公司内的人，都可以分红利，子子孙孙，便不怕穷。"我们把土地、机器、银行和国际贸易的四者收归公有，那末四万万人都成为地主厂主，成为银行和国际贸易的股东，孙中山理想中的大公司，就出现了。这个大公司，是以每一个身体为一股，国中生了一人，即是增加一股，死了一人，即是取消一股，股权是非常明晰的。我们就可仿照公司分红的办法、政府每年除各项开支而外，其所有余款，即按照全国人口数目，平均分摊，作为生活费，其分摊数目之多少，以国家每年余款多少为断，最大限度以能维持生活为止。

有了这个办法，社会上可以免去许多纠纷：(1)中国所谓育婴嫠济贫诸局，可以裁撤，外国所谓失业者救济法，教员工人养老金

等等,俱可废去了;(2)现在许多富有哲学文学科学等天才的人,每因饥寒所迫,兼营他业,或改营他业,国家受无形之损失,倘能发给生活费,使无冻馁之忧,则各人能就其性之所近,专心深造,于社会之文明,增进不少;(3)语云:衣食足而礼义兴。又云:饥寒起盗心。有了发给生活费的办法,则国民的道德可以增进。

有人问道:人人都有饭吃,还有何人肯做工?还有何人肯努力?社会怎么能够进化?我道:人人有了饭吃,努力心或许减少一点,如谓人类就不努力,社会就不会进化,我却不以为然。请问牛顿和达尔文诸人,其目的岂是因为要吃饭,才去研究学问吗?难道他们有了饭吃,就不会研究学问吗?我恐怕正是因为他们有了饭吃,才能专心研究,才能有此空前绝后的大发明。

孙中山把生活程度分作三级:第一级是需要,有衣穿才不会冷死,有饭吃才不会饿死。第二级是安适,穿的求其舒服,吃的求其甘美。第三级是奢侈,穿的要轻绡细绢,海虎貂鼠,吃的要山珍海味,鱼翅燕窝。我所说的发给生活费,只算达到第一级,其第二级,第三级,则让那些勤勉做工的人享受。

努力向上之心,人人都有,凡是稍知奋勉的人,断莫有因为免去冻馁,就可满足他的欲望,就不前进,其例甚多,无待详举。平心论之,人之天性不一,有因为生活问题解决了,就不去做工的,却也有丰衣足食,还是孳孳不已的,若谓国家发了生活费,就无人做工,这层可以不虑。假使实施之时,果然有此现象,我们少发给点款,使他们所得者,不足维持生活,就不患无人做工了。做工与否,本是听人自由,但做工者优予报酬,使人见而生羡,又不得不做工,于是做工者,不做工者,各遂所愿,社会上就相安无事了。

有人问我道:全国人民,具何种资格,有坐领生活费之权利?政府为甚么有发给生活费之义务?我说道:这有两个理由:(1)地球是人类公有物,使用土地者,对于公家缴纳租金,此项租金,即该人类平均分受;(2)发明家发明机器,是替人类发明的,由机器生出来的利益,应该人类平均分受。基于这两种理由,故人民有领受生活费的权利,政府是掌管全国土地和工厂的机关,故有发给人民

生活费的义务。孙中山讲衣食住行四者曾说："一定要国家来担负这种责任，如果国家把这四种需要供给不足，无论何人，都可以来向国家要求。"可见国家有保证人民生存的义务，人民有向国家要求生存的权利。我主张发给生活费，即是国家担负人民衣食等项的责任，保证人民的生存。此种办法，与民生主义是很合的。

我提出解决社会问题的办法，是采用公司式的组织，这是业经说明了的。我分配资财的方法，是从自然界中两个地方取法得来：其一是取法身体分配血液的方法。身体中某部分越劳动，血液之灌注越多，除了弥补消耗之外，还有剩余，因此人身越劳动的部分，就越发达，这就是人身奖励劳动的方法。所以我们对于劳动者，应该从优报酬。我们身体中，还有些无用的部分，例如男子之乳，他是无用的东西，但是既已生在我们的身上，也不能不给以血液，不过男子之乳不劳动，灌注的血液很少，所以男子之乳，就渐渐缩小。我们发给生活费，不可过多，使不做工的人，如男子之乳一般，渐渐消缩。才合天然公理。其二是取法天空分配雨露的方法。自然界用日光照晒江海池沼，土地草木，把他的水蒸气取出来，变为雨露，又向地上平均洒下，不惟于干枯之地，蒙其泽润，就是江海池沼，本不需水，也一律散给；最妙的，是把草木中所含水分蒸发出来，又还给他，一转移间，就蓬蓬勃勃的生长了；并且枯枝朽木，也一样散给，不因为他莫得生机，就剥夺他享受雨露之权。洒在地上之水，听凭草木之根吸取，无所限制，吸多吸少，纯是草木自身的关系，自然界固无容心于其间。分家收入的租息，与夫银行和工商业的纯利，原是从人民身上取出来的，除公共开支而外，不问贫富，一律平均分给，致富的机会，人人均等，这就是取法雨露之无私。

孙中山把生活程度分作三级：(1)需要，即生存；(2)安适；(3)奢侈。现在的经济组织，是以死字为立足点，进而求生存，再进而求安适，求奢侈，因为立足点是死字，一遇不幸的事，就有冷死和饿死的，著者主张发给生活费，是以生存为立足点，进而求安适，求奢侈，照孙中山民生主义说来，生存是社会问题的重心，国家倘能每年发给生活费，使人人能够生存，这就算重心稳定了，重心既稳定，

社会自然安定。著者谆谆以发给生活费为言,意盖在此。

本章所拟办法,把土地、机器、银行、国际贸易四者收归国有,则拥有金钱之人,任他如何努力,决不会造到钢铁大王、煤油大王、银行大王、汽车大王、商业大王诸人的地位,每年由政府发给生活费,则劳动者任如何不幸,决不会有冻馁之虞。像这样的办法,把富者的地位削低一级,把贫者的地位升高一级,贫富之间,就不会相差过远了。现在痛恨资本制度的人,对于有资财者,设种种法子去抑制他,我们施行此种经济制度之后,从上面削低一级,从下面升高一级,在两级中间的地方,就可任人发展,不加限制;不惟不当限制,并且还要尽力提倡,社会才能进步。我主张把国际贸易收归国有,把国内贸易留为人民活动之余地,又主张人民存款在银行者,应当付以利息,都是为提倡人民努力起见。有人说:这种办法,仍不免贫富不平。我说:惟其不平,人民才肯努力,世界才能进化,犹如水之趋入大海一般,惟其地势高下不平,才能奔趋不已,如果平而不流,就成为死水了。水不流则腐,人类不努力,世界便会退化,其理是相同的。世间至平者,莫过于水,故量物平否,以水为准,然而水前进不已者,实在是由于不平,名为不平,实为至平。我们取水之原理,以改造社会,就与天然之理符合了。

政府每年发给生活费,其手续很麻烦,当由各都市,各乡村,分头办理,每一都市和每一乡村,应设立户籍调查所,把人口调查清楚,确定某人的籍贯,隶属某处,生活费由原籍的户籍调查所转发,即无错误了。某处死了一人,即由该处的户籍调查所查明死者籍隶何处,即通知原籍的调查所,旅行在外,生下子女,就地报告该处调查所,将来的生活费,即向该调查所承领,但经申请后,得由所生地的调查所,备文移归原籍。人是活动之物,转徙不常,调查之时和发给生活费之时,从生死两点注意,就可杜绝流弊了。

我们既规定人民有款者,当存入银行,需款者当向银行借,则各都市,各乡村,都要遍设银行,人民取款存款,方才便利。政治方面之组织,是合各乡村而成为一县,合各县而成为一省,合各省而成为一国。经济方面,当与之相应,首都设中央银行,各省设省银

行，各县设县银行，各乡村设乡村银行；各乡村之银行，隶属于县银行，各县之银行，隶属于省银行，各省之银行，隶属于中央银行。金钱是人民膏血，故银行之分布，当如脉络一般，使之成为网状，才能流通无阻。私人向银行借款者，须有担保人，担保人须银行中有存款，足供担保者，否则以借款者或担保者应得之生活费作抵押品。银行与户籍调查所，关系密切，二者宜并设一处。

施行本章所说之办法，有当虑及者，土地、机器、银行、国际贸易四者集中于国家之手，全国人民的金钱，俱归于银行，政府每年又要发给生活费，国家的权责太大，当局的人，舞起弊来，人民就受害不浅了。如果防弊的方法，尚未想好，就冒冒昧昧的着手改革，把土地工厂等项收归公有，倒不如不改革，不收归公有还好点。所以我们要改革经济制度，当先从改革政治入手，先把政治改革了，把防弊之方法想完善，然后才能说改革经济制度。只要在政治方面，能把孙中山所说的选举、罢免、创制、复决四权完全办到了，则经济方面，无论甚么弊，都可防止了。本章所说解决社会问题的办法，都是预定计划，不能立即就办，我们现在第一要着，就是努力去实行这四权，等到人民对于这四权能充分的行使了，再来改革经济制度，那就莫有流弊了。

银行及户籍调查所之职员，与夫银行之监察员及其他重要职员，由人民投票选举或罢免。属于一乡村者，由全乡村人民总投票，属于全县者，由全县人民总投票，属于全省全国者亦然。遇有大事，亦用总投票法公决。例如原定银行存款月息六厘，有人提议，应改为四厘，又有提议应改为八厘，即将三者的理由，作具说明书，公布全国，定期总投票。各人向本地户籍调查所投票，其旅居异地者，可从邮局投递，由户籍调查所开票，总计主张四厘者若干票，主张六厘者若干票，主张八厘者若干票，汇报于县，由县汇报于省，由省汇报中央。假定主张四厘者占多数，即改为存入银行者，月息四厘，向银行借款者，月息八厘。又如有人主张各人的资财，不可过多，存入银行之款，应该加以限制，又有主张不应加以限制。

究竟应限制还是不应限制？如应限制，则每人存款，究应至多以若干为限，可由全国人民总投票决定之。全国是一个大公司，四万万人是公司中之股东，人人有切己利害，有分红息之希望，故投票时，不会受人运动，即使有舞弊者，亦必互相举发，在公家服务之人，如有侵蚀亏吞等弊，亦必互相稽查。假无发给生活费之规定，人民与国家，不生关系，即使他人营私舞弊，亦不愿因为公家之事，去开罪于私人。中国官吏，侵蚀公款，无人过问，其弊正在于此。今有发给生活费之规定，则人民与国家，居于利害共同的地位，侵蚀国家之款，即无异侵蚀私人之款，全国有四万万人，即是有四万万个监察员，侵蚀者无所藏其奸，孙中山主张的全民政治，即可出现。

关于遗产制一层，许多人都主张废除，如照本章所说的办法做去，土地工厂，一律归公，私人也就无所谓产业了，所有者不过银行中所存之金钱，我们只研究此项金钱，应否传给子孙就是了。此事于各个人都有关系，将来可用全民投票法解决之。在我个人之主张，是可以听其传给的，因为我们既经承认各人的身体是各人私有物，由脑力体力换来的资财，就应该各人私有。各人所生子女，是他的身体化分出来的，当然有承受他的资财之权，如果归为公有，也就犯了“夺私有物以归公”之弊。普通人所以努力者，大都想积下资财，传之后人。如果积下的金钱，不许传之子孙，必会减少人类努力心，即是减少社会进化之速度。

富者过富，贫者过贫，欲废除遗产制，以化除贫富阶级，殊不知资本家之产生，与遗产无甚关系。兹可举例为证：美国钢铁大王卡内基，为贫人子，三岁时，为丝厂工徒，一周得工资一美元二十美分。煤油大王洛克依兰，为农家儿，六七岁时，随其母往山下拾柴，或随其父在田间拔草。铁道大王介姆舍尔，十五岁，父死，无以为生，乃入商店为学徒。韦尔德以架设太平洋海底电线，名闻天下，十六岁时，也在纽约商店为学徒。法国大银行家劳惠脱，少时家贫，走至某银行，向主人陈述，愿执贱役，主人不许。他走出来之时，皮鞋上落下一钉，俯而拾之，主人因为他不忽细事，乃呼入，令

在银行服役。美国大富豪休洼布，系小村中织毛工人之子，少时助其父工作，或佣于农家，或为邮局马夫。铜山王章洛克，为农人子，少时随其父驱牛十余头，走数百里，夕与牛同寝，晨与牛同兴。砂糖王斯布累克，德国人，十八岁时，航海至美国，抵岸后，检视衣囊，左方余砂糖数块，右方剩金三美元，一身之外，别无长物。商业大王瓦纳迈尔，为造砖工人之子，幼时家贫，无力就学，无冬无夏，皆跣行于街市。汽车大王福尔特，二十余年前，他尚为钟表职工。以上诸人，都是贫人之子，并未承受遗产。惟银行大王摩尔根之父，是美国著名富翁，但他之致富，全不依赖其父。他常说："余虽为斯派沙摩尔根之子，并不借此以立于世界，余必为一个独立之奇男子。"可见他之拥有巨资，也不是遗产的关系。我们细考诸人致富之源，都是掠夺地球和机器的生产力，否则经营国际贸易，抑或开设银行，惟休洼布一人，未独立营业，但他终身辅佐钢铁大王，他之资财仍是从掠夺地球和机器生产力而来。如果把土地、机器、银行和国际贸易四者收归国有，那些在实业界称王的人，断不会产生，这才是根本治疗之法。

至于改革社会之程序，我主张从乡村办起走，以每一乡村为一单位，各办各的，因为改革之初，情形复杂，应该各就本地情形，斟酌办理，才能适合，如有窒碍处，随时改良。等到各乡村办好了，才把全县联合起来，各县办好了，才把全省联合起来，各省办好了，才把全国联合起来，将来世界各国办好了，把全球联合起来，就是大同世界了。

改革社会，应该注意者有两点：其一，所订法令规程，要多留各地方伸缩之余地，越苛细，就窒碍越多，越是不能实行；其二，当从劝导入手，使各地人民，喜喜欢欢的去办理，不能用严刑峻罚，强迫人民办理。其实施方法，当如下述：

政府把土地收归公有后，即编计此一乡村，共有土地若干，命全乡村之人组织一个团体，公共管理，由这个团体把土地分佃与农民，全乡村每年共收租息若干，政府责或这个团体缴交银行，如租

息是谷物等项，由这个团体公共变卖，以银缴入银行，政府立于监督地位，也就不繁难了。

全国土地，由国家出资财改善者，其利益归国家所得，由各乡村出资财改善者，其利益归各乡村所得，各乡村改善土地后，增加之收入，由本乡村人民平均分受。凡购置机器，改良肥料等所需之款，向银行息借，其息可缓至获利后偿付。若建筑马路，疏凿沟渠等项，其工程施之土地上而含有永久性者，所用之款，政府与该乡村各担负一半。例如某乡村因建路凿渠，向银行借款二千元，工毕之日，政府派员勘验认可后，政府担负一半，银行只列该乡村借银一千元就是了，政府名为负担一半，实则仍无所损。因为银行贷出之息与存入之息，为二与一之比。假定存入是月息六厘，贷出是一分二厘，人民向银行存款二千元，银行应付月息十二元，某乡村因筑路凿渠，借去二千元，银行只列该乡村去银一千元，其收入之月息十二元，恰与人民存款二千元之息相抵，不过政府多负担一千元无息之债务罢了，只要政府不付利息，此项债务，就多担负点也无妨。

孙中山所说农业上增加生产的方法，共计七种：第一是机器问题，第二是肥料问题，第三是换种问题，第四是除害问题，第五是制造问题，第六是运送问题，第七是防灾问题。应由政府派人到乡村去，把改良办法详加讲演，或用文字说明，务使农民心中了然，其采用与否，听人民自由，不必用强力干涉。语云："利之所在，人必趋之。"他们知道大利所在，自然会踊跃从事。孙中山曾说："对中国人说要他去争自由，他们便不明白，不情愿附和，但是对他说请他去发财，便有很多人跟上来。"我们叫各乡村组织团体，叫他改良土地，就是请他去发财，人民哪有不欢迎之理？即有怀疑之人，充其量不过不遵照改良就是了，断不会出来阻挠，因为公家叫他们组织团体，担负缴纳全乡村租息，这个团体，尽可照公家原定租额转佃出去，团体中人，不过费点力，代公家收租息就是了，并不至于赔累，他们何至出头反对？只要这层办到，乡村中的事权，渐归统一，

将来一切事都好办理，也就算收了效果了。

关于增加生产的事项，他们不愿意改良，只好听之，如其加以干涉，反转多事，反会生出反响。我们总是尽力提倡，尽力劝导，听其自由采用，只要某乡村获了大利，他们自然会争先恐后的仿办起来。这类事，如果督促严厉了，反转会弊病丛生，王安石的青苗法，就是前车之鉴。宋朝那个时候的人民，于青黄不接之时，每每出重利向富室借贷，王安石创青苗法，由公家以较轻之利，借与农民，于秋收后付还，使利归公家，而农民也不至受重利之苦，本是公私两利的好法子，王安石雷厉风行的督促官吏实行，据散放青苗钱之多少，以定官吏之成绩，于是那些地方官，就向民间估派，其有不需款之农民，与夫家资饶之富民，都强迫他领取青苗钱，闹得天怒人怨，以最良之法，收最恶之果，都是由于强迫二字生出来的。苏东坡说宋神宗求治太急，真是洞见症结之论，我辈改革社会，当引为大戒。

天下事有当强迫者，有不当强迫者，例如把土地、机器、银行和国际贸易四者收归国有的时候，则当强制执行，任何人不能独异。至于乡村中改良事项，则当如上说的办法，听其自由。像这样办法，就与孙中山所主张“政府强制的力量，和人民自由的力量，双方平衡”的原则相符合了。语云：十年树木，百年树人。教养人民，原是与种植树木一样，我们虽甚望树子长成，亦只能把土壤弄好，把肥料弄好，等他自家生长，我们是不能替树子帮忙的，这个道理，柳宗元的郭橐驼传，说得很明白。现在新政繁兴，民间大困，当局诸公，每每以福国利民之心，做出祸国害民之事，就是违反了柳宗元的说法。斯密士全部学论，纯取放任自由，他说：“人民好利之心，根于天性，政府只消替他把障碍物除去了，利之所在，人民自然会尽力搜求，一切天然之利，就因而开发出来了。”他这个学说，在欧洲是生了大效的，我们开发乡村利益的时候，本他这个学说做去，自然会生大效。

前面的办法，实行之后，一人之身，可得两重利益：(1)乡村中改善土地，增加生产的利益，每人可得一份；(2)每年由政府按照

全国人口发给生活费，这又是一份利益。有了这个原因，全乡村之事和全国之事，人民就不能不过问了。现在的人，大都是“事不关己不劳心”。革命的人，拚命去争民权，争得之后，交给人民，叫他来行使。我恐怕乡间的老百姓，还会嫌我们的多事，妨害他吃饭睡觉的时间，只好顺着他们喜欢发财的天性，把民权二字附着在发财二字上面，交给与人民，人民接受发财这个东西，顺便就把民权那个东西携带去了。他们知道官吏是替他经理银钱的管事，不得不慎选其人，遇有不好的管事，不得不更换。如此则选举权、罢免权，他们自然晓得行使了。他们知道一切章程，如不订好，就有人舞弊，公款就要受损失，他们将来就要少分点红利，如此则创制权、复决权也就晓得行使了。所以政府每年必要发给生活费，人民与政府才生得起关系，才能行使民权，人人有切己关系，才不会为少数人所把持，全民政治，乃能实现。

改革社会千头万绪，犹如钟表一般，中间的机械，只要有了点小小毛病，全部动作，都会停止。我国土地，有如此之大，各地情形不同，实施的详细办法，岂是政府中几个人能够坐而揣测的，只好划归各地人民自去斟酌办理，政府只消把大政方针与各种进行计划宣布出来，使人民知道政府的目的是怎么样，进行的途径是怎么样，他们自然会朝着那个途径做去，各乡各县，渐渐趋于一致，就可以渐渐联合起来了。现在世界的大势，是朝全民政治方面趋去，故一切事权，当散而给诸人民，才不至与潮流违反。民生主义与民权主义，是一个东西，不可分而为二，一面又须顾及世界民族的心理，顺大同的轨道做去，三民主义，就成为整个之物了。

（五）各种学说之调和

现在世界上纷纷扰扰，冲突不已，我穷源竟委的考察，实在是由于互相反对的学说生出来的。孟子之性善说，荀子之性恶说，是互相反对的；宗教之利人主义，进化论派之利己主义，是互相反对

的;个人主义之经济学,社会主义之经济学,是互相反对的。凡此种种互相反对之学说,均流行于同一社会之中,从未折衷一是,思想上既不一致,行为上当然不能一致,冲突之事,就在所不免。

真理只有一个,犹如大山一般,东西南北看去,形状不同,游山者各见山之一部分,所说山之形状,就各不相同。我们研究事理,如果寻出了本源,任是互相反对之说,都可调和为一。性善与性恶,可以调和为一,利人与利己,可以调和为一,个人主义与社会主义,可以调和为一,这是前面业已说了的。著者把所有互相反对的学说加以研究,觉得无不可以调和。兹再举两例于下:

(甲)马克思说:"人的意志为物质支配。"又有人说:"物质为人的意志所支配。"这两说可以调和为一的。兹用比喻来说明:假如我们租佃了一座房子,迁移进去,某处作卧房,某处作厨房,某处作会客室,器具如何陈设,字画如何悬挂,一一要审度屋宇之形势而为之。我们的思想,受了屋宇之支配,即是意志受了物质之支配,但是我们如果嫌屋宇不好,也可把他另行改造,屋宇就受我们之支配,即是物质受意志之支配。欧洲机器发明而后,工业大兴,人民的生活情形,随之而变,固然是物质支配了人的意志,但机器是人类发明的,发明家费尽脑力,机器才能出现,工业才能发达,这又是人的意志支配了物质。这类说法,与"英雄造时势,时势造英雄"是一样的,单看一面,未尝说不过去,但必须两面合拢来,理论方才圆满。有了物理数学等科,才能产出牛顿,有了牛顿,物理数学等科,又生大变化。有了咸同的时局,才造出曾、左诸人,有了曾、左诸人,又造出一个时局。犹如鸡生蛋,蛋生鸡一般,表面看去,是辗转相生,其实是前进不已的,后生蛋非前一蛋,后之鸡非前之鸡。物质支配人的意志,人的意志又支配物质,英雄造时势,时势又造英雄,而世界就日益进化了。倘若在进化历程中,割取半截以立论,任他引出若干证据,终是一偏之见。我们细加考究,即知鸡与蛋原是一个东西,心与物也是一个东西,鸡之外无蛋,蛋之外无鸡,心之外无物,物之外无心,唯心论,唯物论,原可合而为一的。

（乙）古人说："非知之艰，行之维艰。"孙中山说："知难行易。"这两说也可合而为一的。古人因为世人只知坐而研究，不去实行，就对他说道：知是很容易的，行是很艰难的，你们总是趋重实行就是了。孙中山研究出来的学理，党人不肯实行，孙中山就对他们说道：知是很艰难的，行是很容易的，我已经把艰难的工作做了，你们赶快实行就是了。古人和孙中山，都是注重在实行，有何冲突？"非知之艰，行之维艰"二语，出在《伪古文尚书》上，是傅说对武丁所说的，傅说原是勉励武丁实行，并没有说事情难了，叫武丁莫行，原书俱在，可以复按。发明轮船火车的人，费了无限心力，方才成功，发明之后，技师照样制造，是很容易的，这是"知难行易"。初入工厂的学生，技师把制造轮船火车的方法传授他，学生听了，心中很了然，做起来却很艰难，这是"知易行难"。孙中山的说法，和傅说的说法，其差异之点，即在知字的解释不同。孙中山是指发明家发见真理而言，傅说是指学生听讲时心中了解而言，我们试取"孙文学说"读之，他举出的证据，是饮食、作文、用钱等十事和修理水管一事，都是属乎发明方面的事。孙中山是革命界的先知先觉，他训诫党员，是发明家对技师说话，故说"知难行易"。傅说身居师保之位，他训诫武丁，是技师对学生说话，故说"知易行难"。就实际言之，发明家把轮船火车发明了，交与技师制造，技师又传授学生，原是一贯的事，孙中山和傅说，各说半截，故二者可合面为一。由此知"知易行难"，和"知难行易"两说，可以调和为一，世间的事，有知难行易者，有知易行难者，合二者而言之，理论就圆满了。

著者把性善和性恶，利人和利己，个人主义和社会主义，唯心和唯物，知难行易和知易行难种种互相反对之学说加以研究之后，乃下一结论曰："无论古今中外，凡有互相反对之二说，双方俱持之有故，言之成理，经过长时间之争辩，仍对峙不下者，此二说一定可以并存，一定是各得真理之一半，我们把两说合而为一，理论就圆满了。"

著者从前对于孙中山的学说，也不甚满意，故去岁著《解决社会问题之我见》，系自辟蹊径，独立研究，不与民生主义相涉，自以为超出孙中山的范围了。今岁著此文时，复取孙中山学说研究之，意欲寻出缝隙，加以攻击，无如任从何方面攻击，他俱躲闪得开，始知他的学说理论圆满。他倡此种学说时，四面八方，俱是兼顾到了的，我去岁所拟解决社会问题各种办法，已尽包括于民生主义之中。我当初讨论这个问题，自有我的根据地，并未依傍孙中山，乃所得结果，孙中山早已先我而言之，因自愧学识之陋，而益服孙中山用力之深。真理所在，我也不敢强自立异，于是把我研究所得者，作为阐发孙中山学说之材料，阅者试取拙著《宗吾臆谈》，与此文对照观之，当知著者之信仰孙中山，绝非出于盲从。

著者幼年，极崇拜孔子，见《礼记》上有“儒有今人与居，古人与稽，今世行之，后世以为楷”等语，因改名世楷，字宗儒，后来觉得孔子学说，有许多地方不满我意，乃改字宗吾，表示信仰自己之意，对于孔子宣布独立，而今下细研究，始知孔子的学问，原自精深，确能把个人主义和社会主义调和为一，远非西洋哲学家所能企及。孔子学说，最贻人口实者，不过忠君一层，其实这是时代的关系，于他的学说，并无甚损。古时主权在君，故孔子说忠君，这不是尊君，乃是尊主权，现在主权在民，我们把他改为忠于民就是了。例如孔子说：“君使臣以礼，臣事君以忠。”我们改为“人民对政府要有礼，政府对人民要尽忠”，施行起来，就无流弊了。孙中山曾说：欧美人民，对于政府常有反抗的态度。瑞士学者新发明一种说法，说“人民对政府要改变态度”。我们说，“人民对于政府要有礼”，也可算是新学说。像这样的替孔子修正一下，他的学说，就成为现在最新的学说了。《大学》有格致诚正修齐治平一段话，把个人主义和社会主义融合为一，孙中山称赞他是中国独有的宝贝，外国大政治家没有见到。孔子说：“大道之行也，天下为公。”孙中山常喜欢写天下为公四字，因为孔子理想的社会，是大同世界，孙中山理想的社会，也是大同世界，所以孙中山对于孔子，极为心折。

宇宙事物，原是孳生不已的，由最初之一个，孳生出无数个，越孳生，越纷繁，自其相同之点观之，无在其不同，自其相异之点观之，无在其不异。古今讲学的人，尽管分门别户，互相排斥，其实越讲越相合，即如宋儒排斥佛学，他们的学说中，参得有禅理，任何人都不能否认。孟子排斥告子，王阳明是崇拜孟子之人，他说"无善无恶心之体"，其语又绝类告子。诸如此类，不胜枚举。因为宇宙真理，同出一源，只要能够深求，就会同归于一。犹如山中生出草草木木一般，从他相异之点看去，草与木不同，此木与彼木不同，同是一木，发生出来的千花万叶，用显微镜看之，无一朵相同之花，无一片相同之叶，可说是不同之极了，我们倘能会观其通，从他相同之点看去，则花花相同，叶叶相同，花与叶相同，此木与彼木相同，木与草相同，再进之，草木和禽兽相同，精而察之，草木禽兽，泥土沙石，由分子，而原子，而电子，也就无所谓不同了。我们明白此理，即知世间种种争端无不可以调和的。有人问我道：你说"心理变化，循力学公例而行"。请问各种学说，由同而异，又由异而同，是属乎力学公例之哪一种？我说：水之变化，即是力之变化，同出一源之水，可分为数支，来源不同之水，可汇为一流，千派万别，无不同归于海，任他如何变化，却无一不是循力学公例而行，宇宙事物，凡是可以用水来作比喻的，都可说是与力学公例符合。

中国人研究学问，往往能见其全体，而莫能见其细微。古圣贤一开口即是天地万物，总括全体而言之，好像远远望见一山，于山之全体是看见了的，只是山上之草草木木的真相，就说得依稀恍惚了。西人分科研究，把山上之一草一木看得非常清楚，至于山之全体，却不十分了然。将来中西学说，终必有融合之一日，学说汇归于一，即是思想一致，思想既趋一致，即是世界大同的动机。现在世界纷争不已，纯是学说纷歧酿出来的，我们要想免除这种纷争，其下手之方法，就在力求学说之一致。所谓一致者，不在勉强拉合，而在探索本源，只要把他本源寻出来，就自然归于一致了。所以我们批评各家学说，务于不同之中，寻出相同之点，应事接物，务

于不调和之中，寻觅调和的方法，才不至违反进化之趋势，不是我们强为调和，因为他根本上，原自调和的。我看现在国中之人，往往把相同之议论，故意要寻他不同之点，本来可以调和的事，偏要从不调和方面做去，互相攻击，互相排挤，无一事不从冲突着手，大乱纷纷，未知何日方止。

现在各党各派，纷争不已，除挟有成见，意气用事者外，其他一切纷争，实由于学说冲突酝酿出来的。要调和这种纷争，依我想，最好是各人把各人所崇奉的学说，彻底研究，又把自己所反对的学说，平心观察，寻觅二者异同之点，果能反复推求，一定能把真正道理搜寻出来，彼此之纷争，立归消灭。因为宇宙间的真理，只有一个，只要研究得彻底，所得的结果，必定相同。假使有两人所得结果不同，其中必有一人研究不彻底，或是二人俱不彻底，如果彻底了，断无结果不同之理，大家的思想，既趋于一致，自然就没得纷争了。

现在各种主义，纷然并立，仿佛世界各国纷然并立一样，有了国界，此国与彼国，即起争端，有了主义，此党与彼党，即起争端，将来世界各国，终必混合为一而后止，各种主义，也必融合为一而后止。无所谓国，无所谓主义，国界与主义同归消灭，这就是大同世界了。著者主张联合世界弱小民族，攻打列强，可说是顺着大同轨道走的，主张各种主义，公开研究，也可说是顺着大同轨道走的。

耶教以博爱为主，后来宗教战争，同奉耶稣之人，互相焚烧屠杀，残酷到了极点，与博爱之宗旨，完全背道而驰，倡民约论的人，何尝不源于悲悯之一念，而其结果，则法国大屠杀，无复丝毫悲悯之念，岂非咄咄怪事！著者求其故而不得，只好返求之力学公例。人之思想感情，俱是以直线进行，耶稣、卢梭诸人的信徒，只知朝着他的目的物奔走，犹如火车汽车，开足了马力，向前奔驰，途中人畜，无不被其碾毙一样。现在身操杀人之柄者，与夫执有手枪炸弹者，如果明白这个道理，社会上也就受赐不少了。

欧洲新旧教之争，施行大屠杀，是学说冲突之关系，法国革命，

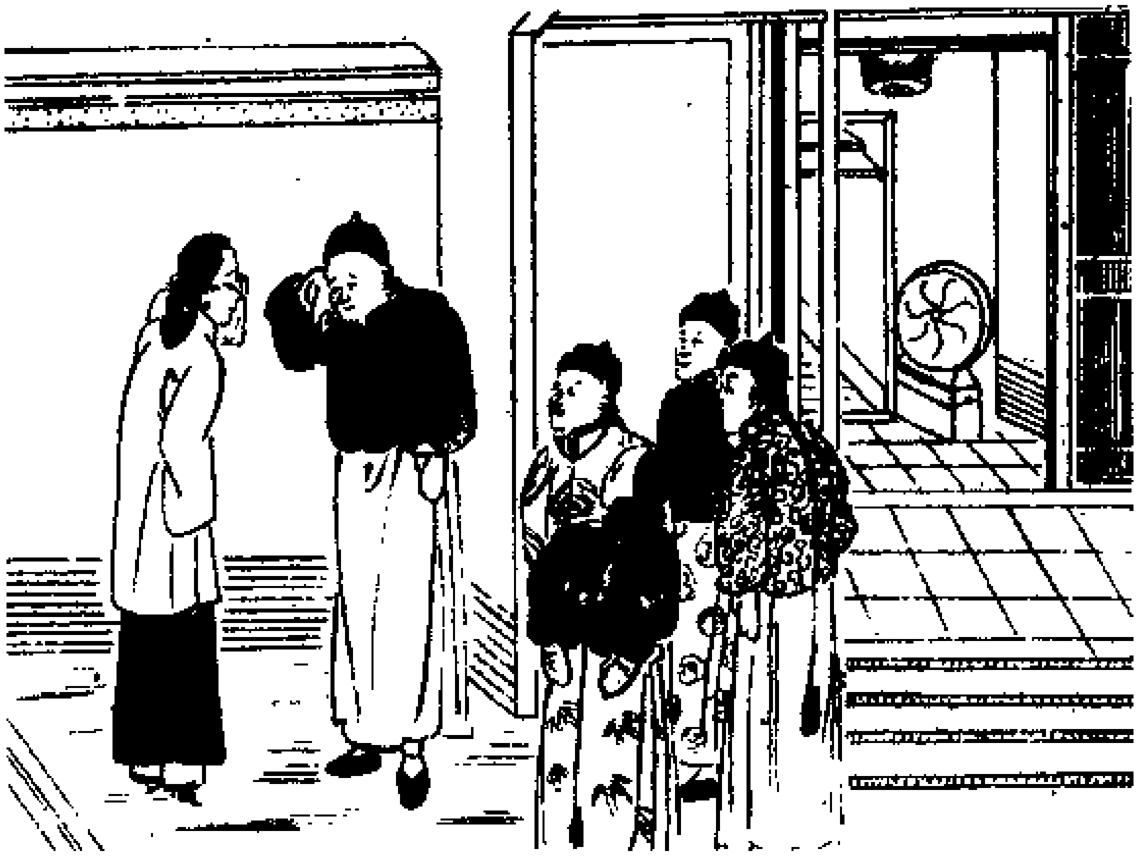
施行大屠杀，也是学说冲突之关系，学说杀人，至于如此，真令人四顾苍茫，无从说起。宗教之说，根本上令人怀疑，欧洲殉教诸人，前仆后继，视死如归，自我们的目光看去，仿佛吃了迷药一般，而他们则自以为无上光荣。

〔第七篇〕

宗吾趣谈趣事——进退有方厚黑怕经

夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。……妻子者，丈夫所指而终身者也。身体发肤，属诸妻子，不敢毁伤，怕之始也；立身行世，扬名于后世，以显妻子，怕之终也。

——夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。……妻子者，丈夫所指而终身者也。身体发肤，属诸妻子，不敢毁伤，怕之始也；立身行世，扬名于后世，以显妻子，怕之终也。



● 我对于圣人之怀疑

自序

我原来是孔子的信徒，小的时候父亲与我命的名，我嫌他不好，见《礼记》上孔子说，儒有今人与居，古人与稽，今世行之，后世以为楷，就自己改名世楷，字宗儒，表示信从儒教之意。光绪癸卯年，我从富顺赴成都城读书，与友人雷君耆同路，每日步行百里，途中无事，纵谈时局，并寻些经史，彼此讨论。他对于时事，非常愤慨，心想铁肩担宇宙，就改字铁崖。我觉得儒家学说，有许多缺点，心想与其宗孔子，不如宗自己，因改字宗吾。从此之后，我的思想

也就改变，每读古人的书，就有点怀疑，对于孔子，虽未宣布独立，却是宗吾二字，是我思想独立之旗帜，二十多年前，已经树立了。

我见二十四史上一切是非都是颠倒错乱的，曾做了一本《厚黑学》，说古来成功的人，不过面厚心黑罢了，民国元年，曾在成都报纸上发表。我对于尧舜禹汤文武周公孔子十分怀疑，做了一篇《我对于圣人之怀疑》。这篇文字，我从前未曾发表。

我做了那两种文字之后，心中把一部二十四史，一部宋元明清学案扫除干净，另用物理学的规律来研究心理学，觉得人心的变化，处处是跟着力学轨道走的。从古人事迹上，现今政治上，日用琐事上，自己心坎上，理化数学上，中国古书上，西洋学说上，四面八方，印证起来，似觉处处可通。我于是创设了一条臆说：心理之变化，循力学公例而行。这是我一人的拘墟之见，是否合理，不得而知，特著《心理与力学》一篇，请阅者赐教。

我应用这条臆说，觉得现在的法令制度，很有些错误的地方，我置身学界把学制拿来研究，曾做了一篇《考试制度之商榷》，又著了一篇《学业成绩考察会之计划》，曾在成都报纸发表，并经四川教育厅印行。那个时候，我这个臆说，还未发表，文中只就现在的学制陈说利弊，我的根本原理，未曾说出，诸君能把那两篇文字，与这篇《心理与力学》对看，合并赐教，更是感激。我近日做有一篇《推广平民教育之计划》，也附带请教。

我从癸卯年，即发下一个疑问：孔孟的道理，既是不对，真正的道理，究竟在甚么地方？这个疑团，蓄在心中，迟至二十四年，才勉强寻出一个答案，真可谓笨极了。我重在解释这个疑问，很希望阅者指示迷途，我绝对不敢自以为是，指驳越严，我越是感激。如果我说错了，他人说得有理，我就抛弃我的主张，改从他人之说，也未尝不可。诸君有赐教的，请在报纸上发表，如能交成都国民公报社社长李澄波先生，或成都新四川日刊社社长周雁翔先生代转，那就更好了。

我从前做的《厚黑学》及《我对于圣人之怀疑》，两种文字的底稿，早已不知抛往何处去了，我把大意写出来，附在后面，表明我思

想之过程。凡事有破坏，才有建设，这两篇文字，算是一种破坏，目的在使我自己的思想独立，所以文中多偏激之论，我们重在寻求真理，无须乎同已死的古人争闹不休，况且我们每研究一理，全靠古人供给许多材料，我们对于古人，只有感谢的，更不该吹毛求疵。这两篇文字的误点，我自己也知道，诸君不加以指正也使得。

中华民国十六年一月十五日李世楷序于成都

我对于圣人之怀疑

我先年对于圣人，很为怀疑，细加研究，觉得圣人内面有种种黑幕，曾做了一篇《圣人之黑幕》。民国元年，本想与《厚黑学》同时发表，因为《厚黑学》还未登载完，已经众议哗然，说我破坏道德，煽惑人心，这篇文字更不敢发表了，只好借以解放自己的思想。现在国内学者，已经把圣人攻击得体无完肤，中国的圣人，已是日暮途穷。我幼年曾受过他的教育，本不该乘圣人之危，坠井下石，但我要表明我思想之过程，不妨把当日怀疑之点略说一下。底稿早不知抛往何处，只把大意写出来。

世间顶怪的东西，要算圣人，三代以上，产生最多，层见叠出，同时可以产生许多圣人！三代以下，就绝了种，并莫产生出一个。秦汉以后，想学圣人的，不知有几千百万人，结果莫得有一个成为圣人，最高的不过到了贤人地位就止了。请问圣人这个东西，究竟学不学得到？如说学得到，秦汉而后，那么多人学，至少也该出一个圣人。如果学不到，我们何苦朝朝日日，读他的书、拼命地学。

三代上有圣人，三代下无圣人，这是古今最大怪事，我们通常所称的圣人，是尧舜禹汤文武周公孔子。我们把他们分析一下，只有孔子一人是平民，其余的圣人，尽是开国之君，并且是后世学派的始祖，他的破绽，就现出来了。

原来周秦诸子，各人特制一种学说，自以为寻着真理了，自信如果见诸实行，立可救国救民，无奈人微言轻，无人信从。他们心

想？人类通性，都是慕权势的，凡是有权势的人说的话，人人都肯听从，世间权势之大者，莫如人君；尤其如开国之君，兼之那个时候的书都是竹简做的，能够得书读的很少，所以新创一种学说的人，都说道：我这种主张，是见之书上，是某个开国之君遗传下来的。于是道家托于黄帝，墨家托于大禹，倡并耕的托于神农，著本草的也托于神农，著医学的，著兵书的，俱托于黄帝。此外百家杂技，与夫各种发明，无不托于开国之君。孔子生当其间，当然也不能违背这个公例，他所托的更多，尧舜禹汤文武之外，更把鲁国开国的周公加入，所以他是集大成之人。周秦诸子，个个都是这个办法，拿些嘉言懿行，与古帝王加上去，古帝王坐享大名，无一个不成为后世学派之祖。

周秦诸子，各人把各人的学说发布出来，聚徒讲授，各人的门徒，都说我们的先生是个圣人，原来圣人二字，在古时并不高贵，依《庄子·天下篇》所说，圣人之上，还有天人、神人和至人的名称，圣人列在第四等，圣字的意义，不过是"闻声知情，无事不通"罢了，只要是聪明通达的人，都可呼之为圣人，犹之古时的朕字一般，人人都称得，后来把朕字、圣字收归御用，不许凡人冒称，朕字圣字才高贵起来。周秦诸子的门徒，尊称自己的先生是圣人，对于圣人的言语，即使不明白，也从不僭妄。孔子的门徒，说孔子是圣人，孟子的门徒，说孟子是圣人，老庄杨墨诸人，当然也有人喊他为圣人。到了汉武帝的时候，表章六经，罢黜百家，从周秦诸子中，把孔子挑选出来，承认他一人是圣人，诸子的圣人名号，一齐削夺，孔子就成为御赐的圣人了；孔子既成为圣人，他所尊崇的尧舜禹汤文武周公，当然也成为圣人，所以中国的圣人，只有孔子一人平民，其余的都是开国之君。

周秦诸子的学说，要依托古之人君，也是不得已而为之。这可举例证明：南北朝，有个张士简，把他的文字，拿与虞讷看，虞讷加诋斥。随后士简把文字改作，托名沈约，又拿与虞讷看，他就读一句，行称赞一句。清朝陈修园，著了一本《医学三字经》，起初托名叶天士，及到其书流行了，才改归己名，有修园的自序可证。从上

列两事看来，假使周秦诸子，不依托开国之君，恐怕我们的学说，早已消灭，岂能传到今日。周秦诸子，志在救世，用了这种方法，他们的学说，才能进行，后人受赐不少，我们对于他们是应该感谢的，但是为研究真理起见，他们的内幕是不能不揭穿的。

孔子之后，平民之中，总算是出了一个圣人，此人就是人人知道的关羽！凡人死了，事业就完毕，惟有关羽死了之后，还干了许多事业，竟自挣得圣人的名号，又著有《桃园经》、《觉世真经》等书流传于世。孔子以前，那些圣人的事业与典籍，恐怕也与关羽差不多。

现在乡僻之区，偶然有一人，享了小小富贵，讲因果的，就说他阴功积得多。讲堪舆的，就说他坟地葬得好，看相的，算命的，就说他的面貌生庚，与众不同。我想古时的人心，与现在差不多，大约也有讲因果的人，看见那些开基立国的帝王，一是说他品行如何好，道德如何，这些说法流传下来，就成为周秦诸子著书的材料了。兼之，凡人皆有我见，心中有了成见，眼中所见东西，就会改变形象。带绿色眼镜的人，见凡物皆成绿色；带黄色眼镜的人，见凡物皆成黄色。周秦诸子，创了一种学说，用自己的眼光去观察古人，古人自然会改变形象，恰与他的学说符合。

我们权且把圣人中的大禹提出来研究一下，他腓无胈，胫无毛，忧其黔首，颜色黎黑，宛然是摩顶放踵的兼爱家。韩非子说："禹朝诸侯于会稽，防风氏之君后至而禹斩之。"他又成了执法如山的大法家。孔子说："禹，吾无间然矣。菲饮食而致孝乎鬼神，恶衣服面致美乎黻冕，卑室面尽力乎沟洫。"俨然是恂恂儒者，又带点栖栖不已的气象。读魏晋以后禅让文，他的行径，又与曹丕、刘裕诸人相似。宋儒说他得了危精微一的心传，他又成了一个析义理于毫芒的理学家。杂书上说他娶涂山氏之女，是个狐狸精，仿佛是《聊斋》上的公子书生。说他替涂山氏造傅面的粉，又仿佛是画眉的风流张敞。又说他治水的时候，驱遣神怪，又有点像《西游记》上的孙行者，《封神榜》上的姜子牙。据宗吾的眼光看来，他始而忘亲事仇，继面夺仇人的天下，终而把仇人逼死苍梧之野，简直是

厚黑学中的重要人物。他这个人,光怪陆离,真是莫名其妙。其余的圣人,其神妙也与大禹差不多。我们略加思索,圣人的内幕,也就可以了然了。因为圣人是后人幻想结成的人物,各人的幻想不同,所以圣人的形状便有种种不同。

我做了一本《厚黑学》,从现在逆推到秦汉是相合的,又逆推到春秋战国,也是相合的,可见从春秋以至今日,一般人的心现是相同的。再追到尧舜禹汤文武周公,就觉得他们的心理,神妙莫测,尽都是天理流行,惟精惟一,厚黑学是不适用的。大家都说三代下人心不古,仿佛三代上的人心,与三代下的人心,成为两截了,岂不是很奇怪吗?其实并不奇:假如文景之世,也用汉武帝的办法,把百家罢黜了,单留老子一人,说他是个圣人,老子推崇的黄帝,当然也是圣人,于是乎平民之中,只有老子一人是圣人,开国之君,只有黄帝一人是圣人。老子的心,"微妙玄通,深不可测",黄帝的心也是"微妙玄通,深还不可识"。"其政闷闷,其民淳淳",黄帝而后,人心就不古了。尧夺哥哥的天下,舜夺妇翁的天下,禹夺仇人的天下,成汤文武以臣叛君,周公以弟杀兄,我那本《厚黑学》,直可逆推到尧舜而止。三代上的人心、三代下的人心就融合一片了。无奈再追溯上去,黄帝时代的人心,与尧舜而后的人心,还是要成为两截的。

假如老子果然像孔子那样际遇,成了御赐的圣人。我想孟轲那个亚圣名号,一定会被庄子夺去。我们读的四子书,一定是老子、庄子、列子及尹子,所读的经书,一定是灵枢、素问,孔孟的书与管商申韩的书,一齐成为异端,束诸高阁,不过遇到好奇的人,偶尔翻来看看,《大学》、《中庸》在《礼记》内,与王制、月令并列。人心惟危十六字,混在曰若精古之内,也就莫得甚么精微奥妙了。后世讲道学的人,一定会向《道德经》中,玄牝之门,埋头钻研,一定又会造出天玄人玄、理牝欲牝种种名词互论。依我想,圣人的真相,不过如此。

儒家的学说,以仁义为立足点,定下一条公例,"行仁义者昌,不行仁义者亡",古今成败,能合这个公例的,就引来做证据,不合

这个公例的，就置之不论。举个例子来说：太史公《殷本记》说："西伯归，乃阴修德行善。"《周本记》说："西伯昌阴行善"，逵下两个阴字，其作用就可想见了。齐世家更直截了当地说："西伯之脱羑里归，与吕尚阴谋修德以倾商政，其事多兵权与奇。"可见文王之行道义，明明是一种权术，何尝是实心为民？儒家见文王成了功，就把他推尊得不得了。徐偃王行仁义，汉东诸侯，朝者三十六国，荆文王恶其害己也，举兵灭之，这是行仁义失败了的，儒学就绝口不提。他们的论调完全与乡间讲因果报应的一样，见人富贵，就说他积得有阴德，见人触电死了，就说他忤逆不孝，推其本心，固是劝人为善，其实真正的道理，并不是那样。

古人的圣人，真是怪极了。虞芮质成，脚踏圣人的土地，立即洗心革面，圣人感化人，有如此的神妙，我不解管蔡的父亲是圣人，母亲是圣人，哥哥弟弟是圣人，四面八方被圣人围住了，何以中间会产生鸱鸮。清世宗呼允禩为阿其那，允禟为塞思黑，翻译出来，是猪狗二字。这个猪狗的父亲是圣人，哥是圣人，侄儿也是圣人。鸱鸮猪狗，会与圣人错杂面生，圣人的价值，也就可以想见了。

李自成是个流贼，他进了北京，寻着崇祯帝后的尸体，载入宫扉，盛以柳棺，放在东华门，听人祭奠。武王是个圣人，他走至纣死的地方，射他三箭，取黄钺把头斩下来，悬在太白旗上，他们爷儿，曾在纣名下称过几天臣，做出这宗举动，他的品行连流贼都不如，公然也成为惟精惟一的圣人，真是妙极了！假使莫得陈圆圆的那场公案，吴三桂投降了，李自成岂不成为太祖高皇帝吗？他自然也会成为圣人，他那闯太祖本纪所载深仁厚泽，恐怕比《周本纪》还要高出几倍。

太王实始翦商，王季文王继之，孔子称武王太王王季文王之绪，其实与司马炎，缵懿师昭之绪何异？所异者，一个生在孔子前，得了世世圣人之名，一个生在孔子后，得了世世逆臣之名。

后人见圣人做了不道德之事，就千方百计替他开脱，到了证据确鉴，无从开脱的时候，就说以上的事迹出于后人附会。这个例是孟子开的，他说：以至仁伐至不仁断不会出现流血的事，就断定《武

成篇》血流漂杵那句话是假的。我们从殷民三叛，多方大诰那些文字看来，可知伐纣之时，血流漂杵不假，只怕“以至仁伐至不仁”那句话有点假。

子贡曰：“纣之不善，不如是之甚也。是以君子恶居下流，而天下之恶皆归焉”。我也说：“尧舜禹汤文武周公之善，不如是之甚也。是以君子显居上流，而天下之美皆归焉。”若把下流二字改作失败，把上流二字改为成功，更觉确切。

古人神道设教，祭祀的时候，叫一个人当尸，向众人指说：“这就是所祀之神”，众人就朝着他磕头礼拜。同时又以圣道设教，对众人说：“我的学说，是圣人遗传下来的”。有人问：“哪个是圣人？”他就顺手指着尧舜禹汤文武周公说道：“这就是圣人。”众人也把他当作尸一般，朝着他磕头礼拜。后来进化了，人民醒悟了，祭祀的时候，就把尸撤销，惟有圣人的迷梦，数千年未醒，尧舜禹汤文武周公，竟受了数千年的崇拜。

讲因果的人，说有个阎王，问阎王在何处？他说：“在地下。”讲理学的人，说有许多圣人，问“圣人在何处？”他说“在古时”。这种种怪物，都是只可意为想象，不能目睹，不能证实。惟其不能证实，他的道理就越是玄妙，信从的人就越是多。在创造这种议论的人，本是劝人为善，其意固可嘉，无如事实不真确，就会生出流弊。因果之弊，流为拳匪，圣人之弊，使真理不能出现。

汉武帝把孔子尊为圣人过后，天下的言论，都折衷于孔子，不敢违背。孔融对于父母问题略略讨论了一下，曹操就把他杀了。嵇康非薄汤武，司马昭把他杀了。儒教能够推行，全是曹操、司马昭一般人维持之力。后来开科取士，读书人若不读儒家的书，就莫得进身之路。一个死孔子，他会左手拿官爵，右手拿江山，哪得不成为万世师表。宋元明清学案中人物，都是孔圣人马蹄脚下的人物，他们的心坎上，受了圣人的摧残，他们的议论，焉得不支离穿凿？焉得不迂曲难通？

中国的圣人，真是专横极了。他莫有说过的话，后人就不敢说，如果说出来，众人就说他是异端，就要攻击他。朱子发明了一

种学说，不敢说是自己发明的，只好说孔门的格物致知，加一番解释，说他的学说是孔子嫡传。然后才有人信从。王阳明发明了一种学说，也只好把格物致知，加一番解释，然后以附会自己的学说，说朱子讲错了，他的学说，才是孔子嫡传。本来朱王二人的学说，都可以独树一帜，无须依附孔子，无如处于孔子势力范围之内，不依附孔子，他们的学说，万万不能推行。他二人费尽心力去依附，当时的人还说是伪学，受重大的攻击，圣人专横到了这种地步，怎么能把真理研究得出来？

韩非子说得有个笑话："郢人致书于燕相国，写书的时候，天黑了，喊：'举烛'，写书的人就写上'举烛'二字。把书送去，燕相得书，想了许久，说道：'举烛是尚明，尚明是任用贤人的意思'，以是说进之燕王，燕王用他的话，国遂大治，虽是收了效，却非原书本意。"所以韩非说："先王有郢书，后世多燕说。"究竟格物致知四字是何解释，恐怕只有手著《大学》的人才明白，朱王二人中，至少有一人免不脱"郢书燕说"的批评。岂但格物致知四字，恐怕《十三经注疏》、《皇清经解》，宋元明清学案里面许多妙论，也逃不脱"郢书燕说"的批评。

学术上的黑幕，与政治上的黑幕是一样的。圣人与君王，是一胎双生的，处处狼狈相依，圣人不仰仗君王的威力，圣人就莫得那么尊崇；君主不仰仗圣人的学说，君主也莫得那么猖獗，于是君主把他的名号分给圣人，就称起王来了；圣人把他的名号分给君主，君主也称起圣来了。君主箝制人民的行动，圣人箝制人民的思想。君主便下一道命令，人民都要遵从，如果有人违背，就算是大逆不道，为法律所不容。圣人任便发一种议论，学者都要信从，如果有人批驳了，就算是非圣无法，为清议所不容。中国的人民，受了数千年君主的摧残压迫，民意不能出现，无怪乎政治紊乱。中国的学者，受了数千年圣人的摧残压迫，思想不能独立，无怪乎学术消沉。因为学说有差误，政治才有黑暗，所以君主之命该革，圣人之命尤其该革。

我不敢说孔子的人格不高，也不敢说孔子的学术不好，我只说

除了孔子，也还有人格，也还有学说。孔子并没有压制我们，也未言禁止我们别创异说，无如后来的人，偏要抬出孔子，压倒一切，使学者的意思，不敢出孔子的范围之外。学者心坎上，被孔子占据久了，理应把他推开，思想才能独立，宇宙真理，才研究得出来。前时，有人把孔子推开了，同时达尔文诸人就闯进来，盘踞学者心坎上，天下的言论，又折衷于达尔文诸人，成一个变形的孔子，执行圣人的任务。有了违反他们的学说，又算是大逆不道，就要被报章杂志骂个不休。如果达尔文诸人去了，又会有人出来，执行圣人的任务，他的学说，也是不许人违反的。依我想：学术是天下公务，应该听人批评，如果我说错了，改从他人之学说，于我也无伤，何必取军阀态度，禁人批评。

凡事以平为本，君主对于人民不平等，故政治上生纠葛；圣人对于学者不平等，故学术上生纠葛。我主张把孔子降下来，与周秦诸子并列。我与阅者诸君，一齐参加进去，与他们平坐一排，把杜威、罗素、达尔文诸人，欢迎进来，分庭抗礼。发表意见，大家磋商，不许孔子、杜威、罗素、达尔文诸人高踞我们之上，我们也不高踞孔子、杜威、罗素、达尔文之上，人人思想独立，才能把真理研究得出来。

我对于圣人既已怀疑，所以每读圣人之书，无所不疑，因定下读书三诀，为自己用功步骤。兹附录于下：

第一步，以古为敌。读古人之书，就想此人为我之劲敌，有了他，就莫得我，非与他血战一番不可。逐处寻他缝隙，一有缝隙即便攻入；又代古人设法抗拒，愈战愈烈，愈攻愈深。必要如此，读书方能入理。

第二步，以古为友。我若读书有见地，即提出一种主张，与古人的主张对抗，把古人当如良友，相互切磋。如我的主张错了，不妨改从古人；如古人主张错了，就依着我的主张向前研究。

第三步，以古为徒。著书的古人，学识肤浅的很多，如果我自信学力在那些古人之上，不妨把他们的书拿来评阅，当如评阅学生文字一般，说得对的，与他加几个密圈，说得不对的，与他划几根杠

子。世间俚语村言，含有妙趣的尚且不少，何况古人的书，自然有许多至理存乎其中。批评越多，知识自然越高，这是普通所说的教学相长了。如遇一个古人，知识与我相等，我就把他请出来，以老友相待，如朱晦庵蔡元定一般。如遇有知识在我之上的，我又把他认为劲敌，寻他的缝隙，看攻击得进不进？

我虽然定下此三步功夫，其实并没有做到，自己很觉抱愧。我现在正做第一步功夫，想进第二步，还未达到，至于第三步，自量终身无达到之一日。譬如行路，虽然把路径寻出，无奈路太长了，脚力有限，只好努力前进，走一截，算一截。

● 怕老婆哲学

黑主生平好写滑稽文字，或用杂文体，或用小说体，莫有一篇不是嬉笑怒骂，语含讽刺。有人说："黑主在世，是天地间一大讽刺"，我也认为的确如此。他不仅讽刺世人，有时也讽刺自己。不过当他讽刺自己的时候，更是恶毒地讽刺世人，这是他一贯的伎俩。例如他倡导厚黑学，明明是借骂世人的，但他偏偏一身独当，自居为厚黑教主，而有《厚黑经》、《厚黑传》、《厚黑传习录》的写作。如果有人质问他："你为什么骂人呢？"他必然回答道："我怎敢骂人？我是骂我自己。"试问你对他又有什么办法呢？本篇首先要介绍的是他所著的《怕老婆的哲学》一文，仍是袭取这种故智，他著此文的动机，想是鉴于吾国的伦常，日趋乖舛。所谓五伦，几乎是破坏殆尽的，社会上无非这些"好货财和妻子"的东西；但他却不像道学家们的一贯作风，说什么"世风不古，江河日下"的慨叹之词，竟然喊出"怕老婆"的口号，加以提倡，而且著为专论，名之曰哲学，末附"怕经"，以比儒家的"孝经"，这种讽刺，真可说是恶毒极了！他自己怕不怕老婆，我们不甚知道；但他曾极力主张当约些男同志，设立"怕学研究会"，共相研讨，俨然以"怕学"研究的会长自居，这不又是一种现身说法吗？

他那自称哲学的文章，大意是说：大凡一国的建立，必有一定的重心，我国号称礼教之邦，首要的就是五伦。古之圣人，于五伦中特别提出一个“孝”字，以为百行之本。所以说，“事君不忠非孝也，朋友不信非孝也，战阵无勇非孝也。”全国重心，建立在一个“孝”字上，因而产生种种文明，我国雄视东南亚数千年，并不是无因。自从欧风东渐，一般学者，大呼“礼教吃人”，首先打倒的就是“孝”字，全国失去重心，于是谋国就不忠了，朋友就不信了，战阵就无勇了。有了这种现象，国家焉得不衰落，外患焉得不侵凌？因此必须另寻一个字，作为立国的重心，以替代古之“孝”字，这个字仍当在五伦中去寻。

我们知道：五伦中君臣是革了命，父子是平了等的，兄弟朋友更是早早已弃了的；所幸五伦中尚有夫妇一伦存在，我们应当把一切文化，建立在这个伦上。天下的儿童，无不知爱其亲也，积爱成孝，所以古时的文化，建立在“孝”字上；世间的丈夫，无不爱少妻也，积爱成怕，所以今后的文化，应当建立在“怕”字上。于是怕老婆的“怕”字，便不得不成为全国的重心了。

他说“怕学”中的先进，应该是首推四川。宋朝的陈季常，就是顶顶有名的怕界巨擘，河东狮吼的故事，已传为怕界的佳话了。所以苏东坡赞以诗曰：“忽闻河东狮吼，拄杖落手心茫然。”这是形容他当时怕老婆的状态，算是灵魂无主，六神出窍的。但陈季常并非等闲之辈，他是有名的高人逸士。高人逸士都如此地怕老婆，可见怕老婆一事，应当视为天经地义。苏东坡又称述他道：“环堵萧然，而妻子奴婢，皆有自得之意。”这是证明了陈季常肯在“怕”字上做工夫，所以家庭中才收到这种良好的效果。

时代更早的，还有一位久居四川的刘先主，他对于“怕学”一门，可说是以发明家兼实行家。他新婚之夜，就向孙夫人下跪，后来困处东吴，每遇着不得了的事，就守着老婆痛哭，而且常常下跪，无不逢凶化吉，遇难成祥。他发明这种技术，真可说是渡尽无边苦海中的男子。凡遇着河东狮吼的人，可把刘先生的法宝取出来，包管闺房中顿呈祥和之气，其乐也融融，其乐也洩洩。

他更从史事来证明；东晋而后，南北对峙，历宋齐梁陈，直到隋文帝出来，才把南北统一，而隋文帝就是最怕老婆的人。有一天，独孤皇后发了怒！文帝怕极了，跪在山中，躲了两天，经大臣杨素诸人把皇后劝好了，才敢回来。“怕经”曰：“见妻如鼠，见敌如虎。”隋文帝之统一天下，谁曰不宜？

隋末天下大乱，唐太宗扫灭群雄，平一海内，他用的谋臣房玄龄也是一位最怕老婆的人，他因为常受夫人的压迫，无计可施，忽然想到：太宗是当今天子，当然可以制服她。于是就向太宗诉苦，太宗说：“你喊她来，等我处置她。”那知房太太几句话就说得太宗哑口无言，便私下对房玄龄说：“你这位太太，我见了都怕她，此后好好的服从她的命令就是了。”太宗见了臣子的老婆都害怕，真不愧为开国明君。

我国历史上，不但要怕老婆的人，才能统一全国；就是偏安一隅，也非有怕老婆的人，不能支持危局。从前东晋偏安，全靠王导、谢安，出来支持；而他们两人，都是“怕学”的先进。王导身为宰相，兼充清谈会的主席。有一天手执麈尾，坐在主席位上，谈得正起兴时，忽然报道：“夫人来了！”他连忙跳下犊车就跑，弄得狼狈不堪。但他在朝廷中的功劳最大，竟获得天子九锡之宠。推根寻底，全是得力于怕字诀。

苻坚以百万之师伐晋，谢安围棋别墅，不动声色，把苻坚杀得大败，也是得力于怕字诀。因为大家知道的：谢安的太太，把周公制定的礼改了，拿来约束他的丈夫，谢安在他夫人的名下，受过严格的训练，养成泰山崩于前而色不变的习惯，苻坚怎见是他的敌手。

黑主如此主张怕老婆的重要，自不免启人之疑。所以有人问他道：“外患这样严重，如果再提倡‘怕学’，养成怕的习惯，敌人一来，以怕老婆的心理怕之，岂非要亡国吗？他说：“这却不然，从前有位大将，很怕老婆，有一天愤然道：‘我怕做甚？’传下将令，点集大小三军，令人喊他夫人出来，打算以军法从事。他夫人出来，厉声问：‘喊我何事？’他惶恐伏地道：‘请夫人出来阅兵’”此事经他

多方考证，才知道是明朝戚继光的事。但他丝毫也不觉得奇怪。继光虽然行军极严，他儿子犯了军令，就把他斩首；可是夫人寻他大闹，他自知理屈，不敢声辩，就养成怕老婆的习惯；谁知道一怕反把胆子吓大了，以后日本兵来，他都不怕，就成为抗日的英雄。因为日本虽可怕，总不及老婆的可怕，所以他敢于出战。凡读过希腊史的人，想都知道斯巴达每逢男子出征，妻子就对他说："你不战胜归来，不许见我之面！"一个个奋勇杀敌，斯巴达以一个小国，遂崛起称雄，倘平日没有养成怕老婆的习惯，怎能收此效果呢？

黑主不但由历史上证明了应当怕老婆的至理名言，而且他更从政治舞台上的人物去考察，得出的结论是官级越高的，怕老婆的程度越深，官级和怕的程度，几成为正比例。于是由古今的事实，又归纳出精当的定理，而特著"怕经"若干条，垂范后世。

教主曰：夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。

教主曰：其为人也怕妻，而敢于在外为非者鲜矣。人人不敢为非，而谓国之不兴者，未之有也。君子务本，本立而道生，怕妻也者，其复兴中国之本也。

教主曰：惟大人不能莫有怕妻之心，因为一怕妻而国本定矣。

教主曰：怕学之道，在止于至善，为人妻止于严，为人夫止于怕，家人有严君焉，妻之谓也。妻发令于内，夫奔走于外，天之大义也。

教主曰：大哉，妻之为道也！巍巍惟天为大，惟妻则之，荡荡乎无能名焉！不识不知，顺妻之侧。

教主曰：行之而不着焉，习矣而不察焉，终身怕妻，而不知为怕者众矣。

教主曰：君子见妻之怒也，食旨不甘，闻乐不乐，居处不安，必诚必敬，勿之有触焉耳矣。

教主曰：妻子有过，下气怡色柔声以谏，谏若不入，起敬起长；三谏不听，则号泣而随之；妻子怒不悦，挞之流血，不敢疾怨，起敬起畏。

教主曰：为人夫者，朝出而不归，则妻倚门而望，暮出而不归，则妻倚闾而望。是以妻子在不远游，游必有方。

教主曰：君子之事也，视于无形，听于无声。人闺房，鞠躬如也。不命之坐，不敢坐；不命之退，不敢退。妻忧亦忧，妻喜亦喜。

教主曰：谋国不忠非怕也，朋友不信非怕也，战阵无勇非怕也。一举足而不敢忘妻子，一出言而不敢忘妻子。将为善，思贻妻子令名，必果；将为不善，思贻妻子羞辱，必不果。

教主曰：妻子者，丈夫所指而终身者也。身体发肤，属诸妻子，不敢毁伤，怕之始也；立身行世，扬名于后世，以显妻子，怕之终也。

上术十二章，据他说"为怕学人道之门，其味无穷。为夫者，玩索而有得焉，则终身用之，有不能尽者矣。"最后，他对于今后的历史家，尚有此建议：旧礼教注重"忠孝"二字，新礼教注重"怕"字，我如说某人怕老婆，无异誉之为忠臣孝子，是很光荣的。孝亲者为"孝子"，忠君者为"忠臣"，怕妻者当名"怕夫"。旧日史书中有"忠臣传"、有"孝子传"，将来民国的史书，一定要立"怕夫传"。

● 六十晋一妙文

鄙人今年(民国二十八年，公元1939年)已满六十岁了。即使此刻寿终正寝，抑或为日本飞机炸死，祭文上也要写享年六十有一上寿了，生期那一天，并无一人知道，过后我遍告众人，闻者都说与我补祝。我说："这也无须"。他们说："教主六旬诞颂，是普天同庆的事，我们应该发出启事，征求诗文，歌颂功德。"我谓："这更勿劳费心，许多做官的人，德政碑是自己立的，万民伞是自己送的，甚至生祠也是自己修的。这个征文启事，不必烦诸亲友，等我自己干好了。"

大凡征求寿文，例应补叙本人道德文章功业，最主要者，尤在写出其人特点，其它俱可从略。鄙人以一介匹夫，崛起而为厚黑圣人，于儒释道三教之外特创一教，这可算真正的特点。然而其事为

众人所共知，其学已家喻户晓，并且许多人都已身体力行，这种特点，也无须赘述。兹所欲说者，不过表明鄙人所负责任之重大，此后不可不深自勉励而已。

鄙人生于光绪五年己卯正月十三日，次日始立春，算命先生所谓："己卯生人，戊寅算命。"所以己卯年生的人，是我的老庚；戊寅年生的人，也是我的老庚。光绪己卯年，是西历一八七九年，爱因斯坦生于三月十九日，比我还要小一点，算是我的庚弟，他的相对论震动全球，而鄙人的《厚黑学》仅仅充满四川，我对于庚弟，未免有愧。此后只有把我发明的学问，努力宣传，才能不虚此生。

正月十三日，历书上载明："是杨公忌日，诸事不宜"。孔子生于八月二十七日，也是杨公忌日，所以鄙人一生际遇，与孔子相同，官运之不亨通，一也；其被称为教主一也。天生鄙人，冥冥中以孔子相待，我何敢妄自菲薄！

杨公忌日的算法，是以正月十三为起点，以后每退二日，如二月十一日，二月十九日……。到了正月，又忽然发生变例，以十三为起点。诸君试翻历史书一看，即知鄙言不谬。大凡教主都是应运而生，孔子生日即为八月二十七日，所以鄙人生日非正月十三日不可。这是杨公在千年前早已注定了的。

孔子生日定为阴历八月二十七日，考据家颇有异词。改为阳历八月二十七日，一般人更莫名其妙。千秋万岁后，我的信徒，饮水思源，当然与我建个厚黑庙，每年圣诞致祭，要查看阴阳历对照表，未免麻烦。好在本年(民国二十八年)正月十三日，为厚黑教主圣诞。将来每年阴历重九登高，阳历重三日入厚黑庙致祭，岂不很好。

四川自汉朝文翁兴学而后，文化比诸齐鲁，历晋唐而不衰，以至到了明朝，蜀学之兴盛，更足与江浙诸省相比。明朝张献忠践踏蜀川，杀戮之惨，亘古未有。秀杰之士，起而习武，蔚为风气。有清一代，名将辈出，公侯伯子男，五等封爵，无一不有。嘉庆道光时，全国提镇，蜀川人占十之七八。于是四川武功特盛，而文学则一蹶不振。六十年前，张文襄建立尊经书院，延聘湘潭王壬秋先生，来

川讲学，及门弟子，中有井研之廖季平，富顺之宋芸子，名满天下，其他学者，指不胜屈，朴学大兴，文风再庆兴盛。考证《湘绮楼日记》，己卯年正月十二日，王先生接受尊经书院聘书，次日鄙人诞生，明日即立春，万象更新，这其中实见造物运用之妙。

帝王之兴者也，必先有为之驱除障碍者；教主之兴也，亦必先有为之驱除障碍者。随着四时的变化，成功者都相继离去了。孔教之兴，已二千余年，皇天上帝，乃眷西顾，择是四川为新教主诞生之所，使东眷圣人，西蜀圣人，遥遥相对。无如川人尚武，已成风气，特先遣王壬秋入川，为之驱除障碍也，此所以王先生一受聘书。而鄙人即嵩生岳降也。

民国元年（公元1912年），共和肇造，为政治上开一新纪元，今为民国二十八年，也即是厚黑纪元二十八年。所以四川之进化，可分为三个时期：蚕丛鱼凫，开国茫然，勿庸深论。秦代通蜀而后，由汉司马相如，以至明杨慎，川人以文学见长，是为第一期，此则文翁之功矣。有清一代，川人以武功见长，是为第二时期，此张献忠之功也。民国以来，川人以厚黑学见长，是为第三时期，此鄙人之功也。

民国元年而后，我的及门弟子和私淑弟子，努力工作，把四川造成一个厚黑国，于是中国高瞻远瞩之士，大声疾呼曰："四川是民族复兴之根据地！"试想，要复兴民族，打倒日本，舍了这种学问，还有什么法子？所以鄙人于所著《厚黑丛话》内，喊出"厚黑救国"的口号，举出越王勾践为模范人物。其初也，勾践人吴，身为臣，妻为妾，是之谓厚。其后也，沼吴之役，夫差请照样身为臣，妻为妾，勾践不许，必置之死地而后已，是之谓黑。九一八以来，我国步步退让，是勾践退吴的方式，七七事变而后，全国抗战，是勾践沼吴的精神。我国当局，定下国策，不期而与鄙人之学说暗合，这是很可庆幸的。天下兴亡，匹夫有责，余岂好讲厚黑哉？余不得已也。

鄙人发明《厚黑学》，是千古不传之秘，而今而后，当努力宣传，死而后已。鄙人对于社会，既有这种空前的贡献，社会人士，即该予以褒扬。我的及门弟子和私淑弟子，当兹教主六旬圣诞，应该

作些诗文，歌功颂德。自鄙人的目光看来，举世非之，与举世誉之，有同等的价值。除弟子而外，如有志同道合的逸伯玉，或走入异端的原壤，甚或有反对党，如楚狂沮溺，征生亩诸人，都可尽量地作些文字，无论为歌颂，为笑骂，鄙人都一一敬谨拜受。将来汇刊一册，题目《厚黑教主荣录》。千秋万岁之后，厚黑学如皎日中天，可谓其生也荣，其死也荣也。

厚黑纪元二十八年，三月十三日，李宗吾谨启。是日也，即我庚弟爱因斯坦六旬晋一之前一日也。

● 宗吾答客问

问："先生能否暂将厚黑学收起不讲，专在文化学术方面多加发挥与著述，以饷国人？"

答："这是办不到的！十年以来，已有很多朋友劝我不必再谈厚黑。殊不知厚黑是"说得做不得的"，我们既不能应用，又不能不讲；不讲，心中反而难受。若想劝我不讲"厚黑"，无异于劝公孙龙不讲"白马非马"，这是万万办不到的。我本着"说得做不得"的信条，尽量发挥厚黑哲理来创教立学，试问这样无冕王，惟我独尊，又谁能比得我优游自豪呢？且古今真理，只有一个，仁者见仁，智者见智，孔孟的仁义，老子的道德，佛耶的慈悲博爱和宗吾的厚黑，均是一个真理，不过说法不同罢了。若是各有发明，各立一说，不相假借，便是各有千秋。这样，比起及身得志的人，我觉得尤胜一筹，又何必用世呢？你屡来信劝我不讲厚黑，怕我前途有阻，我想当年基督尚肯以身殉教，区区之阻，又何足以使教主不谈厚黑呢？"

问："先生满腹经纶，是当代的一个诸葛孔明，先生自忖以为如何？"

笑着答道："孔明何足道哉！他的名士气太重了！单就用兵而论，他犹不及先帝，先帝不过借他来慑服头脑简单的张关赵黄诸人罢了，实则他尚被先帝玩弄于股掌之中的。不然，伐吴之役，帝何

以不使孔明自将呢？且孔明用马谡夺街亭，实为大失着（当用魏延）；军败而斩马谡，尤为大失着，蜀之穷蹙以亡，斩马谡时，已肇其因了。孔明无能为如此，何足道哉！”

问："先生看，古今来谁是可取的呢？"

答："我不是说过做一姜太公的话吗？实则千古可取法者，惟此一人。太公年至八十，尚能佐周克商，已是亘古奇迹。厥后苏秦诵其阴符，而合六国；张良用其兵法，而灭秦楚。试问：厚黑远祖，舍太公还有何人呢？鄙人实是他百代的徒孙，想抉发出这千古不传之秘诀，以光前裕后的。"

问："先生治学的门径，可以见告吗？"

答："我平生治学，实得力于八股义法的"截搭题"，那是很合乎辩证法之逻辑的。我的厚黑及一切著作，都是从中推衍而出的。"

问："先生莫非是说笑话吧！"

答："不是笑话，我确是得的这一套八股法宝。如若不信就请以后对于八股义法多下些功夫。"

问："先生的著作，出版的，未出版的，一共有多少种？"

答："出版的有《厚黑学》、《厚黑丛话》、《宗吾臆谈》、《社会问题之商榷》、《制宪与抗日》、《中国学术之趋势》、《心理与力学》、《孔子办学记》、《吊打校长之奇案》、《孔告大战》、《怕老婆的哲学》十余种。现在正写的及已写成未发表的，还有《中国民族特性之研究》、《政治经济之我见》、《叙属旅省中学革命始末记》、《性灵与磁电》、《迂老随笔》等种种。谈正经道理的，有《社会问题之商榷》、《考试制度之商榷》、《制宪与抗日》、《中国学术之趋势》、《心理与力学》五书。其余的正经的作品，因尚未问世，暂可不谈。其实我已老了，还著作什么书呢？真可谓不自量。"

问："先生以往的资历，及目前的身世境遇如何？"

答："我早年受教于富顺名八股家卢象先生之门，后入成都高等学堂学习数理，曾加入同盟会。民国以来，充督署科长，全省官

产清理处处长，擢为重庆海关监督未就，后长富顺县中，绵阳省中，再任省督学多年，曾出川考察各省教育。北伐后，入省府任编纂委员，去年始解职归家。我自幼生于穷家，经一生奋斗的结果，已有小积蓄，现有市宅一所，水田三处，收租百石，生活尚称小康。生有二子，长子甚有能干，曾任富顺教育局长，及自井中学校长；次子曾在成都工业学校读书。不幸两子均于近年中先后死去，现有老妻寡媳及三孙四孙女，请有塾师，就家中教读。这便是我的大概情形。

● 主张考试被打

民国十一年，宗吾同省视学游子奉命考察教育，见到南北各省学校办理的成绩，比较上虽不无优秀的差异，但同在现行教育制度束缚之下，是不会有理想发展的。因此他考察归来，即力行实行考试制，以救其弊。

十二年下学期，成都开“新学制会议”，宗吾便同几位省视学及会员多人，提出考试案，开会讨论，未蒙通过。会毕，宗吾即单独上一呈文，主张各校学生毕业，应由政府委员考核，即后此十年，教育部才颁令全国的会考制度。

宗吾于呈文中列举理由十六项，并请在原籍富顺试办，经省署核准，委他为主试委员，于十三年暑假举行，后来推广于川南各县。十四年年假，叙州府联立中学学生毕业，宗吾复为主试委员，考了几场，一夜学生多人，手持木棒哑铃，把他拖出寝室，痛打一顿。据宗吾说，打时秩序非常之好，全场静静悄悄，学生寂无一语，他也默不作声，学生只是打，他只是挨，学生打够了，临走，骂道：“你这个狗东西，还主不主张严格考试?”当时，宗吾躺在地上，想道：“只要打不死，又来!”学生走后，他请宜宾知事来验伤，将伤单粘卷，木棒哑铃，存案备查。次晨，又请该校校长到床前，宗吾口授电文，呈报

上峰，历述经过情形，末云："自经此次暴动，愈见考试之必要，视学身受重伤，死生莫卜，如或不起，尚望厉行考试，挽此颓风，生平主张，倘获见诸实行，身在九泉，亦当引为大幸！"痛伤稍愈，即宣布继续考试，他裹伤上堂，勒令全体学生，一律就试，不许一人不到，就是打他的学生也无例外，但场规较前更加严厉了，学生也只得规规矩矩的考下来。事后，他作一书，叫做《考试制度之商榷》，说明考试的必要，尤其注重学制的改革，由教育厅印发各县讨论。后来，宗吾常常对人说："不经这一次痛打，我这本书是作不出的，所以对于该生等，不能不深深的感谢！"

宗吾以为这次的挨打，是十分应该的，因为当时各地的学生，都在运动废除考试，而他偏偏主张严格考试，又不曾宣传详细的理由，哪能不挨打呢？自经这次苦打以后，他才得了一种觉悟，凡事固然重在实行，尤其重在宣传，他之所以被打的原因，是由于一般人对考试制怀疑，所以才生出反对的事来。王安石的新法，本来是对的，当他在鄞县作官的时候，曾经试办过，人人都称便利，但他做了宰相，把他的新法推行天下，就遭了一个大大的失败。要说他没有毅力吗？他是天变不畏，人言不恤的，其担当宇宙的气概，是古今不可多得的人物。要说他的新法不好吗？他死去以后，他的法子几乎完全被人采用，还有许多法子一直行到今日，不过把名称改一下或把办法略略修正一下就是了。然则王安石何以当时会失败呢？这就是他少了一层宣传的手续。当时的名流，如司马光、苏东坡诸人，都不能了解，一齐反对他，彼此各走极端，结果两败俱伤，不但人民吃亏，国家吃亏，反种下后来亡国的因素，真可说是不幸之至。假如王安石不亟亟实行，先从宣传着手，把他的法子提出来，听人指驳，取消那种执拗态度，容纳诸贤的意见，把那法子酌量修改，诸贤也不泥守祖宗的成法，把那法子悉心研究，经过长时间的辩论，然后折衷一致，大家同心协力做去，岂不是很好的事吗？宗吾心中有了这个见解，所以他把主张考试的意见，就发表了出来。

● 讽刺国医

黑主的生性，本是朴讷的，幼时不言不语，呆头呆脑，对于同学，也是以谦让为本。所以他的父亲呼他为“迂夫子”，同学之间，则称他为“老好人”。自从他在私塾中受了建侯老师开玩笑的影响，他才慢慢诙谐起来。最初，还只是开玩笑的性质，继而于开玩笑中带有讽刺，终则嬉笑怒骂，一发不可遏止了。他这种作风，不但表现在语言文字之中，就是他自己的行动，也往往充满了这种特征。

黑主幼年时，本是终日不可离药罐的，除了哮喘症外，四肢也不灵动，有时穿衣服都要人帮忙，登楼不能下楼，大便不能蹲下。每次洗澡，母亲见他骨瘦如柴，就不禁放声大哭起来。当他在炳文书院读书时，同学们都说他活不长久。雷铁崖、雷民心弟兄，就主张活祭他。但黑主却并不悲观，仍是优游自得。他因为乡间庸医替他治不好病，就想自行研究医书，自行治疗。于是借了些陈修园、徐灵胎、喻嘉言诸人的医书来看，哪知越看越不懂。心想：“我这样用心研究，都弄不清楚，市上的医生，连字都莫认得好多，怎样能读过医书？我之不为庸医杀死，真是万幸！”于是，黑主废思然返，把医书丢了，自己不再吃药，而身体反慢慢健壮起来。从此之后，得了病，照例不吃药。他的主张，是宁死于病，不死于药。中间只有一次几乎破例：他在高等学堂时，腿上生一疮，好像是疔疮，学堂内种有菊花，他于菊花叶嚼来贴敷。同学陆逵九懂得医学，见他面有病容，就叫他伸出舌头来看，惊问道：“你的舌苔都黑了，还不趁急医治？”说得他毛骨悚然，就请为他开刀，他在校是向不请假的，这时也只得请假调养。在寝室睡了一会儿，心想：“这哪里会有病？何致舌苔会黑？”于是，恍然大悟，寻着陆九逵说道：“我除了腿上生疮以外，自觉毫无病状；我的舌头发害，是不是因为嚼菊花叶的缘故？”陆九逵叫他伸舌一看，连说：“不错！不错！”于是，二

人相视而笑，但并非有心。这是黑主用行动来讽刺国医也。

● 自创“无极拳”

四川讲静功的派别很多，如同善社，如刘门，如关龙派，如吴礁子派等等，黑主都曾拜门称弟子。其中有讲静功的一书，名为《乐育堂语录》，是丰城黄元吉来川讲道时所著，各派讲静功的人都奉为天书，自然黑主也仔细的拜读过。

黑主初时以为讲静功，总比服药好得多，但他试验的结果如何呢？据他说，从未坐过三十分钟之久，越想静坐，心思越乱，强自镇静，则如受苦刑。哪一派的方法，他都试验过；哪一派的方法，他都试验无效。这是黑主用行动来讽刺静功的。

黑主学国医不成，学静功不成，于是又想练拳术。他先学拳术家的气功，继而又学太极拳。黑主于二者所得的经验：气功一门，他认为无非装模作样，是违反自然的动作。太极拳一门，动作不甚激烈，似乎较相宜；但他学习不久就弃去了，因为其中仍有一定的规律，他是不耐拘束的。最后，黑主自己发明了一种拳术，名之曰“无极拳”。

据说，黑主是把气功和太极拳融合为一，随意动作，师其意而不泥其迹，略略参加些黄帝内视法、天隐子存想法，并会通庄子所说“真人之息以踵”的道理而成此拳法。他说这种拳法，睡时，坐时，读书作文时，与人谈话时，均可以行之。黑主说将来如把这种拳术传出来，不但为厚黑教主，并可称为无极祖师。及至我们会面时，我问他无极拳的详情，他笑着说：“既名无极拳，还有什么说的呢？无非是恍兮惚兮，玄之又玄而已。”他这段学拳的历史，不知是讽刺自己的无恒呢？还是讽刺堂堂的国术呢？

〔第八篇〕

宗吾解密——我的思想统系

天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教，厚黑也者，不可须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑。莫险乎薄，莫危乎白，是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌谓之黑。厚者，天下之大本也；黑者，天下之大道也。致厚黑，天地畏焉，鬼神惧焉。

——天命之谓厚黑，率厚黑之谓道，修厚黑之谓教，厚黑也者，不可须臾离也，可离非厚黑也。是故君子戒慎乎其所不厚，恐惧乎其所不黑。莫险乎薄，莫危乎白，是以君子必厚黑也。喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无顾忌谓之黑。厚者，天下之大本也；黑者，天下之大道也。致厚黑，天地畏焉，鬼神惧焉。

● 迂老自述

我自发明《厚黑学》以来，一般人呼我为教主，孟子曰："颂其诗，读其书，不知其人可乎。"所以许多人都叫我写一篇"自传"，而我却不敢，何也？传者传也，谓其传诸当世，传诸后世也。传不传，听诸他人，而自己岂能认为可传？你们的孔子和吾家聃大公，俱是千古传人，而自己却述而不作。所以鄙人只写"自述"，而不写"自传"。众人即殷殷问我，我只得据实详述，即或人不问我，我也要絮絮叨叨，向他陈述，是之谓自述。

张君默生，屡与我通信，至今尚未识面，他叫我写"自传"，情词殷挚，我因写《迂老随笔》。把我之身世，夹杂写于其中，已经写

了许多，寄文上海《宇宙风》登载。现在变更计划，关于我之身世者，写为《迂老自述》，关于厚黑学哲理者，写入《迂老随笔》。我之事迹，已见之《迂老随笔》及《厚黑丛话》者，此处则从略。

我生在偏僻地方，幼年受的教育，极不完全，为学不得门径，东撞西撞，空劳心力的地方，很多很多，而精神上颇受我父的影响，所以我之奇怪思想，渊源于师友者少，渊源于我父者多。

我李氏系火德公之后，由福建汀州府上杭县，迁广东嘉应州长乐县（现在长乐县改名五华县，嘉应直隶州，改名梅县），时则南宋建炎二年也。广东一世祖敏公，二世祖上达公……十五世润唐公，于雍正三年乙巳，挈家入蜀，住隆昌县萧家桥，时年六十一矣。是为入蜀始祖，公为儒医，卒时年八十二，葬萧家桥，后迁葬自流井文武庙后之柳沟坝。

二世祖景华公，与其兄景荣，其弟景秀三人，于乾隆二十二年丁丑，迁居自流井，汇柴口，一对山，地名糖房湾。故我现在住家仍在汇柴口附近。景华公死葬贡井清水塘。相传公在贡井杨家教书，于东家业内觅得此地，东家即送与他。公自谓此地必发达，坟坝极宽，留供后人建筑，坟坝现为马路占去，余地仍不小。

三世祖正芸公，也以教书为业，生五子，第二子和第四子是秀才，长子和第五子之子，也是秀才。第三子名煊，字文成，是我高祖，一直传到我，才得了一个秀才，满清皇帝，赏我一名举人，较之他房，实有逊色。煊公子孙繁衍，五世同堂，分家时，一百零二人，在汇柴口这种偏僻地方，也算一时之盛，因为只知读书之故，家产一分再分，遂日趋贫困。

煊公长子永枋，为我曾祖，广东同乡人，在自流井修一庙，曰南华宫，举永枋公为总首监修，公之弟永材，以善书名，庙成，碑文匾对，多出其手，光绪中，毁于火，遗迹无存，先人著作，除族谱上，有诗文数首外，其他一无所有。距汇柴口数里，有一小溪，曰会溪桥，碑上序文，及会溪桥三大字，为永材公所书，书法赵松雪，见者皆称佳妙，所可考者，惟此而已。自流井世家，以豆芽湾陈家为第一，进士翰林，蝉联不绝，我家先人，多在其家教书，而以永材公教得最

久。我父幼年，曾从永材公读。

自流井号称王李两大姓，有双牌坊李家、三多寨李家……吾宗则为一对山李家，而以双牌坊、三多寨两家为最盛。民国元年，族弟静修，在商场突飞猛进，大家都惊了，说道："这个李静修，是从哪里来？"陈学渊说道："这是一对山李家，当其发达时，还在我们豆芽坝陈家之前。"二十八年，我从成都归家，重修族谱，先人遗事，一无所知，欲就学渊访之，不料已死，询之陈举才，云：但闻有李永材之名，他事则不知。记得幼年时，清明节，随父亲到柳沟坝扫墓，陈星三率其子侄，衣冠济济，也来扫墓，其墓在润唐公墓之下。我辈围观之，星三指谓其子侄曰："此某某老师之祖坟也。"旋问族中长辈曰："某老师是你何人？其后嗣如何？"长辈一一答之，大约是星三及其先辈受益最深之师，才殷殷若是。今已多年，对答之语，全不记忆，其所谓某老师者，除永材公外，不知尚有何人，先人遗事淹没，可胜叹哉！

永枋公在汇柴口开染房，族亲子弟，衣冠不整者，酒醉者，将及店门，必庄摄其容乃敢过，公见之，亦惟温语慰问，从未以疾言遽色加人。公最善排难解纷，我父述其遗事颇多。年七十，易箦时，命家人捧水进巾，自浴其面，帽微不正，手自整之，乃凭几而卒。我父为永枋公之孙，幼年在染房内学生意，夜间，永枋公辄谈先人逸事及遗训。我父常举以教我，我读书能稍知奋勉，立身行己，尚无大过者，皆从此种训话而来。我父常曰："教子婴孩，教妇初来。"又曰："教子者以身教，不以言教。"诚名言也。

我家族谱字辈，是"唐景正文永，山高世泽长。""文"字辈皆单名火旁，而以"文"字作号名。我是"世"字辈。我祖父乐山公，务农、种小菜卖，暇时则贩油烛或草鞋，沿街卖之。公身魁梧，性朴质，上街担粪，人与说话，立而谈，担在肩上，不放下，黠者故与久谈，则左肩换右肩，右肩换左肩。公夜膳后即睡，家人就寝时即起，不复睡。熟睡时，百呼不醒，如呼盗至，则梦中惊起，公起整理明日应卖之菜，毕，则持一棍往守菜圃，其他在汇柴口，蒲家坝大路之侧，贼窃他人物经过，公见即奔逐之，贼畏甚，恒绕道避之。年终，

割肉十斤，腌作新年之用。公自持刀修割边角，命祖母往摘萝卜作汤，嘱曰："大者留以出售，小者留俟长成，须一窝双生，而又破裂不中售者。"祖母寻遍园中，不得一枚。及汤熟，公自持瓢，盛入碗，复倾入锅中，祖母询之，则曰：我欲分给工人及家人，苦不能遍也。数日即病卒，祖母割腌肉一方献台前，见之即大泣，自言泪比肉多。我祖父以世家子，而穷困如是，勤奋如是，其死也，祖母深痛之，取所用扁担藏之曰："后世子孙如昌达，当裹以红绫，悬之正堂梁上。"此物咸丰庚申年毁于贼。祖母姓曾，固高山寨（距一对山数里）富家女，其父以一对山李氏，为诗礼之家，故许字焉，归公后，挑水担粪，劳苦过贫家女，每归宁，见猫犬剩余之饭，辄思己家安得此剩饭而食之。先父母屡述以诫不肖弟兄曰："先人一食之难，至于如此，后世子孙，毋忘也。"不肖今日，安居坐食，无所事事，愧负先人多矣！

乐山公生我父一人，父名高仁，字静安，先祖没后，即归家务农，偕我母工作，勤苦一如先祖。家渐裕，购置田地，满四十岁，得病，延余姓医生诊之，余与我家有瓜葛亲，握脉惊曰："李老表，你怎么得下此病？此为劳瘁过度所致，赶急把家务放下，当如死了一般。安心静养，否则非死不可。"我父于是把家务全交我母，一事不管。我父生二女，长女未出阁死，次女年十余，专门侍疾，静养三年，病愈，六十九岁乃卒。

父养病时，寻些《三国演义》、《列国演义》这类书来看，看毕无书，家有四书的讲书，也寻来看，我父胞叔温山公学问很好，一日见父问曰："你在家作些什么？"答曰："看四书的讲书。"温山公大奖之，我父很高兴，益加研究。

我弟兄七人，我行六，三哥早卒，成立者六房，父命之曰："六谦堂。"除我外，弟兄皆务农，惟虹弟后来在汇柴口开机房，有点商性质。

我父生于道光乙未年八月，光绪乙亥年八月，满四十。我生于己卯年正月，正是我父闭户读书时代所生的，故我天性好读书。世称：苏老泉，二十七岁，发愤读书。苏老泉生于宋真宗祥符二年己

酉，仁宗明道二年乙亥，满二十七岁。苏东坡生于丙子十二月十九日，苏子由生于己卯年二月二十二日，他弟兄二人，正是老泉发愤读书时代所生的，苏老泉二十七岁，发愤读书，生出两位文豪；我父四十岁，发愤读书，生出一位教主，岂非奇事？我父同苏老泉发愤读书，俱是乙亥年，我生于己卯，与子由同，事也巧合。东坡才气纵横，文章豪迈，子由则人甚沉静，为文淡泊汪洋，好黄老之学，所注《老子解》，推古今杰作。大约老泉发愤读书，初时奋发蹿厉，后则入理渐深，渐归沉静，故东坡子由二人，禀赋不同。我生于我父发愤读书之末年，故我性沉静，喜读老子，颇类子由。惜我生于农家，无名师指点，为学不得门径，以是有愧子由耳。

我父病愈时，近邻有一业，欲卖与我父，索价甚昂，我父欲买之而苦其价之高，故意说无钱买，彼此钩心斗角，邻人声言，欲控之官，说我父当买不买，甚至把我家出路挖了，我父只有由屋后绕道而行。卒之此业为我父所买，买时又生种种纠葛。我七弟生于辛巳年正月廿五日，正是我父同邻人钩心斗角时代生的，世本为人，精干机警，我家父母死，哥嫂死，丧事俱他一手所办。常对我说道：“我无事，坐起，就打瞌睡，有事办，则精神百倍，这几年，好在家中死几个人，有事办，不然这日子难得过。”此虽戏言，其性情已可概见，据此看来，古人所谓胎教，真是不错，请科学家研究一下。

我自有知识以来，即见我父有暇即看书，不甚做工，惟偶而扯甘蔗叶，或种胡豆时盖灰，做这类工作而已。工人做工，他携着叶烟竿，或火笼，挟着书，坐在围土边，时而同工人谈天，时而看书，所以我也养成这种习惯，手中朝日拿着一本书。每夜我父在堂屋内，同家人聚谈，我常把神龛上的清油灯取下来，放在桌上看书，或倚神龛而看。我父也不问我看何书，也不喊我看，也不喊我不看，惟呼我为“迂夫子”而已。我之喜看书，不是想求上进，也不是想读书明理，只觉得手中有书，心中才舒服，成为一种嗜好。我看书是不择书的，无论圣经贤传，或是鄙俗不堪的唱书小说，我都一例视之，拿在手中看。我有此嗜书之天性，假令有明师益友，指示门径，而家中又藏有书籍，我之成就，岂如今日？言念及此，惟浩叹而已。

我父每晨，必巡行田塍一次，常说："田塍，土边，某处有一缺口，有一小石，我都清清楚楚的。"又说："我睡在家中，工人山上做工情形，我都知道。"我出外归来，常问我："工人做至何处？"我实未留心看，依稀仿佛对之，他知我妄说也不斥责。

我虽生长农家，却未做工，只有放学归来，叫我牵牛喂水，抱草喂牛，种胡豆时，叫我停学在家，帮着丢胡豆，或时叫我牵牛赴邻近佃户家，碾米碾糠，我亦携书而往。我考得秀才时，照例晏客，佃户王三支，当众笑我道："而今当老爷了（乡间见秀才即呼老爷），如果再拿着书，在牛屁股后而走，我们要不依你的，老爷们都跟着牛屁股走，我们干什么？"但是我碾米碾糠时，还是携书而往。

我父所看之书，只得三本：（一）《圣谕广训》（此书是乾隆所著，颁行天下，童生进场考试，要默写，名为默写，实则照书誊），钱塘《朱柏庐治家格言》。这是我父养病时，请徐老师誊的，字甚工楷。（二）《刿心要览》，我查其卷数，是全部中之第三本。中载古人名言，分修身、治家、贻谋、涉世、宽厚、言语、勤俭、风化、息讼九项，我父呼之为格言书。（三）杨椒山参严嵩十恶五奸的奏折，后附遗嘱。（是椒山赴义前一夕，书以训子者，所言皆居家秘世之道。）此外还有一本《三字经注解》，但不甚看。椒山奏折及遗嘱亦少有看，所常常不离者，则在前二种，此外绝不看其他之书。我细加研究，始知我父读书，注重实用。《三字经注解》及椒山奏折，只可供谈助，椒山遗嘱虽好，但说得太具体，一览无余，不如前二种之意味深长。我父常常读之，大约是把他当作座右铭。我父光绪癸卯年正月初九日得病，十五日去世，初九日还在看此二书。

最奇者，我生平从未见我父写过一个字，他读的《圣经广训》及《朱柏庐治家格言》，是徐老师用朱笔圈断句，其他三书，俱是白本，我父未圈点一句。所以我生平不但未见我父写过一字，就连墨笔画的圈圈，都未见过一个。我们弟兄六人，随时都有人在侧，无论写什么，他都喊儿子动笔，我看他吃饭捏筷子，手指很僵硬，且有点发颤，大约是提笔写不起字。

我父常说："唐翼修著有《人生必读书》。"我考试到叙府，买得

此书，送在他面前，他也不看，还是喊我拿《圣谕广训》和格言书来，揣其心理，大约是谓：只此二书已够用了，其他皆是赘瘤。

我父常常说道："你的书读窜皮了，书是拿来应用的。'书即世事，世事即书。'你读成'书还书，我还我'去了。"我受过此种庭训，故无事时，即把书与世事，两相印证，因而著出《厚黑学》与《心理与力学》等书，读者有说我熟透人情的，其实不然。我等于赵括谈兵，与人发生交涉，无不受其愚弄，依然是"书还书，我还我。"

我父又说："书读那么多做甚？每一书中，自己觉得那一章好，即把他死死记下，其余不合我心的，可以不看。"所以我父终身所读之书，只得三本，而三本中，还有许多地方，绝未寓目。常听他叠声念道："人子不知孝父母，独不思父母爱子之心乎？"（《圣谕广训》中语）"贫贱生勤俭，勤俭生富贵，富贵生骄奢，骄奢生淫佚，淫佚生贫贱（《刿心要览》中语）。应箕应尾，你两个……"（椒山遗嘱中语，应箕应尾，是椒山之子）我父常常喊我近前，讲与我听，我当了秀才，还是要讲与我听，我听之津津有味。我此次归来，将《刿心要览》，寻出细读，真是句句名言，我生平作事，处处与之违反，以致潦倒终身，后悔莫及。

我读书的方式，纯是取法我父，任何书，我都跑马观花的看去，只将惬心的地方记着。得着新书，把序文看了，前面看几页，就随便乱翻，中间看，后面看。每页也未细看，寻着一二句合我之意，就反复咀嚼，将书抛去，一而二，二而三，推究下去，我以为：世间的道理，为我心中所固有，读书不过借以引起心中之道理而已。世间的书读不完，譬如：听说某家馆子菜好，我进去取菜牌子来，点几道菜来吃就是了，岂能按着菜牌子逐一吃完？又好像在成都春熙路、东大街、会府等处游玩，今日见一合意之物，把他买回来，明日见一合意之物，又把他买回来，久之则满室琳琅，样样皆合用，岂能把街上店子之物，全行购归？我这种说法，纯是本之我父，因此之故，我看书，入理不深，而腹笥又很空虚。

我在亲友家耍不惯。但只要有几本书，有一架床，我拿着书，卧在床上，任好久，我都住得惯。其书不拘看过的，未看过的，或是

曾经熟读的，我都拿在床上翻来覆去的看。我一到他人室内，见桌上有书，即想翻来看。不过怕人讨厌，不好去翻罢了。但是我虽这样喜书，而家中储几书柜的书，成都有几书柜的书，许多都未下细看过，这是由于我读书是跑马观花，每本打开来，随便看一下就丢了，看了等于未看。

我幼年苦于无书可看，故喜欢购书，而购得来又不细看，徒呼负负，近年立誓不购书，而性之所近，见了就要买，买来又不看，将来只好把家中的书，及成都的书，搬来作了宗吾图书馆，供众人阅读好了。

亡弟之子泽新，对我说："我见着书，心中就糊涂，一进生意场中，心中就开朗。"我的性情，恰与相反，提着家中事务，心中就厌烦。一打开书，心中就开朗。我请客开不起菜单子，而家中小孙儿，小孙女都开得起。赴人宴会归来，问我：吃些什么菜，我无论如何记不全。身上衣服，尺寸若干，至今不知道，告诉我跟着就忘了。上街买物，分不出好歹，不敢还价，想买书就买得来，而买笔又买不来。别人读我厚黑学，以为我这个人很精明，殊不知我是糊涂到了极点。到而今迂夫子的状态，还莫有脱，朋友往来，我得罪了人，还不知道。

音乐一门，我完全不懂，戏曲中，有所谓西皮二簧，我至今弄不清楚，我当省视学，学生唱歌按风琴与我听，我只好闭目微微点头，假充内行；名人字画，我分不出好歹，别人评得津津有味，我不敢开腔，不敢说好，怕人追问好处安在。我幼年订古姓女，其叔古威侯，是威远秀才，以善书名。我家接一位关老师，见着我的字说道："你这笔大挥，将来怎么见你叔丈人？"好在此女未过门即死，我未在古府献丑。后来从刘建侯先生读，他一日进我房中，见案上写的卷格小字，堆有寸多高，他取来一看，叹息道："你也可算勤快了，怎么字还是这样？"我听了凄然泣下。阅卷者常常批："字太劣"或"字宜学"。雷铁崖（名昭性）常说我：你那个手爪印确该拿来宰？"我天性上，有这种大缺点，岂真古人所谓"予之齿都去其角，傅之翼者两其足"耶。

我从师学作八股，父亲命我拿与他看，他看了说道："你们开腔即说：恨不生逢尧舜禹汤之世，那个时候，有什么好？尧有九年之水患，汤有七年之旱灾(二语出《幼学琼林》，是蒙塾中读本)。我们农家，如果几个月不下雨，或几个月不晴，就喊不得了，何况九年七年之久！我方深幸未生尧舜禹汤之世，你们怎么朝朝日日的希望？"我听了很诧异，心想："父亲怎么发怪议论？"总想：他的话也有道理，我把这个疑团，存诸胸中，久之久之，忽然想道："我们所谓圣人者是尧舜禹汤发文武周公孔子诸人，何以尽都是开国之君，只有孔子一人是平民？又何以三代上有许多圣人。孔子而后，不再出一个圣人？"由此推寻下去，方知圣人构成，有种种黑幕。因此著了一篇《我对于圣人之怀疑》，才把疑团打破，惜其时我父已死，未能向他请问。

我父常说："书即世事，世事即书。"把书与世事，两相印证，何以书上说的："有德者昌，无德者亡。"征诸实事，完全相反？怀疑莫释，就成了发明《厚黑学》的根苗。

我的思想，分破坏与建设两部分，《我对于圣人之怀疑》及《厚黑学》，是属乎破坏的。厚黑学，破坏一部二十四史，《我对于圣人之怀疑》，破坏一部宋元明清学案。所著《中国学术之趋势》，《考试制之商榷》，《社会问题之商榷》及《制宪与抗日》等书，计包括经济、政治、外交、教育、学术等五项，各书皆以《心理与力学》一书为基础，这是属乎建设的。破坏部分的思想，渊源于我父，建设部分思想，也渊源于我父。

我父一日问我道："孟子说：'今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心。'这是孺子入井，我站在旁边，才是这样，假令我与孺子，同时入井，我当如何？"我听了，茫然不能答，他解释道："此时应先救自己，第二步，才来救孺子。"我听了很诧异，心想："我父怎么莫有恻隐心，纯是为己之私？这是由于乡下人书读少了，才发出这种议论，如果说出去，岂不为读者所笑？"但当面不敢驳他，退后思之，我父的话，也很有道理，苦思不得其解。民国九年，我从成都辞职归家，关门读了一年的书，把这个问题，重新研究，才知孟子之

书，上文明明是“怵惕恻隐”四字，下文“无恻隐之心非人也”，“恻隐之心，仁之端也。”平空把怵惕二字摘去，这就是一种破绽。盖怵惕者，我畏死也；恻隐者，怕人之死也。乍见孺子将入井，恍如死临头上，我心不免跳几下，是为怵惕。细审之，此乃孺子将死，非我将死，立把我身扩大为孺子，怵惕扩大为恻隐，此乃人类天性也。孟子教人把此心再扩大，以至于四海，立论未尝不是，只是著书时，为行文简洁起见，未将怵惕二字加以解释，少说了一句：“恻隐是从怵惕扩充出来的。”宋儒读书欠理会，忘却恻隐上面，还有怵惕二字，创出的学说，就迂谬百出了。我父的议论，是从怵惕二字发出来的，在学理上很有根据，我著《心理与力学》把此种议论载上去，张君默生来信说：“怵惕恻隐一释，为千古发明。”殊不知此种议论，是渊源于我父。

我父上街，常同会溪桥罗大老师维桢、谢家坝谢老师文甫等在汇柴口茶馆吃茶，他二人俱在教私塾，上面尧舜禹汤的问题和孺子入井的问题，未知是我父发明的，抑是同罗谢诸人研究出来的。我父曾因讲《四书》，挨了两耳光，他却深以为荣，常向我弟兄讲述，我把事实详述于下：

永枋公生五子，长子青山，父子俱死，惟其妻尚在，住糖房湾老屋，次子乐山，即我祖……第五子韫山，某年青山之妻死，其孙世兴等，邀请族人至家，人到齐，世兴等三弟兄，披麻带孝，点烛祀神毕，把棺材打开，大呼：“阿婆呀！你要大显威灵呀！”把堂叔学山抓着，横拖倒曳，朝街上走，我父不知是何事，跟着追去，彼时年已五十余矣，又值冬天，穿着袍子和鸡婆鞋，跑又跑不得，急喊：“过路的，与我拦住！”问之才知是学山欠钱不付，无钱办丧，拖往张家沱滚水，否则赴自流井分县喊冤。我父问明所欠若干，即说：“此款由我垫出，丧事办毕再说。”世兴等此举，全是韫山公之主张，我父不知，一日同韫山公在汇柴口吃茶，谈及此事，我父说：“世兴等对于叔祖，敢于这样侮辱，真是逆伦。”韫山公厉声曰：“怎么是逆伦？学山欠嫂子之钱不付，世兴等开棺大呼‘阿婆’，是替死者索帐，这是嫂子向他要钱，不是侄孙向他要钱，汤伐桀，武王伐纣，孟子都不

认为臣弑君，世兴怎么是逆伦?”我父说道：“幺叔！这章书，不是这样讲的，孟子虽然这样说，但朱子注这章书曾说：‘必要有桀纣之暴，又要有汤武之仁，才不算臣弑君，否则是臣弑君。’所谓‘有伊尹之志则可，无伊尹之志则篡也。’学山无桀纣之暴，世兴等无汤武之仁，怎么不是逆伦?”韫山公是饱学先生，被我父问得哑口无言，站起来，给我父两耳光，说道：“胡说!”我父常对我说：“偏偏这章书，我是下细看过，道理我也下细想过，所以幺公被我问穷了。”

我父常说：读过三个人的治家格言，都是主张早起，朱柏庐云“黎明即起。”唐翼修云：“早眠早起，勤理家务。”韩魏公云：“治家早起，百务自然舒展，纵乐夜归，凡事恐有疏虞。”(我曾查韩魏公及唐翼修所云，系出《人生必读》书内，《刿心要览》中无之)故我父每日从鸡鸣即起，我自有知识以来，见他无一日不如此，虽大雪亦然。然时无有洋火，起来用火链敲火石，将灯点燃，用木炭在火笼中生火烤之，用一小土罐温酒独酌，口含叶烟，坐到天明，将本日工人应作的活路，及自己应办的事详细规划定。父常说：“一年之计在于春，一日之计在于寅。”盖实行此语也。我与父亲同床睡，有时喊我醒，同我讲书，谈人情物理，有时喊我，我装做睡着，也就算了。可知他独坐时，都在研究书理。但他在灯下，从不看书。我母亲引着小兄弟，在隔壁一间屋睡，有时把我母喊醒，用广东话，谈家务及族亲的事。此等情景，至今如在目前。我父亲早起，我见惯了，所以我每日起来颇早。曾国藩把早起二字，说得那么郑重，自我看之，毫不算事，我父曰：“以身教，不以言教。”真名言哉!

我父亲起居饮食，有一定的，每晨，命家人于火锅开时，用米汤冲一蛋花调糖吃。人言米锅内煮鸡蛋吃，最益人，我父不能食白蛋，故改而食此。半少午，吃几杯酒，睡一觉，无一日不然，不肯在亲友家宿，必不得已留宿，即在韫山公家宿，韫山公都要预备。同学曾龙骧娶妻，我祖母姓曾，是亲戚，我父往贺留宿，与雷铁崖同一间屋，我父鸡鸣起来，独坐酌酒，把铁崖呼醒谈天。后铁崖问我说道：“你们老太爷，是个疯子，天未明，即闹起。”一般人呼我为疯子，我这疯病，想是我父遗传下来的，后来铁崖留学日本，倒真正疯

了。(事见拙著《厚黑丛话》。)

我父常对我说:"凡与人交涉,必须将他如何来,我如何应,四面八方都想过,临到交涉时,任他从哪面来,我都可以应付。"所以我父生平与人交涉,无一次失败,处理家务,事事妥当。工人做工时间'无片刻浪费,这都是得力于早起独坐。我父怕工人晚起了,耽搁工作,而每晨呼之起,又觉得讨厌,他把堂屋门做得很坚实,见窗上现白色,再开歇房小门一看,天果然亮了,即把堂屋门,砰一声打开,工人即惊醒。

我父见我手中常拿一本书,问我道:"这章书怎么讲? 子曰:'贤哉回也,一箪食,一瓢饮,在陋巷,人不堪其忧,回也不改其乐,贤哉回也。'颜回朝日读书,不理家务,犹幸有箪食瓢饮,如果长此下去,连箪食瓢饮都莫得,由不饿死了?"一连问了几回。后来我把答案想起,他再问。我说道:"这个道理很明白,颜回有他父亲颜路在。颜路极善理财,于何征之呢? 论语载:"颜渊死,颜路请子之车,以为之椁。"你想:孔子那么穷,家中只有一个车儿,颜渊是孔子的徒弟,他都忍心要卖他的,叫孔子出门走路,可见颜路平日找钱之法,无微不至。颜渊有了这种好父亲,自然可以安心读书,不然像颜渊这种迂酸酸的人,叫他经理家务,不惟不能积钱,恐怕还会把家务出脱。"我父听了大笑。从此以后,再不叫我讲这章书了。近日颇有人称我为思想家,我闭目回思,在家庭中讨论这些问题,也是渊源之一。

我父购的基业,在离汇柴口数里张家山附近,由张家山前进数里,有位王翰林,名荫槐,字植青,与宋芸子同榜,王得编修,宋得检讨。王之父名瑞堂,与我父同当荅首,植青妹,嫁与杨姓,与我家边界相连,我往杨家、见植青书有一联云:"观书当自出见解,处世要善体人情。"这二句,我常常讽诵,于我思想上很有影响。

我所引以为憾者:家庭中常常讨论书理,及人情物理,而进了学堂,老师初则只教背读,继则只讲八股,讲诗赋,有些甚至连诗赋都不讲,只讲八股,像我父所说:"书即世事,世事即书"一类话,从未说过。"孺子入井"及"尧舜禹汤"这类问题,也从未讨论过。叫

我看书，只看《四书备旨》及《四书味根录》这类庸俗不堪之书，其高者，不过叫我读四史，读古文而已。其他周秦诸子及说文经解等等，提都未提过。迄今思之，幸而未叫我研究说文经解，不然我这厚黑教主，是当不成的。所谓“塞翁失马，安知非福。”我当日因为八股试帖，不能满我之意，而其他学问，又无人指示门径，朝日只拿些道理，东想西想。我读书既是跑马观花，故任何书所说的道理，都不能范围我，而其书中要紧之点，我却记得，马越跑得快，观的花越多，等于蜂之采花酿蜜，故能贯通众说，而独成一说，而厚黑学三字，于是出现于世。要想当厚黑教主第二者，不妨用这种方法干去。

八股文规律极严密，《四书备旨》及《味根录》等书，虽是庸俗，而却字字推敲，细如茧丝牛毛。我思想上是受过这种训练的。朋辈中推我善做截搭题，凡是两不相关之事，我都可把他联合来成为一片。故我著书谈理，带得有八股义法。因此我在《迂老随笔》中，曾说：“道家者流，出于史官儒家者流，出于司徒之官，厚黑学，则出于八股之官。”

八股时代，有所谓考课，是用以津贴士子的，自流井分县，有四季课，富顺县城，有月课，自流井离县九十里，专人下去，得题飞跑回井，把文作起，连夜送进城。自流井文武庙鸿文书院，及贡井旭川书院，不时也有课，我读书，米是家中挑，靠考课得奖金，作零用及购书之费。文字非翻新立异，不能夺阅者之目，故每一题到手，我即另出一说，不遵朱注，（本来清朝功令，四书文必遵朱注、及到末年，藩篱渐破。）即遵朱注，也把众人应说之话不说，力求新异，兹举两例如后：

（1）有一次，月课题，“彼恶敢当我哉”。我暗用曹操伐吴，孙权拔刀斫案，起兵拒之，那个意思，把彼字指秦楚燕赵韩魏六国，分作六比，其时我已买些《战国策》这类书来看，大旨言：“彼秦国如何，而我齐国则如何……彼秦恶敢当我。”“彼楚国如何，而我齐国则如何……彼楚恶敢当我。”“彼魏恶敢当我。”

（2）又一次，月课题，“子曰，直哉史鱼，邦道如矢，邦无道如

矣，君子哉，蘧伯玉，邦有道则仕，邦无道则可卷而怀之。”我作了两卷，(甲)第一卷说：此章书，是孔子在陈绝粮时所说，因为“卫灵公问陈于孔子，孔子对曰：俎豆之事，则尝闻之矣，军旅之事，未之学也。明日遂行，在陈绝粮，从者病，莫能兴，子路愠见……”众人有怪孔子所对，不该那么直率的，有怪不该立即走的。于是孔子就举卫国二人为证，说道：“你们怪我不该那么对答，你看卫国的史鱼，邦有道如矢，邦无道如矢，我若不直对，岂不为史鱼所笑？你们怪我不该立即就走，你看卫国的蘧伯玉，邦有道则仕，邦无道则卷而怀之，我若不走，岂不为蘧伯玉所笑？”(乙)第二卷：因为“直哉史鱼”和“君子哉蘧伯玉”的文法，与“孝哉闵子骞”是一样的，《聊斋》上王龟斋一段，不是曾说“孝哉即是人言”吗？因此我说“直哉史鱼”和“君子哉蘧伯玉”，都是世俗之言，而孔门家法，与世俗不同，子为父隐，父为子隐为直，证父攘羊不直。邦有道危言危行，邦无道危行言逊，故孔子对子史鱼，深有不满，意若曰：“你们说：‘直哉史鱼’，他不过‘邦有道如矢，邦无道如矢’罢了，真正的直，岂是这样吗？”春秋之世，正可谓无道之世了，而孔子志在救民，栖栖不已，见蘧伯玉卷怀而退，也是深所不满，意若曰：“你们说：‘君子哉蘧伯玉’，请问邦有道则仕，邦无道则卷而怀之，‘可’乎哉？”重读可字。朱注，明明说伯玉出处合于圣人之道，我这种说法，显与朱注违背。

这三本卷子，都被取录，我未读过古注，不知昔人有无此种说法，即使有也是暗合。我凡考课，都取这种方式，八股文本是对偶，我喜欢写散行文，题目到手，每一本立一个意思，意思写完，即算完事，又另换一本，这个方法，又不费力，又易夺阅者之目。至于作策论，那更可由我乱说了。我生平作此等文字，已经成了习惯，无有新异的文字，我是不喜欢写的。不过昔年是作八股，作策论，今则必作经济、政治、外交等题目罢了。张君默生信来，称我为大思想家，误矣！误矣！

我与雷铁崖、雷民心(名昭仁)弟兄同学，大家作文，都爱翻新立异，铁崖读书很苦，他家中本来命民心读书，命他在家做工，他常

对我说："家中命我割青草，挑在盐涌井去，每挑在一百斤以上，硬把我压够了，看见民心挑行李进学堂，有如登仙。"他请求读书，经家中许可，免去做工，但一切费用，家中不能担任，因彼时其家实在无力担负二人读书之费，故铁崖考课，第次至少都要作两本，而民心则可做可不做，使彼时无所谓月课，则铁崖将在家中做工修老矣。其留学日本，则系岳家出银五十两作路费，到日本纯以卖文为计。

民心天资较铁崖为高，铁崖则用死功，作文"语不惊人死不休"。我说他：文笔笨拙，他说我：文笔轻浅，彼此两不相下。铁崖每日必写小楷日记，长或数百言，等于作一篇文章，无一日间断，及留学日本，把笨拙脱去，遂大有文名，而我则轻浅如故，且日趋俚俗，铁崖死矣，使其见之，不知作何评语。

庚子年应县试，我与雷氏弟兄同路，在路上民心向我说道："我们倒起身了，不知'长案'起身莫有？"因为县试五场，府试四场，终场第一名，名曰："案首"，俗呼为"长案"，到院试是一定入学的。第二名以下，则在不可知之数。哪知后来县试案首就是我，府试案首，就是民心，可见凡人不可妄自菲薄。铁崖县试终场第二，府试终场第七，到院试一齐入学，富顺应小试者，一千数百人，入学定额，廿四名。

我买部李善注《昭明文选》，点看了半年。县试头场题目，是"而不见舆薪，至舆薪之不见。"我作起文来，横顺都要成韵语，我也就全篇作韵语，不料榜发竟到第七，以后我循规蹈矩的做，终场竟得案首。后来富顺月课，有一次，题是"使弈秋诲二人弈，其一人专心致志。"我作了两卷，第一卷循规蹈矩的作，第二卷全篇作韵语，第一卷是用心作的，第二卷是信笔写的。后来第一卷摈落，第二卷反被取录。此卷至今尚在。文章本是要不得，我所以提及者，见得我在八股时代，作文字，常常破坏藩篱，所以今日著书也破坏藩篱。是之谓："厚黑学出于八股之官。"

雷民心应县试，前几场本是前十名，第四场出一题，"陈平论"，民心数陈平六大罪，六出奇计，每一计是一罪，在那个时代，应

试童生，有不知陈平为何人者，民心能这样做，也算本事。哪知：县官看了，说道："这个人如此刻薄，将来入了学，定是个包揽词讼的滥秀才。"把他丢在后十名。阅卷者，是叙府知府荐来的，府试时回府阅卷，府官司见了民心之卷，说道"此人文笔很好，如何列在后十名！"阅卷者说道："他作陈平论，县官如何说，我争之不得。"县试之卷，照例应申送府，府官调来一阅，大加赞赏，因而取得案首。可算奇遇。科举废除久矣，而我絮絮言之，有如白发宫人，谈天宝遗事，阅者得无窃笑耶？然使当日我辈不做这类翻案文字，养成一种能力，我今日也断不会成为教主。

光绪丙戌，我年八岁，从陈老师读，陈为我家佃户，是个堪舆先生，一直读了四年。庚寅年，从郑老师读，陈郑二师，除教背读外，一无所授。辛卯年，父接关海洲先生来家，教我们几弟兄，关是未进学之童生，年薪五十串，以彼时米价言之，五十串能买十石米，我写此文时（民国卅年四月）米十石，需法币八千数百元，故在彼时，亦算重聘。后来我当了秀才，某富室欲聘我，年薪七十串，我欲应之，因入高等学堂肄业未果，彼时教师之待遇如是。

关师教法，比陈郑二师为好，读了两年，做八股由破承而至入手，算是成了半篇，试贴诗能做四韵，关师教书，虽不脱村塾中陈旧法子，但至今思之，我受益之处，约有三点：（1）每日讲龙文鞭影典故四个，要紧处，用笔圈出，次日闭着书回讲，圈者须背得。我因而养成记典故之习惯，看书紧要处，即圈出熟读。（2）每日讲千家诗及四书，命我把槐轩《千家诗注解》，《四书备旨》，用墨笔点，点毕送他改正。我第一次把所点千家诗，送他看，他夸道："你居然点断了许多，错误者很少，你父亲得知，不知若何欢喜。"我听了愈加奋勉，因而养成看书之习惯。到了次年，我不待老师讲解，自家请父亲与我买部《诗经备旨》来点。（3）关师在我父友人罗大老师处，借一部《凤洲纲鉴》来看，我也拿来看。我生平最喜看史书，其发端即在于此。关师又在别处借一部《三国演义》，我也拿来看，反复看了几次，所以我后来发明厚黑学以孙曹刘为证。但所举者，是陈寿《三国志》材料，非演义中材料。关师有一次出试贴诗题，题

目我忘了，中有雪字，我第一韵，用有"同云"二字，他在"同"字上，打一大叉，改作"彤"字，说道："彤云密布，瑞雪纷纷（《三国演义》中语），是这个"彤"字。"我说道："我用的是《诗经》'上天同云，雨雪雰雰。'"他听了默然不语。壬辰年终，关师解馆，我因病父命辍读。

我六岁时，因受冷得咳病，久不愈，遂成哮吼病，遇冷即发，体最弱，终年不离药罐，从关老师读，读几天声即哑，医数日好多了，一读即哑，所以我父命我辍读养病。癸巳年，父命四兄辍读务农，把五兄（名世源）送在汇柴口茂源井（现名复兴井），七弟在家，从一个姓侯的老师读，我此时总算废学了。但我在家，终日仍拿着一本书。一日，午饭后，大兄见我在看书，就对父说道："老六在家，活路也不能做，他既爱看书，不如送进学堂，与老五同住，床铺桌子，也是有的，向老师说明，这是送来养病的，读不读，随便他，以后学成随便送点就是了。"彼时我家尚充裕，这种用费，我父也满不在乎，就把我送去。这算是我生平第一个大关键，在大兄不过无意中数语，而于我的前途，关系很大，否则我将以农人修老矣。

刘老师共三人，是三叔侄，叔公之名已忘去，学生呼之为刘二公，是个童生。叔爷名刘应文，号重三，后改为焕章，是个秀才（后乙未年考得廪生），学生呼之为七老师。侄儿名刘彬仁，号建侯，也是秀才，学生呼之为建侯老师。刘二公的文笔，是小试一派，七老师是墨卷一派，建侯老师，善写字，娴于词章，常听见他在读"帝高阳之苗裔兮"，"若有人兮山之阿"等等，案头放有手写蝇头小楷《史记》菁华录全部，论文高着眼孔。学生的八股文，是刘二公和七老师分改，诗赋则建侯老师改，建侯老师高兴时，也拿八股去改。背书则随便送在那个老师面前都可。我本来是养病的，得了特许，听我自由，但我忘却了是养病，一样的用功，一样的作八股，作诗赋，但不背书而已，读书是默看，不出声。学堂大门，每扇贴一斗方红纸，一扇写的是"枣花虽小能成实，桑叶虽粗解作丝；惟有牡丹如斗大，不成一事又空枝。"一扇写的是："劝君莫惜金缕衣，劝君惜取少年时；花开堪折直须折，莫待无花空折枝。"这是建侯老师写

的，我读了非常感动，而同学中华相如（号相如，今在自流井商界，颇有名）等，则呼我为老好人。

我在《厚黑丛话》中曾说："父亲与我命的名，我嫌他不好。"究竟是何名，我也可说一下，我自觉小时很醇谨，母亲绩麻纺线，我依之左右，母亲叫我出去耍，也不去，说我：很像女孩子。而父亲则说我小时（大约指一二岁言）非常的横，毫不依理，见则呼我为"人王"，我父把人王二字，合成一全字，加上派名世字，名为"世全"。算命先生，说我命中少金，父亲加上金旁，成为世铨。我在茂源井读书，请建侯老师，与我改号，他改为秉衡，乙未年，清廷命山东巡抚李秉衡，为四川总督（后未到任），刘七老师对我说道："你的号，与总督同名，可把他改了。"七老师也会算命，他说我命中少木，并不少金，我见礼记上有"儒有今人与居，古人与稽，今世行之，后世以为楷"之语，就自己命名世楷，字宗儒（后来才改为宗吾），七老师嫌李世楷三字，俱是仄声，改为世权，我不愿意，仍用世楷。余见《厚黑丛话》。

最值得研究的，我父亲说我小时横不依理，我自觉在行为上，处处循规蹈矩，而作起文字来，却是横不依理，任何古圣先贤，我都可任意攻击。《厚黑学》和《我对于圣人之怀疑》，两篇文字，不说了。我著《考试制之商榷》，提出一种办法，政府颁行的教育法令，不合我的办法，我把他攻击得体无完肤。我著《社会问题之商榷》，创出一条公例，斯密士，不合我的公例，我把他攻击得体无完肤。这有点像专制时代的帝王，颁出一条法令，凡遇违反法令者，都拿去斩杀一般。父亲说我小时横不依理，岂有生之初，我即秉此天性耶？一般人呼我为教主，得无教主之地位，与人王相等耶？释迦一出世，即说："天上地下，惟我独尊。"我得无与之相类耶！故民国元年，发表《厚黑学》，署名曰："独尊"。然则教主也，人王也，盖一而二，二而一也。

我们这个地方的习惯，某处有私馆，就把子弟送去读，时间大概是正月二十几，到了二月底，或三月间，老师才请众东家，来议修金，名之曰："议学"，议学之时，众东家你劝我，我劝你，把修金说

定，开单子与老师送去，老师看了无话，就算议定了。学生数十人，最高额是十二串，我五兄出了最高额。议到我名下，我父声明这是送来养病时，随便写了几串，把单子送与老师看，老师传话出来，说："全堂中惟有李世铨读得，应该比李世源多出点。怎么才出这点。"我父也就写了十二串。老师这样重视我，很出我意料之外，精神上很受一种鼓动。

我觉得教育子弟，不在随时责斥，责斥多了，使他的精神颓丧；不在随时劝勉，劝勉的话太多，成为老生常谈，听者反不注意；也不可过于夸奖，奖之太过，养成骄傲心；总在精神上，予之以鼓动，而此种鼓动，不知不觉，流露出来，乃能生效。建侯老师呼学生必缀以娃娃二字，如云华上林这个娃娃，李世源这个娃娃等等，对学生常出以嘲弄态度，独对于我无此种态度，不过呼我之名，仍缀以娃娃二字罢。有夜，三位老师都睡了，学生还在嬉笑，建侯老师在床上高声问道："那么夜深，你们还在闹，不知干些什么！及听见有李世铨这个娃娃在，我也就放心了。"这些地方，很使我自尊自重。

刘二公人甚长厚，七老师性严重，建侯老师，对刘二公常常嘲弄之，对七老师则不敢，但不时也要说一二句趣话。有一次，宴会归来，建侯老师对七老师说道："今天席上，每碗菜来，二公总是一筷子两块三块，独于端碗肉圆子来，二公用筷子，把一个圆子，夹成两半个，我心想：二公这下，怎么这样斯文了。那知他把半个圆子，搭在一个整圆子上面，夹起来，一口吃了。"我听了，非常有趣，我生性朴讷，现在口中和笔下，随便都是诙谐语，自然有种种关系，才造成这样的，建侯老师，也是造成之一。

我作文章，很用心，得了题目，坐起想，站起想，睡在床上想，睡在板凳上想，稿子改了又改，一个题，往往改两三次稿，稿子改得稀滥。而今报章杂志文字，却莫得那么费力了，读我的文章的人，有说我天资高，其实是磨练出来的，天资并不高。五兄往往叫我代笔，我便把不要的稿子，给他誊去缴。次年，甲年，五兄辍读务农，七弟同我在茂源并读一年。

甲午年，我往罗大老师家，把《凤洲纲鉴》借来看，同学王天衢见了，也买一部来看，建侯老师看见，责之曰："你怎么也看此书，李世铨这个娃娃，是养病的，才准他看，此等书，须入了学，方能看，我若不说，别人知道，还说我是外行。"此话真是奇极了，于此可见当时风气。

王天衢的父亲，是井灶上的掌柜，甚喜欢读书，期望其子甚殷，训教很严，一日到学堂来，我等在天衢房中耍，他父亲见着很客气，我等要走，天衢悄悄说："必不可走，一走了，我就要挨骂。"及我等一转背，其父即骂道："你个杂种……"天衢常对我说："我宁去见一次官司，不肯见我父亲。"后隔多年，我遇着天衢问道，你们老太爷的脾气，好点莫有？"他说道："也莫有什么，不过他老人家，每日早膳后，照例要做一坛法事罢了。后来天衢卒无所成。由此可见：我父对我，不甚拘束，真是得了法的，我悟得此理，故著《心理与力学》，曾说："秦政苛虐，群盗蜂起；文景宽大，民风反浑朴起来。官吏管理百姓，要明白此理，父兄管理子弟，要明白此理。"这是我从经验上得来的，然则父兄对于子弟，竟可不管吗？我父有言曰："以身教，不以言教。"

我的心，随时都放在书理上，有一次，建侯老师率众学生，往凤凰坝某家，行三献礼，老师同众学生，在茶馆内吃茶，我一人在桥头上独步徘徊，回头见老师同从人望着我笑，我不知何故，回到茶馆，悄悄问华上林："老师笑我何事？"答曰："老师说你很儒雅，将来一定会入学。"我当日本把秀才看得很高，听了不胜惊异。

晚上行三献礼，照例应讲书，死者是祖母，建侯老师，登台讲"孝哉闵子骞"一章，把闵子的事讲完，跟着说道："后数百年而有李密者……"这明明是用太史公屈贾合传的文法，我站在台下听讲，老师讲至此处，目注于我，微作笑容，意若曰："此等文法，众学生中，只有你才懂得。"此事我当日印象很深，老师形态，至今宛然在目，这都是精神上予我一种鼓励。

建侯老师的文章，注重才气，选些周犊山及《江汉炳灵集》的

八股，与我读。一日，我对罗大老师说："我在读《江汉炳灵》。"他说："这些文章，小试时代，不可读，读了花心，作起文章，就要打野战。"于此又可见当时风气。我又说："我现在买有部《书经体注》，自己点看，惟有禹贡水道，真不好懂。"他说道："你当然懂不得，如果要懂得，须看《禹贡锥指》。"《禹贡锥指》，是清朝有名的著作，他曾看过，可见也不孤陋。我订古姓女，未过门即死，罗大老师有意把他的女订于我，我五兄很赞成，说他家藏书很多，借此可看些书，不知何故我父不愿意。

罗大老师之弟罗二老师，号德明，学问比他更好，二老师吃鸦片烟，睡在烟盘子侧边，学生背四书五经，错了一字，他都知道。背四书朱注，错了一字，也都知道。（其时考试，四书题，要遵朱注，童生进场，片纸不准夹带，只好都背得。）不但此也，庚寅年，我五兄在他塾中读，夜间讲《诗经》，点一盏清油灯，命学生照着书，他在暗上坐起讲，口诵朱注，说道："你们看书上，是不是这样？"学生看之，也莫有错，可见他是用过苦功的。壬辰年，我家关老师因病耽搁一个月，我父请罗二老师代教，我们要读八股，他就把昔人作的八股默写一篇出来，熟读了，又默写一篇，试帖诗亦然。其时已五六十岁了，不知他胸中有若干八股，有若干试贴诗。而他弟兄二人，连一名秀才，都莫有取得。二人都是我父的好友，会着即谈书。

我在茂源井共读了两年，甲午年某月，学堂中忽纷传有鬼，某生某生，听见走得响，伙房也看见。建侯老师得知，说道："你们这些娃娃，真是乱说，哪里会有鬼。"因此众人心定，鬼也不见了。年终解馆，前一夕，师徒聚谈，建侯老师说："这个地方，很不清净，硬是有鬼，有一夜，响起来，我还喊，'七爷！你听！'我口虽说无鬼，心中也很怕。"其时我正读《凤洲纲鉴》，心想，苻坚以百万之师伐晋，谢安石围棋别墅，默然若无事者，也不过等于建侯老师之口说无鬼，于此深悟矫情镇物之理。后来我出来办事，往往学建侯老师之口说无鬼。

（编者按：教主写至此处，即不食而升天，故本稿未完。）

宗吾先生死后的次日，成都各报即用“厚黑教主”的称谓，刊布他逝世的消息。再过若干日，自流井各界人士为先生开追悼会，收到挽联，亦多从“厚黑教主”立论。不料他生前用以自嘲嘲人的戏词，竟成为他身后的谥号了。特录当时的挽联如下，供读者诸君欣赏：

教主归冥府，继续阐扬厚黑，使一般孤魂野鬼，早得升官发财门径！

先生辞凡尘，不再讽刺社会，让那些污吏劣绅，做出狼心狗肺事情！

寓讽刺于厚黑，仙佛心肠，与五千言后光辉映。

致精力乎著述，贤哲品学，拟念四史今古齐名。

品贡豪常作翻案，抒思想好作奇谈，孤愤蕴胸中，雌雄黄原戏谑。

算中龄逊我二寿，论学问加我一等，修文归地下，莫将厚黑舞幽冥。

定具一片铁石心，问君独尊何存？试看他黑气弥天，至死应遗蜀犹憾。

纵有千层桦皮脸，见我无常倏到，也只得厚颜入地，招魂为读怕婆经。

公著述等身，愤荐俗少完人，厚黑一篇，摘优发奸挥铁笔。

我惭为半子，念贤郎皆早世，婴孤满目，临丧迸泪洒金风。

● 我的思想统系

民国元年，我发表厚黑学，受的影响真是不小，处处遭人疑忌，以致沦落不偶，一事无成，久之又久，一般人觉得黔驴无技，才与我相忘于无形，但却常常有人问我，发表此文，动机安在？目的安在？是否愤时嫉俗，有意同社会捣乱，抑或意在改良社会，特将黑幕揭穿。我说："我写此文，最初目的，不过开玩笑罢了。"

满清末年，我入四川高等学堂肄业，与同班友人，张君列五（名培爵，民国四年，在北平殉义，重庆浮图关有其衣冠墓），加入同盟会，光绪三十三年毕业，列五对我说道："将来我们起事，定要派你带一支兵。"我听了很高兴，就用归纳法，把历史上的英雄（彼时尚无伟人的名词）一一考察，寻他成功秘诀。久之，无所得，宣统二年，我当富顺中学堂监督（彼时中学校长名曰监督），一夜卧在监督室，偶然想及曹操、刘备几个人，恍然大悟，就把厚黑学发明了。每逢朋友聚会辄讲说之，以供笑乐。友人王君简恒云："你说的道理很不错，但是我要忠告你，你照着你的说法，埋头做去，包管你干出轰轰烈烈的事业，但切不可拿在口中讲，更不可形诸笔墨，否则于你种种不利。"雷君民心也说："厚黑学，是做得说不得的。"后来我不听良言，竟把他发表了。

辛亥年武昌起义，重庆响应，列五被举为蜀军政府都督，成都跟着反正，成渝合并，列五赴省，退居副都督，专管民政，我在自流井家中，列五打电报叫我同廖君绪初上省，其时党人在成都童子街，办一报曰：《公论日报》。我住报社内，社中人叫我写点文章，我想不出什么文章，众人怂恿我，把厚黑学写出，我初时很迟疑，绪初说："你可以写出，我替你作一序。"绪初是讲程朱学的人，绳趋矩步，简恒、民心诸人，俱呼之为"廖大圣人"。我想，圣人都说写得，当然写得。就写出来开玩笑，哪知所生影响，果不出简恒、民心所料。

我发表此文，用的笔名，是“独尊”二字，却无人不知厚黑学是我做的。以为我会如何如何，殊不知我发明了厚黑学，反成了天地鬼神，临之在上，质之在旁，每想做一事，才一动念，自己想道：“像这样做去，旁人岂不说我实行厚黑学吗？”因此凡事不敢放手做，我之不能成为伟人者，根源实在于此，厚黑学，真把我误了。

后来我才悟得：厚黑二字，确是成功秘诀，而为办事上之必要技术。用此种技术，以图谋一己之私利，我们名之曰厚，曰黑，用此种技术，以图谋众人之公利，则厚字即成为“忍辱负重”，黑字即成为“刚毅果断”。自古圣贤豪杰，皆忍辱负重者也，皆刚毅果断者也。假令我当日悟得此理，一眼注定众人公利，放手做去，举世非之而不顾，岂不成了轰轰烈烈的伟人？无奈悟得时，年已老矣，机会已过矣，回想生平，追悔莫及，只好著书立说，将此秘诀，传之于人，所以才在成都《华西日报》，写《厚黑丛话》，反反复复，说明此理。我是生性好辩的人，《厚黑学》，是以荀子“性恶说”为立足地，许多人以孟子“性善说”来驳我，我说道，“孟子说：‘孩提之童，无不知爱其亲也，及其长也，无不知敬其兄也’。今试任一个当母亲的，把他亲生的孩子抱出来，当众试验，母亲手拿糕饼一块，小孩一见，即伸手来拖，母亲不给他，放在自己口中，露半截在外，小孩立刻会从母亲口中取出，放在自己口中，请问：此种现象，是否爱亲？小孩坐在母亲怀中，食乳食糕饼，哥哥近前他就要用手推他打他。请问：这种现象，是否敬兄？只要全世界寻得出一个小孩，不这样干，我的厚黑学立即不讲，让孟子的‘性善说’成立，既是全世界小孩，无一不这样干，我的厚黑学非成立不可。”我口虽这样的说，然而心中也自怀疑，小孩的天性，何以会这样呢？

后来见小孩见着木头石块和铜铁等物，都取来朝口中送，心想：此等现象，岂不等于地心吸力，把外面任何物件，都朝内部吸引一般？因忆在学堂时，教习讲心理学，曾说：“人是莫得心的，心中一切知识，都是从外面来的。例如：看见花，知是香的，是我曾经闻过，看见盐知是咸的，是我曾经尝过，某种事该做，某种事不该做，是我曾听某人说过，抑或在书上见过。我们如把心中所有知识，一

一考察其来源，从耳入者，仍从耳退出去，从目入者，仍从目退出去，其他从嗅觉味觉感觉入者，一一从其本来路退出，此心即空无所有了。"又忆《圆觉经》云："一切众生，自无始来，种种颠倒，妄认四大，为自身相，六尘缘影，为自心相。"我从此着想，就觉得心之构成，与地球之构成，完全相同。牛顿说："地心有引力，能将泥土沙石，有形有体之物，吸集之而成为地球。"我们何妨说："人心也有引力，能将耳闻目睹，无形无体之物，吸集之而成为心。"我于是把牛顿的公例和爱因斯坦的《相对论》，应用到人事上来，果然处处可通。我把孟子的"性善说"、荀子的"性恶说"和宋儒的"去私说"，绘为甲乙丙三图而细玩，才知人心现象，纯是"万有引力"现象，并无善恶之可言。民国九年，著一文曰：《心理与力学》，载入《宗吾臆谈》内，创一臆说："心理依力学规律而变化"，后来扩大为一单行本，此书算是我思想之中心点。

人事千变万化，不外人与人接触而生出来的，一个我，一个人，是为数学上之二元，一个X，一个Y，依解析几何，可得五种线：(1)二直线，(2)圆，(3)抛物线，(4)椭圆，(5)双曲线。入世一切事变，总不出此五种线。我详加考察，认为人与人不相冲突之线，只有四种，直线两种，曲线两种，除此四线而外，任走何种路线，皆是冲突的，至于世界进化，则为三元，一曰力，二曰空间，三曰时间，其轨道则为三元中之螺旋线。我们每做一事，须把力线考察清楚，才不至与人冲突。主持国家大政的人，规定法令制度，也须把力线考察清楚，施行起来，才不至处处窒碍。

达尔文倡互竞主义，其弊流于互相冲突；克鲁泡特金，倡互助主义，其弊流于互相倚赖，我们就改行合力主义，如射箭然，悬一箭垛，支支箭向之射去，彼此不相冲突，而又不相倚赖，则可兼达克二氏之长，而无其流弊。达尔文讲进化不错，错在讲进化而提倡弱肉强食，克鲁泡特金，讲互助不错，错在讲互助而主张无政府，竞争和互助，其力线是横的，成立不起政府。由达尔文之学说，有时亦能成立政府，而其政府则是极端专制的。国中力线，郁而不伸，断不能永久安定，我们讲合力主义，其力线是纵的，全国有若干人民，即

有若干力线，根根力线，直达中央，成一个极强之政府，是为政治上之合力。例如经济也，外交也，亦须取合力主义，不如是则世界永不太平。自有历史以来，皆是人与人相争，其力线是横的，我们应取纵的方向，悬出地球为目的物，合全世界人，向之进攻，把他内部蕴藏的财富，取出来，全人类平分，是为合力主义之终点，著者本此主张，曾作一篇：《解决社会问题之我见》，十六年载入《宗吾臆谈》，十八年扩大为单行本，曰：《社会问题之商榷》。二十五年，我写《厚黑丛话》，内面曾涉及国际问题。二十六年，定期于十一月十二日召集国民代表大会，制定宪法，我写了一篇：《制宪私议》。从六月二十九日起，逐日在成都《华西日报》发表，以供参考。我打算写一篇：《外交私议》，方着手写，七七事变发生，乃改写一篇：《抗日计划之商榷》，是年九月合刊一册，曰：《制宪与抗日》，这些书现已售罄，此外我还写有《中国民族之特性》和《从战国说起》等文，在日报上发表，现在我已不想再印了。我原想写一本：《中国主义》，现已不想再写，兹把各种文字的大意，分经济、政治、国际三方面写出来就是了。

（甲）关于经济方面：我们改革经济制度，首先应将世间的财物，何者应归公有，何者应归私有，划分清楚，公者归之公，私者归之私，社会上才能相安无事。

第一项，地球生产力：洪荒之世，地球是禽兽公有物，人类出来，把禽兽打败，地球就为人类公有物。所以地球这个东西，应该由全人类公共享受，根本上不能用金钱买卖，资本家买去，招佃收租，固是侵占公有物，劳动家买去，自行耕种，也是侵占公有物。何以故呢？以川省言之，七七事变以前，请人工作一日，每日工资伙食，至多不过大洋二元，（抗战期中，生活程度高涨，是暂时现象，当以事变前为准）假令我们请工人，在荒山上种树一日，给以大洋二元，他得了报酬，劳力即算消灭，树在山上，听其自然生长，若干年后，出售得价百元，或千元，此多得九十八元，或九百九十八元，全是出于地球之生产力。地球为人类公有物，此多得之九十八元，或九百九十八元，即该全人类平摊，劳动家只能享受相当之代价，而

不能享受此项生产力，所以说：劳动家买去耕种，也是侵占了公有物。因此之故，全国土地，应一律收归公有，由公家招佃收租，其利归全社会享受，方为合理。

第二项，机器生产力：替人做工一日，得大洋二元，作手工业，每日获利，也不过大洋二元，这算是劳力之报酬，若改用机器，每日可获利百元，或千元，此多得之九十八元，或九百九十八元，乃出于机器之生产力，非工人之劳力也，当初发明机器之人，业将发明权抛弃，机器成为人类公有物，此九十八元，或九百九十八元，即该全人类平摊，旧日归诸厂主所有，是为侵占了公有物，我们应该收归公有，给工人以相当代价，由机器生出之利益，归全社会享受，方为合理，劳力既得代价，即与普通人无异，所以"劳工专政"之说，是不合理。

第三项，脑力和体力：世间之物，只有身体是个人私有的，由身体发出来有两种力：一曰，脑之思考力，二曰，手足之运动力。这两种力，即是个人私有物，社会上欲使用之，非出相当代价不可，并且出售与否，各人有完全自主权，不能任意侵犯之。

基于上面之研究，括为二语曰："地球生产力和机器生产力，是社会公有物，脑力和体力，是个人私有物"。我们持此原则，以改革经济制度，社会与个人，自然相安无事。

斯密士主张营业自由，个人之脑力和体力，可以尽量发展，这层是合理的，而他同时主张：有金钱的人，可购土地以收佃租，可购机器以开工厂，这就未免夺公有物以归私。

我们本中山先生遗意，定出一原则曰："金钱可私有，土地和机器不可私有。"将现在私人所有的土地，和使用机器之工厂，一律收归公有，就成为"共将来不共现在"了，但是全国工厂如此之多，土地如此之广，购买之款，从何而出呢？

我们首先定出一条法令，银行由国家设立，私人不得设立，人民有款者，存之银行，需款者，向银行贷用，其有私相借贷者，法律上不予保障，因借贷而涉讼者，其款没收归公，藏巨款于家，而被劫窃者，贼人捕获时，其款亦予以没收，有存款于外国银行者，查确

后，取消国籍，华侨所在地，设立国家银行，存储华侨之款，由国家转存外国银行，私人不得径往存储，如此则人民金钱，集中国家银行，可供一切应用。

银行月息多少，依现情为准，兹假定月息一分，以便说明。存入银行，月息一分，贷出为一分半，或二分，即无异于以金钱放借者，缴所得税三分之一，或二分之一与公家矣。

首都设中央银行，各省设省银行，各县设县银行，县之下设区银行和乡村银行，川省有场而无村，则设场银行，银行法既确定，即着手收买。

(1)私人银行，一律取消，其股本存入国家银行，给以月息。

(2)使用机器之工厂和轮船、火车、矿山、铁道等，一律收归公有，私人股本，存入国家银行，经理及职员工人等，悉仍其旧，不予变更，只将红息缴归国家，手续是很简单的。其手工业之工厂则听之。

(3)全国土地房屋，一律照价收买，例如：某甲有土地一段，月收租银一百元，即定为价值一万元，存入银行，每月给以息银一百元；人民需用土地房屋者，向公家承佃。其有土地自耕，房屋自住者，则公共估价，抑或投标竞佃，以确定其租息，原业主有优先承佃权。如此则我国四万万五千万人，无一人不是佃户，也即是无一人不是地主，是之谓："平均地权。"

(4)国际贸易归公，国内贸易归私。出口货，由人民售之公家，转售外国，入口货，由公家购而售之人民，听其自由销售，不再课税。盖价值之高低，公家操纵在手，取多取少，可适各国家之需要，无须多设机关，多用冗员，向销售者琐琐征取，徒滋中饱营私之弊，而阻商业之发达也。执简驭繁，固应如此。外人在内地设有工厂者，人民不得与之直接交易。如此则关税无形取消，外货以百元购得者，以一百五十元，或二百元，售之人民，即无异值百抽五十，值百抽百。

综计收归国有者，凡四项：(1)银行。(2)使用机器之工厂和公司。(3)土地。(4)国际贸易。自学理言之，土地和机器，当然

收归国有，银行和国际贸易之归公，则本于中山先生"发达国家资本，节制私人资本"之主张。至其他私人资本，应当如何节制，则俟此四者办到后，再酌量而行之。

上面四者，办理完毕后，即可按照全国人口，发给生活费，以能维持最低生活为原则（实施时，除未成年，及老年人外，对于壮年人，当视其过去工作情况，分别酌发，以防怠工等弊），因为人民既将土地、机器、银行和国际贸易四者之收益，交之国家，国家即应保障人民之生存权。法国革命，是政治上要求人权，我们改革经济制度，则注重生存权。孙中山先生，把生活程度分为三级：(1)需要即生存。(2)安适。(3)奢侈。现在的经济制度，人民一遇不幸，即会冻死饿死，是以死字为立足点，进而求生存，进而求安适和奢侈。我们发给生活费，则是以生字为立足点，进而求安适，求奢侈，中山先生说："生存为社会中心"，人人能生存，重心即算稳定。

旧日贫富悬殊，我们把土地、工厂、银行和国际贸易四者，收归国有，则富者削低一级，全国人民，一律发给生活费，则贫者升高一级，高低二级之间，为人民活动余地。语云："饥寒起盗心"。我们发给生活费，社会上可减少许多罪恶，衣食足而礼义兴，风俗可以趋醇厚，学问家不忧衣食，可专心深造，事业家无内顾忧，可一意图功。如此则社会文明，必蒸蒸日上。

改革社会，犹如医病，有病之部分，该治疗，无病之部分，不可妄动刀针。我们从旧经济制度中，将土地、机器、银行和国际贸易四者，收归国有，这即是有病之处，加以治疗，其余则悉仍其旧，私人生活，非有害于社会者，不加干涉，这即是无病之外，不动刀针，如此办去，就与孙中山先生之民生主义适合了。

世界富豪，除银行大王摩根，其父为富人，承受有遗产外，其余如煤油大王洛克依兰，钢铁大王卡内基，铁道大王介姆舍尔，汽车大王福特，商业大王瓦纳迈尔，铜山大王章洛克，砂糖大王斯布累克，法国大银行家劳惠脱，美国大富豪休洼布等，无不由赤贫之子起家。我们把上述四者，收归国有，这些大王就无从出现了。欧美之银行大王、煤油大王等，养成了雄厚之势力，欲推翻之而不能，我

国尚无此种大王出现，然而业已萌芽了。为虺弗摧，为蛇奈何，韩非曰："设柙非所以备鼠也，所以使怯弱能服虎也"。订立法令规章者，如果对于鼠则防之惟恐不周，对于虎则纵之而不过问，其弊将不可胜言者，我们规定：土地、工厂、银行和国际贸易四者收归国家经营，即所以防虎也。

大凡规划国家大计，目光至少须注及五百年后，否则施行一二百年，又要来一个第二次改革，国家所受牺牲，也就不小了。现在地主之土地，如果不收归国家，而移转佃农手中，并允许私人集资开设银行，开设使用机器之工厂公司，抑或经营国际贸易，即是发生流弊之根源，负有改革之责者，幸思之！思之！又深思之！

孔子倡大同之说，目光注及数千年后，而下手则从小康做起。孔子死后，二千余年，大同尚未出现，其学说之价值，不惟不灭，反益觉其伟大，何也？悬出一个目标，使人望之而走，数千年俱走不到，数千年后之人，俱有路可走。不似达尔文、尼采和斯密士诸人，所创学说，行之数十年，或百余年，即处处碰壁，无路可走，只好彼此打战。规划国家大计，犹如修一大房子，须先把全部式样绘出，按照修之，即说财力不够，可先修某部分，次修某部分，最终就成一个很好的房子。

孙中山先生讲"民权主义"曾说："天生万物，除了水平面以外，莫有一物是平的。各人聪明才力，有天赋之不同……如果把他们压下去，一律要平等，世界便没有进步，人类便要退化。"所以孙中山先生主张的主权平等，是各人在政治中立足点平等，不是从上面压下去，成为平头的平等。我们把此种原则，适用到经济方面，不把平等线，放在平头上，使国中贫富相等，而把平等线，放在立足点使各人致富的机会相等。欲务农者，向公家承佃土地，欲做工者，向工厂寻觅工作，为官吏，为教员，为商贾，悉任自由，不加限制。因劳动种类之不同。所得之报酬即不同，或富或贫，纯视各人努力与否以为断。如此则可促进人民向上心，而国家可日益进步。犹之水然，地势高下不平，就滔滔汩汩，奔趋于海，一若平而不流，即成死水。

斯密士倡营业自由之说，认为人人皆有自私之心，利用此种自私心，就可把世间利源，尽量开发出来，其说是以性恶说为立足点。社会主义创始者，如圣西门诸人，皆谓人有同情心，是以性善说为立足点。而社会主义之发生，根本原于性善说，故个人主义经济学和社会主义经济学之冲突，不外性善说和性恶说之冲突。我们知道："心理依力学规律而变化"。无所谓善，无所谓恶，即是合善恶而为一。所以我们改革经济制度，即应将个人主义和社会主义，合而一之，才合孙中山先生之民生主义。

（乙）关于政治方面：我国辛亥革命而后，改为民主共和国，意欲取法欧美，这是一种错误。我们要行民主共和制，办法很简单，只消把真正君主专制国的办法，打一个颠倒，就成为真正的民主共和国了。君主专制国，是一个人做皇帝，我们行民主共和制，是四万万五千万人做皇帝，把一个皇帝权，剖成四万万五千万块，每人各执一块，我们只研究每块皇帝权如何行使就是了。

我国从前的皇帝，要想兴革一事，就把他的主张，提交军机处，由军机大臣议决了，就通饬各省，转饬各县以及乡村照办，其办法是由上而下的。民主共和国，以乡村议会，为人民的军机处，乡村议员，为人民的军机大臣，川省有场而无村，人民对于国家想兴革一事，即提交场议会，经场议员议决了，即提交区议会，由是而县议会而省议会，而国会，经国会议决了，即施行，其办法是由下而上，与君主专制国，恰成一反对形式。

君主专制时代，军机大臣议决之案，须奏请皇帝批准，方能施行。民主共和时代，国会议决之案，须经全体人民投票认可，方能施行。小事由国会议决之，大点的事，由各省议会议决行之，再大的事，由各县议会议决行之，顶大的事，才由全体人民投票公决。最困难的，是如何才能使四万万五千万人，直接投票，直接发表意见，不致为人操纵舞弊，这就大费研究，而办法就不得不麻烦了，然而我们要想直接行使民权，这种麻烦，是无法避免的。

第一要紧的，是整顿户籍，每县分若干场，场之下分若干保，每保分若干甲，每甲辖十家，投票不分男妇老幼，一人有一投票权，一

生下地，而取得此权，投票时，以家长为代表，某甲家有十人，某甲一票即算十票，某乙家有八人，某乙一票，即算八票。用联二票，记名投票，甲长亲到各家收票，列榜宣示，某甲家十票可决，某乙家八票否决……榜末合计，本甲可决者共若干票，否决者共若干票，投票之家，持存根前往查对无误后，甲长送之保长，保长又列榜宣示，第一甲可决者若干票，否决者若干票，第二甲可决者若干票，否决者若干票，……榜末合计，本保可决者共若干票，否决者共若干票，将榜送之区长，由是而县，而省，而中央，层层发榜，最终以多数决定。此就关于全国之大事言之，关于省县市之事，仿此办理。

我国人民，对于国事，向不过问，要他裁决大政，判定可否，他是茫然不解的。所以必须训政，训之者何人呢？在他省为乡村义员，在吾川则为场议员，场议员，一方而为军机大臣，一方而又为太师，太傅，太保。凡是场议员，其知识当然比农民为高，对于国事能明了，每当裁决大政时，就由场议员公开讲演，使众人了解真相，应投可决票，或否决票，由各人自行判断，归家书票，等候甲长来取。以川省习惯言之，每三天赶场一次，乡村农民，无事都要赶场，场上发生一事，顷刻传遍全场，有未赶场者，亦可转相告语。所以施行此种办法，在川省尚无何种困难。议会设立在场上，人民有议案，直接向之提出，有不了解之事，可向议员请问，于人民很便利。以上系人民行使创制权，复决权之实施办法。

选举大总统，由四万万五千万人，直接选举，投票时，也以家长为代表，每票举三人，如投票人意中，认为可当大总统者只有一人，或二人，则票上只写一人，或二人，例如某甲上写赵一等三人，某甲家有十口，则赵一等，即为各得十票，某乙票上，写钱二等二人，某乙家有八口，则钱二等即为各得八票，用联二票，甲长亲到各家将票收齐后，即列榜书明：某甲家举赵一等三人，某乙家举钱二等二人……榜末合计，赵一共若干票，钱二共得若干票……各家持存根，查对无误后，由甲长将榜送之保长。保长又列榜宣示：第一甲，赵一得若干票，钱二得若干票……第二甲，孙三得若干票，李四得若干票……合计赵一共得若干票……由保而区，而县，而省，而中

央，层层发榜，以最多数之一人为大总统，次多数之二人为副总统，大总统任期四年，如中途病故，或经全国人民，总投票撤职，即以副总统代理，以凑满四年为止。第一任大总统于某年某月某日就职，以后每满四年，于该月该日，新任大总统，必须就职，旧任总统，得票最多数，可以连任。

人民欲弹劾大总统者，向场议会提出弹劾案，经场议员议决，以全场名义向区议会提出，区议会议定，以全区名义，向县议会提出，由是而省议会，而国会，经国会议决，弹劾案成立，送交大总统，令其自行答辩，由国会将弹劾案及答辩书，加具按语，刊印成册，发布全国，由人民裁决之。对于大总统，或留任，或免职，仍总投票，层层发榜，取决于多数。省长，县长，以至保长，甲长，人民行使选举权，罢免权，亦参酌此法办理。

大总统违法，经人民总投票，正式免职后，可以交付审判，处监禁，处枪毙，都是可以的。独是未经正式免职以前，大总统在职权内，发出之命令，任何人都要绝对服从，有敢违反者，大总统得依法制裁之。

凡办事当大处着眼，小处着手；远处着眼，近处着手，我们一眼看定大同世界，而下手则从一村一场办走，我国人民，向来不问政治，然而也有办法。我们规定，中央设中央银行，各省设省银行，各县设县银行，县之下设区银行，区之下设场银行，人民有钱者，应存之本场银行，又规定，人民的土地，第一步收归各场公有，欲使用土地者，向本场场长投佃。如此则人民因其有切身关系，自不得不起而过问了。场银行行长，由政府委任，副行长和场长，由人民投票选充，不称职者，投票撤换，则选举权，罢免权，人民自能行使了。银行办法大纲和收买土地、承佃土地办法大纲，由政府规定，其细则由人民共同规定，有不合处，共同修改，则创制权、复决权，人民自能行使了。人民行使四权，以本场为见习之地。有旧式县长，监督其上，自不至发生流弊，即生流弊，亦易救正。

每年应纳租税，总数若干，责成场长缴纳，其整理土地，所得赢余，归各场公用。各场办好了，联而为区，土地收归全区公有。土

地余利归全区公用，区银行副行长和区长，由全区人民公举，再进则联而为县，土地归全县公有，土地余利，归全县公用，县银行副行长和县长，由全县人民公举。由是而省，而全国，及至土地收归全国公有，大总统由全国人民公举，则中华民国之宪法，即告完成。倘能再进而将土地，收归世界公有，全世界之大总统，由全世界人民公举，则世界大同矣。

银行、工厂、和国际贸易，收归国有，尚属容易，惟乡土地，纠葛万端，故第一步，当收归各村各场公有，本地人熟悉情形，容易处理，政府握定大纲，自会厘然就绪，只要各村各场办好，则基础稳固，以下自可迎刃而解。

民主共和国，以取法君主专制国为原则，君主时代，知县有司法权，我们即当以司法权畀之县长，县长延请精通法律的人，为司法官，司法官对县长负责，县长对人民负责，审判不公，人民弹劾县长，撤换县长就是了。昔日衙门黑暗，人所尽知，今之司法机关，也易受人蒙蔽，往往事之真相，本地人士，昭然共见，而法庭调查之结果，适得其反，我们当以调查和调解之责，加之场长和区长，人民有争执事件，诉诸场长，场长调查明白，予以调解，如不服诉诸区长，场长应将调查所得，及调解经过情形，备文送之区，再调查，再调解，如不服，诉诸县长，区长备文送之县，如仍不服，诉诸省，诉诸中央。场长区长，可依本地习惯法处理，县以上，则以国家法法律解决之。

人民对于任何机关，如有疑点，都可自请往查，假如：某甲对于国际贸易局，或中央银行，疑其有弊，即可向本场议会提议，该局或该行，有某点可疑，我要亲往彻查，场议会询明议决，即向区议会提议，本场拟派某甲往查某事，区议会开会议决，即向县议会提出，由是而省议会，而国会，国会开会议决后，即行知该局或该行，听候彻查，某甲查出有弊，即依法提出弹劾案。如无弊，即中央报纸声明，我所疑者某点，今日查明无弊，倘不提弹劾案，又不声明无弊，则某甲应受处分。倘某甲声明无弊，嗣经某乙查出有弊，则某甲亦应受处分，其他省县市所辖机关及工厂等，仿此行之。

现在民主主义和独裁主义，两大潮流，互相冲突，孙中山先生讲“民权主义”，曾说：“美国制宪之初，主张地方分权者，认为人性是善的，主张中央集权者，认为人性不尽是善的。”故知民主主义和独裁主义之冲突，仍是性善性恶问题之冲突。我们既知人性是浑然的，无善无恶，所以我们制定宪法，应当将地方分权和中央集权，合而一之，上述的办法，如能一一办到，则是我国四万万五千万人，有四万万五千万根力线，直达中央，成一个根健全的合力政府，大总统在职权内，发出的命令，人民当绝对服从，俨然专制国的皇帝，是为独裁主义，大总统去留之权、操诸人民之手，国家兴革事项，由人民议决，是为民主主义，如此则两大潮流，即合而为一。

中山先生曾说：“政治里头，有两个力量，一个是自由的力量，一个是维持秩序的力量，好似物理学里头，有离心力和向心力一般。”又说：“兄弟所讲的自由专制，这两个力量，是主张双方平衡，不要各走端，像物体的离心力和向心力，互相保持平衡一样。”中山先生把物理学的原理、运用到政治上，是一种新发明。物理上，离心力，向心力，二者互相为用，故政治上，也是放任与干涉，二者互相为用。从前欧洲国家，对于工商业，行干涉主义，以致百业凋敝，斯密士起而著《原富》一书，力持放任主义，欧人行其说，骤致富强，无如放任太过，酿成资本家之专横，社会上扰攘不安。我们运用中山先生两力平衡之理，把土地、工厂、银行和国际贸易，一律收归国有，强制行之，此所谓专制也。私人生活，与夫劳心劳力之营业，一切放任，非有害于社会者，不加干涉，此所谓自由也。两力平衡，自然安定。

黄老是放任主义，申韩是干涉主义，二者皆是医国良药，用之得当，立可起死回生。嬴秦苛虐，民不聊生，汉承其后，治之以黄老；刘璋暗弱，刑政废弛，孔明承其后，治之以申韩。因病下药，皆生了大效。我国今日，病情复杂，嬴秦之病，是害得有的，刘璋之病是害得有的，又兼之人心险诈，道德沦亡。应当黄老申韩孔孟，三者同时并进。以申韩之法，治贪官污吏，悍将骄兵，奸商贵族。以黄老之道，治老百姓，而正人心，厚风俗，孔孟之书，更不可少。果

如此，则中国之病，自霍然而愈。

（丙）关于国际方面：现在的五洲万国，是我国春秋战国的放大形，古之春秋战国，是今之五洲万国的缩影。我辈欲推测将来国际上如何演变，当先研究春秋战国如何演变，果想解决现在国际的纠纷，当先研究春秋战国之纠纷，是如何解决。

世界是以螺旋式进化的，禹会诸侯于涂山，执玉帛者万国，成汤时三千国，周武王时一千八百国，春秋时二百四十国，战国时七国，到秦始皇时，天下就一统了。历时越久，国数越少，国之面积越大，这即是螺旋式进化。“竖的方而越深，横的方面越宽”，竖的方面者，时间也，横的方面者，空间也。照这样趋势看去，现在的五洲万国，势必混合为一而后止，所异者，古时是君主时代，嬴秦混合为一，是一个人做皇帝，将来五洲万国，混合为一，是全球十八万万人做皇帝，而为大同之世界。

目下世界大战，一般人很抱悲观，殊不知：这正是世界大同之预兆。如：数个泥丸，放在盘中，不相接触，永久是个个独立。我们取而挤之捏之，就成为一个大泥丸。战国七雄，竞争剧烈，此挤之捏之也，跟着嬴秦之统一出现，今之五洲万国，竞争剧烈，亦所谓挤之捏之也。我们看清此种趋势，顺而应之，才不至为螺旋进化中之牺牲品。

将来地球这个东西，一定是收归全人类公有的，一定是全球十八万万人共同做皇帝的。我们顺应此种趋势，脚踏实地，一步一步的走去。土地一层，始而收归一场一区公有，继面收归一县一省公有，终而收归全国公有。对于政治一层，所有创制、复决、选举、罢免四权，始而行使于本场本区，继而行之于本县本省，终而行使于中央，公举一个大总统。我国的宪政，即算完成。我们办到这步，再看国际十八万万人，公举一个大总统，世界就大同了。世界趋势显然如此，彼希特勒也，墨索里尼也，日本军阀也，不过昙花一现，终为螺旋进化中之牺牲品而已。犹江河之奔流人海，面欲以人力障塞之，无非多杀人畜，多毁田庐禾稼，而其奔流入海，则依然如故也。

我们把国际趋势看清楚了，再检查世界上产生的各种主义，何者与这种趋势适合，何者不适合，兹讨论如下：

世界文化，分三大区，一印度，二西洋，三中国。印度地偏热带，西洋地偏寒带，中国则介居温带，三方气候不同，民族性不同，因而产出之主义亦遂不同。温带折衷寒热二带之偏，故中国主义，能够折衷西洋主义和印度主义之偏。

寒带天然物少，人不刻苦，不能生活，故时时思征服自然，因而产出侵略主义；热带天然物丰富，生活之需，不虞不足，故放任自然，因而产出不抵抗主义。请问：我国产出的，是何种主义？要答复这个问题，当先研究我国对于自然，是何种态度？易曰："裁成天地之道，辅相天地之宜"。所谓天地之道，天地之宜，皆自然也。对于自然，不征服之而辅相之，不放任之而制裁之，因而产生之主义，由孔老以至孙中山先生，盖一贯的抵抗而不侵略也。此由中国古人，生居温带，仰观俯察，创出学说，适应环境，不知不觉，遂有以折衷西洋印度之偏。其他民族，亦有生居温带者，而不能发生同样之主义，则由其人缺乏仰观俯察的研究性，而以他人之主义为主义也。

中山先生之民族主义，是抵抗而不侵略，尽人皆知，老子言无为，孔子言仁义，当然不侵略，而两家之书，皆屡屡言兵。老子曰；"抗兵相加，哀者胜矣。"孔子曰："我战则克。"所谓克也，胜也，皆抵抗之谓也。

战国时，杨朱墨翟之言盈天下，杨之言曰："智之所贵，存我为贵。"此抵抗之说也。又曰："力之所贱，侵物为贱。"此不侵略之说也。墨子非攻，当然不侵略，同时墨子善守，公输九攻之，墨子九御之，公输之攻已穷，墨子之守有余，则又富于抵抗力。二人的主张，都是抵抗而不侵略，不过宣传主义时，杨子为我，偏重在抵抗，墨子兼爱，偏重在不侵略罢了。战国纷乱情形，与现在绝似，其时是我国学术最发达时代，一般学者研究，觉得舍了杨朱主张，别无办法，所以"天下之言"，不归杨，则归墨。"我们处在现在这个时局，也觉得舍了杨墨主张，别无办法。

孟子曰:“善战者服上刑。”而孔子则曰:“我战则克”。正是所谓善战者,这两说岂不冲突吗?只要知道中国主义,是抵抗而不侵略,自然就不冲突了。孔子常说:“以不教民战,是谓弃之。”他说:“我战则克”,是就抵抗方面言之。孟子把那些“争城以战,杀人盈城;争地以战,杀人盈野”的人,痛恨到极点,他说:“善战者服上刑。”就是侵略方面言之。拿现在的话来说,孟子曰:“善战者服上刑”。等于说:“日本军阀,一律该枪毙。”孔子曰:“我战则克”,等于说:“抗战必胜”。

中国崇奉儒教,儒教创始者为孔子,发挥光大之者为朱子。孔子学术,本与管仲不同,因其能尊周攘夷,遂称之曰:“如其仁,如其仁。”又称之曰:“民到于今受其赐”。推崇备至,何也?为其能抵抗也。南宋有金人之祸,隆兴元年,朱子初见孝宗,即言:“金人与我,有不共戴天之仇,当立即断绝和议”。这些地方,都是儒教精神所在。

中国主义,是一贯的抵抗而不侵略,养成一种民族性,所以中国人任便发出的议论,无不合乎此种主义。例如:秦皇汉武开边,历史家群焉非之,为其侵略也,汉弃珠崖,论者无不称其合正道,为其不侵略也;秦桧议和,成为千古罪人,为其不抵抗也;岳飞受万人崇拜,为其能抵抗也。唐人诗云“年年战骨埋荒外,空见葡萄入汉家”。直不啻为墨索里尼之远征阿比西尼写照;又云:“边庭流血成海水,武皇开边犹未已”,更不啻为希特勒之侵夺四邻写照,至云“凭君莫话封侯事,一将功成万骨枯”,俨然是痛骂日本少壮军人。此皆我国文人痛恨侵略之表现,及至受人侵略,则又变成力主用武。南宋有金人之祸,陆放翁游诸葛武侯读书台诗云:“出师一表千载无,远比管乐盖有余。世上俗儒宁辨此,高堂当日读何书。”直是斥南宋诸儒,只讲理学,不谋恢复。临死示儿云:“王师北定中原日,家祭无忘告乃翁。”中国诗人,这类作品很多,我们要想考察民族性,要从哲学家、教育家的学说和文人学士的作品上,才考察得出来,至于政治舞台的人,时或发生变例,秦皇汉武之侵略、秦桧之不抵抗,皆变例也。

西洋人性刚，印度人性柔，中国古人，将刚柔二字处置得恰好，《易经》一书，以内刚外柔为美德，泰卦内阳而外阴，明夷内文明而外柔顺，谦卦山在地下，既济水在火上，无一非内刚外柔之表现。孔老为中国两大教主，老子被褐怀玉，孔子衣锦尚絅，皆深合易旨。老子和光同尘，而曰："天下莫柔弱于水，而攻坚强者，莫之能先。"孔子恂恂如也，而曰："三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。"此皆外柔内刚之精神也。我国受此种教育数千年，养成一种民族性，故中国人态度温和，谦让有礼，此外柔之表现也。一旦义之所在，奋不顾身，此内刚之表现也。惟其外柔也，故九一八以来节节退让，若无抵抗能力，惟其内刚也，故卢沟桥事变而后，全国抗战，再接再厉，为世界各国所震惊。我国民族性，既已如此，故我国对日抗战，其必胜盖决然无疑者。

西人倡天演竞争之说，知有已不知有人，盖纯乎利已主义也。印度教徒，舍身救世，知有人不知有己，盖纯乎利人主义也。中国主义则不然，己欲立而立人，己欲达而达人，盖人已两利也。印度学者，开口即说恒河沙数世界，其目光未免太大，看出世界以外去了，而其国因以灭亡。西洋人又患目光太小，讲个人主义者，看不见国家和社会，于是乎个人也，国家也，社会也，成为互不相容之三个物体，因而生出种种纠纷。中国则修身齐家治国平天下，一以贯之，个人也，国家也，社会也，成为一个浑然之物体。六合之外，存而不论。这种主义，恰足救西洋和印度之弊。

印度实行其主义，而至于亡国，西洋实行其主义，发生第一次世界大战、第二次世界大战，事实之昭著，既已如此，而今只有返求之中国主义。中国主义者，大同主义也。我们应将这种主义，在国际上，尽量宣传，使世界各国，一齐走入中国主义，才可以树大同之基础，而谋永久之和平。

第一次世界大战，第二次世界大战，纯是"武力战争"。而我国则发明有一种最高等战术，曰："心理战争"。三国时，马谡曰："用兵之道，攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。"这是"心理战争"学说之起点，而其原理，是自战国时即已发明了的。孟子

一书,纯是讲"心理战争"。其言曰:"得道者多助,失道者寡助。寡助之至亲戚畔之,多助之至天下顺之,以天下之所顺,攻亲戚之所畔,故君子有不战,战必胜矣。"如此之语,不一而足,皆心理战争之说也。曰:"可使制梃,以挞秦楚之坚甲利兵。"以秦楚之甲坚兵利,而曰制梃可挞,岂非怪话?而孟子深信不疑,决然言之,果也,孟子死后,不及百年,陈涉吴广,揭竿而起,立把强秦推倒,孟子的说法,居然实现,嬴秦之兵力,推灭六国而有余,陈涉等乌合之众,振臂一呼,而一统之江山,遂土崩瓦解,不败于武力,而败于心理,孟子有知,当亦掀髯大笑。

春秋时,兵争不已,遂产出孙子的"兵战哲学"。战国七雄,运用孙子学说,登峰造极,斗力斗智,二者俱穷,于是又产出孟子的"心战哲学"。惜乎,当时无人用之,现今的形势,绝像战国七雄时代,我们正该运用"心战"之说。问:如何运用?曰:只须把中国主义,发扬出来就是了。暴秦亡国条件,德意日三国,是具备了的,全世界人民和他们本国的人民,同在水深火热之中,中国主义,一发扬出来,一定倾心悦服,就成了"心战"妙用。

我国业已全面抗战,应当于"武力战争"之外,再发动一个"心理战争"。在国际上,成立一个"中国主义研究会",请世界学者,悉心研究,就算新添了一支生力军,敌人"攻城",我们"攻心",全世界倾心此种主义,是对于敌人取大包围,敌人国内之人民,倾心此种主义,是为内部溃变。日本军阀,自然倒毙,希特勒和墨索里尼,也自然倒毙。

凡是一种大战争,必有一定的主义。第一次世界大战,是西洋主义和西洋主义决胜负,第二次世界大战,我们应该把他变成中国主义和西洋主义决胜负。只要中国主义一战胜,世界大同之基础,就算确定了。十九世纪上半世纪,是西洋主义盛行时代,下半世纪以后,是中国主义昌明时代,就进化趋势观之,盖决然无疑者。

现在五洲万国,纷纷大乱,一般人都说:"非世界统一,不能太平"。战国情形,也是如此。战国时梁襄王问孟子:"天下恶乎定?"孟子对曰:"定于一"。即是说:"要统一才能安定"。但统一

之方式有二。梁襄王问孟子："孰能一之?"孟子曰："不嗜杀人者一之"。这就是"非武力的统一"。主张"武力统一"者，是用一个"杀"字来统一，说道："你不服从我，我要杀死你。"人人怕死，不得不服从，故"杀"字能统一，主张"非武力的统一"者，是用一个"生"字来统一，说道："你信从我的主张，你就有生路。"人人贪生，自然信从，故"生"字也能统一。人之天性，喜生而恶杀，主张"杀"字统一者，人人厌弃，主张"生"字统一者，人人欢迎。孟子学说，惜乎无人用之。后来嬴秦统一，是用"杀"字统一之，然而不久即亡。今者德意日三国，正循着亡秦途径走去，我们正好运用"生"字统一之学理，乘其弱点而推陷之，兵战心战，同时并进，德意日三国，不败何待?

中西主义，极端相反，西洋方面，达尔文之弱肉强食，尼采之超人主义，与夫近今的法西斯主义等等，都是建筑在"杀"字上面。中国方面，孔子言仁，老子言慈，杨朱为我，墨翟兼爱等等，都是建筑在"生"字上面。我们读达尔文、尼采诸人之书，满腔是杀机，读孔孟老庄和宋明诸儒之书，满腔是生趣。医生用药，相反才能相胜，方今西洋主义盛行，无处不是杀机，应当用中国主义救疗之，以一个生字，统一世界。

西人对社会，对国家，以"我"字为起点，即是以"身"字为起点，中国儒家，讲治国平天下，从正心诚意做起，即是以"心"字为起点，双方都注重把起点培养好，所以西人一见人闲居无事，即叫他从事运动，把身体培养好，中国儒者，见人闲居无事，即叫他读书穷理，把心地培养好。西洋人著书做事，注重"于身有益"四字，中国人著书做事，注重"问心有愧"四字，达尔文讲竞争，倡言"弱肉强食"，尼采讲超人主义，倡言："剿灭弱者，为强者天职"。西人群起信从，为其"于身有益"也，中国绝无此等学说出现，为其"问心无愧"也。西人在物质上求愉快，中国则在精神上求愉快；西人以入剧场跳一场为乐，中国则以读书为乐。为善为乐，仰不愧于天，俯不怍于人为乐，故中国文化，洵足救西洋末流之弊。

孔子的学说，"欲修其身，先正其心；欲正其心，先诚其意。"从

身字追进二层，把“意”字寻出，以“诚意”为起点。犹之修房子，把地面浮泥除去，寻着石底，才从事建筑，由是而修身，而齐家，而治国平天下，造成了社会，是“以天下为一家，以中国为一人”。人我之间，无所谓冲突。西人学说，以利己为主，以身字为起点，不寻石底，径从地间建筑，造成的房子，终归倒塌。所以经济上造成资本主义，国际上酿成第一次世界大战、第二次世界大战，西洋主义，遂告破产。

孟子曰：“老者衣帛食肉，黎民不饥不寒”。达尔文生存竞争之说，孟子复生，亦不能否认，但孟子学说，一达到生存点，即截然而止，其言曰：“养生丧死无憾，王道之始也”。人民到了不饥不寒，即教以礼让，推行王道。达尔文盛言“优胜劣汰”，超出生存点以上，成为无界域之竞争，其弊至于消灭他人之生存权，以供一己之欲壑。尼采学说，继之而起，几不知公理为何物。德国威廉第二和希特勒，从而信之，墨索里尼和日本少壮军人，又从而信之。此世界所以纷纷大乱者也。

孟子曰：“行一不义，杀一不辜，而得天下，皆不为也。”由此知：中国主义，有两个原则：(1)人人争生存，以不妨害他人的生存为限；(2)人人争优胜，以不违背公理为限。我们把此种主义，发扬出来，全世界恍然觉悟，知道：舍了中国主义，别无出路，此即“攻心”之法也。

中国主义，沉埋已久，应当聚全国学者，尽量开掘之，整理之，去其不合现情者，撷其精华，成为系统，在国际上尽量宣传。从前中山先生革命，一般人以为必大大的流血，只因主义完善，宣传得力，遂不血刃而成功，此心理战胜之先例也。

世界纷纷大乱者，病根有三：(甲)经济方面。(乙)政治方面，民主主义和独裁主义，互相冲突。(丙)国际方面，掠夺者和被掠夺者，互相冲突。我们一面抗战，一面制定宪法。宪法内容：(甲)经济方面，国中的土地、工厂、银行和国际贸易四者，一律收归国有，其他经济上之组织，悉仍其私。(乙)政治方面，四万万五千万人，直接行使四权，四万万五千万根力线，直达中央，成一个根强健

的合力政府，民主主义和独裁主义，融合为一。（丙）国际贸易，收归国家经营，入口出口，两相平衡，入超则为外国掠夺我国，出超则为我国掠夺外国，今定为出入平衡，无掠夺者，亦无被掠夺者，国与国即相安无事。宪法制成，一面实行，一面昭示万国，世界人士，正寻不着出路，一旦见中国主义之完善，一定跟着走来，希特勒、墨索里尼和日本军阀，三个恶魔，不打自倒，这即是心理之战胜。

孙中山先生，分出军政、训政、宪政三个时期。现在国难严重，三者当同时并进，对日全面抗战，是为军政。在抗战期中，制定宪法，从一村一场，实行起走，是为宪政，村议员，场议员，负训练人民之责，是为训政。一村一场办好了，扩大为区，再扩大为县，为省，追及扩大为国，宪政即算完成，将来如能扩大于全世界，就算大同了。

国际战争有三种：(1)帝国主义和帝国主义战争。(2)帝国主义和弱小民族战争。(3)社会主义和资本主义战争。上次大战，属于第一种，这次大战，属乎第一种和第二种。另外还有第三种，隐藏着跃跃欲动。若不将这三种问题，同时解决，恐怕第二次大战终了后，跟着又要发生第三次大战。威尔逊于上次大战之末，提出"民族自决"之主张。就是预防第二种战争，可惜未能实现。巴黎和会，特订一个"劳工规约"，列入和约之第十三章，就是预防第三种战争，可惜不彻底。

世界上不平等之事有三，列强对弱小民族不平等，资本家对劳工不平等，军阀对平民不平等。孙中山先生曾说："我们今日，要用此四万万人的力量，为世界上的人打不平。"我们本三民主义，制出一部宪法，国与国立于平等地位，而本国的人民，在经济上，在政治上，立足点也平等，这三种不平等之事，就算打平了。我们把这部宪法，宣布出来，即成了我国的"抗战宣言"，也即是预定的"战后和约"。倘若世界各国，也走上这条路，国际上三种战争之祸根，即彻底拔除。

有了春秋那种形势，管仲"九合诸侯"的政策，应运而生；有了战国那种形势，苏秦"联合六国"的政策，又应运而生。此二者皆

"合力主义"也。管仲揭出"尊周攘夷"的旗帜，把全国之力线，集中"尊周"之一点，然后向四面打出，伐狄，伐山戎，伐楚，齐桓公遂独霸中原。后来晋文称霸，亦沿袭其策，连孔子修《春秋》，也秉承"尊周攘夷"之主旨。他这个政策，直贯穿了春秋全部。

到了战国，情形变了，周天子纸老虎已揭破，"尊周"二字说不上，楚在春秋为夷狄之国，此时更不能说"攘夷"的话，于是苏秦引锥刺股，揣摩期年，从学理上研究出"合纵"之策，齐楚燕赵韩魏六国，发出六根力线，取纵的方向，向强秦攻打，此种政策，一经告成，秦人不敢出关者十五年。战国策曰："当此之时，天下之人，万民之众，王侯之威，谋臣之权，皆决于苏秦之策。"又曰："廷说诸侯之王，杜左右之口，天下莫之能抗"。战国时百家争鸣，是我国学术最发达时代，苏秦的政策能够风靡一时，岂是莫得真理吗？无奈他莫得事业心，当了纵约长，可以骄傲父母妻嫂，就志得意满，不复努力，以致未克成功。有了苏秦之"合纵"，才生出张仪之"连横"，连横成功，而六国遂灭，可以说：苏秦的政策，贯穿一部战国策。苏秦的事，可分两部分看，自引锥刺股，至当纵约长，是学理上之成功，当纵约长以后，是实行上之失败。司马光修《资治通鉴》，也说苏秦的政策，是很好的，深惜六国之不能实行。三国时，鲁肃和孔明，主张孙刘联合，原是抄写苏秦的古本，曹操是千古奸雄，听说孙权把荆州借与刘备，二人实行联合了，正在写字，手中之笔，都吓落了，这个政策之厉害，可想而知。

现在五洲万国，是春秋战国的放大形，故威尔逊的"国际联盟"，也就应运而生。他是老教授出身，也是学理上成功，实行上失败，他的十四条原则，一宣布出来备受世界欢迎，绝像苏秦之受欢迎一般。无奈他在巴黎和会，欠了外交手腕，成立的国际联盟，反成了分赃的团体。其最大原因，则由于美国之立场，根本与弱小民族相反，威尔逊"民族自决"之主张，不能实现，理固然也。我们熟察国际形势，仍非走管仲、苏秦和威尔逊，这条路线不可，应由我国出来，发起"新的国际联盟"，以弱小民族为主体，进而与强国联合，把威尔逊的原则，修正之，扩大之，喊出"人类平等"的口号，以

替代“民族自决”四字，这样一来，决定成功。何也？我国立场与弱小民族相同故也？有孔老以来，绝好的主义，有汉弃珠崖，这类绝好的事实，为世界各国所深信故也。

世界纷争之际，必有一个重心，才能稳定，这个重心轮到我国来了。我们于武力战争之处，应当(1)在国际上成立一个“中国主义研究会”为宣传机关。(2)发起“新的国际联盟”为中国主义实行机关，喊出“人类平等”的口号，把世界上被压迫的民族和被压迫的劳工与平民，一齐唤醒起来，与我们同立在一根战线上，如此，则我国就为世界重心了。孟子谓：“制梃可挞秦楚。”盖纯乎“心理战争”也，我国今日，则“武力战争”与“心理战争”同时并进，无异于以武力推行中国主义，则战胜敌人也决然无疑，救世界人类于水火也，亦决然无疑。

管仲九合诸侯，一匡天下，伐狄，伐山戎，是用武力解决，召陵之役，是用政治解决。我们把“新的国际联盟”组织好，德意日三国，如能信从我们的王道主义，则用政治解决。否则师法苏秦故智，率全人类向之攻打，暴秦亡国条件，德意日三国，是具备了的，不败何待？

世界祸机四伏，念之不寒而栗，上次大战，一告结束，而战胜国之劳工，反暴动起来，法国首相克利满梭，绰号“母老虎”，是欧战中最出力之人，巴黎和会，充当主席，为法国增光不少，反遭国人行刺，几乎把七十八岁的老命送掉。意大利战胜归国之将士，带起徽章，横行都市，专制魔王墨索里尼，乘机出现。美国人民要暴动，威尔逊调兵弹压，方才平息。英国的矿工和铁路工人，船上水手，结成三角同盟，布起阵势，预备随时可同政府决战，害得英国首相鲁意乔治，驾着飞机，今日回伦敦弹压，明日赴巴黎开会，一夕数惊，疲于奔命。其原因，则由于大战到了第三年，一般劳工，都觉悟起来，一方面在战场上兵戎相见，一方面举出代表，在中立国交换意见，主张言和，及到战事终了，劳工觉得白白牺牲，所以处处发生暴动。巴黎和会，正在开会，而各国的劳工，也举代表，在瑞士国之熊城开会。巴黎和会，见此情形，才订一个“劳工规约”列人和约，与

自己国中之劳工言和。上次大战，情形如此，此次大战，可想而知，上次威尔逊提出“民族自决”之主张，巴黎和会，列强食言，弱小民族之心理，则又不言可知。此种祸根，若不彻底拔除，战争是永无终止的。要拔除此祸根，舍了中国主义，别无他法，除了中国出来，肩此责任，也别无他人。

世界是一天一天进化的，是日向大同方面趋去的，其所以进化迟滞，大同久未出现者，可用比喻说明之：凡铁条皆有磁气，只因内部分子凌乱，南极北极相消，故磁力发不出来。如用磁石在铁条上面，引导一下，南北极排顺，立即发出磁力，现在全世界分子，凌乱极矣，我们用中国主张，引导一下，分子立即排顺，就可加强进化之速度，而大同可早日出现。

地球为万宝之库，我们需要财货，向之劫取，他是绝不抵抗的。第一次世界大战，第二次世界大战，乃是一伙劫贼，在主人门外，你剥我的衣服，我抢你的器械，互相厮杀，并不入主人门内一步，地球有知，当亦大笑不止。请问是谁之罪？曰：罪在充当群盗谋主之达尔文和尼采。

凡事以“平”为本。孙中山先生之三民主义，纯是建筑在一个“平”字上面，这个“平”字，是从《大学》上治国平天下那个“平”字生出来的。民族主义、民权主义，是向人类争平等，一到“平”字，即截然而止，转其目标，向地球劫取实物，所以民生主义，言开垦，言种植，与夫水力发电等等，纯是开发地球生产力，故三民主义一书，极合现在国际的趋势，可说是中国主义之实行计划，也即是大同世界之指南针。

“新的国际联盟”者，大同世界之过渡机关也。世界纷纷扰扰，是由地球生产力，机器生产力和人类之脑力体力，不相调协生出来的。我们组织“新的国际联盟”，把这四种力线，一一排顺，历若干年，调整完毕，然后破除国界，把土地和机器，一并收归全人类公有，技师出脑力，工人出体力，把地球蕴藏的宝物，取出来，全人类平分，像这样办去，即是悬出地球为目的物，合全人类之力向之进攻，成了方向相同之合力线，人与人战争之祸，永远消除，孔子和

孙中山先生所持之大同主义，于是完成。

以上经济，政治，国际三者，俱以合力主义为本。此外我还写了两本书：(1)考试制之商榷；(2)中国学术之趋势。其大意如下：

我以为国家立法，须把力线考察清楚，把离心力、向心力，配置平衡，我国从前考试时代，士子读书与否，听其自由，这是一种离心力，考试及格，有种种荣誉和利益，足以动人歆羡，又具有向心力。两力平衡，故其时，国家并未规定学课，读书之子，也不须有人监督，他自己会"三更灯火五更鸡"的用功。这就像地球绕日，离心向力，二力平衡，不须外力推动，自能回旋不已。则校中学课，严密规定，又派教职员严密监视，而学子之用功，未见胜过科举时代，且流弊百出，这就是离心力，向心力，配置不平之故。今之一切制度，大都是二力配置不平，故规章愈密，监察愈严，而流弊反越多，言之慨然。

照现行学制规定，欲取得毕业资格者，必然捐弃百事，每日在讲堂上坐若干时，历若干年，始取得毕业文凭而去，于是贫家子弟，在所摈弃，富家子弟，因障故而不能每日入校者，亦在所摈弃。国家施行此种制度，四十年矣，冥冥中不知损失若干人才，我主张把现行学制打破，设一个考试制，把考试标准，明白规定，等于悬出一个箭垛，使人向之而射一样，每届小学，中学，及大学，举行毕业考试时，在校生，私塾生，自修生，一体与试，不问学年，不问年龄，只问程度，严格考试，只要及格，即给予毕业文凭。并于各地适中场所，设置公共图书标本室，理化试验室，延聘导师，常住其中，俾自修生，有所请问。如此办去，则贫民子弟，工商界学徒，各机关小职员和年长失学之人，只要自家肯用功，都有取得大学毕业之希望，半工作，半自修，而各人之能力，可尽量发展，国家文化，可日益进步。中山先生讲"民权主义"，曾说："各人聪明才力，有天赋之不同，如把他们压下去，一律要平等，世界便莫有进步，人类便要退化。"现在学校内，把天才生，劣等生，混而为一，同样授课，同时毕业，压为平头的平等，这就是违反中山先生诫条，足使国家退化。因此主张：现行学制，应彻底改革，统以考试制汇其归，曾写了一本

《考试制之商榷》。我写此文，有一段趣事，是被木棒痛打一顿，才写出来的，不妨把原委写出来，用博一粲。

我从民国五年起，即当四川省视学（现改名督学），当局每次召集教育会议，我即把我的主张，提为议案，俱未通过，民国十二年，我上一呈文胪陈理由十六项，自请在原籍富顺县试办，经省长公署核准举行，十三年，我呈请省署通令全省试办，各县遂次第举行。十四年年假时，叙州联立中校学生毕业，我往主试，考了几场，一夜，学生多人，手持木棒哑铃，把我拖出寝室，痛打一顿，其实全场静静悄悄，学生寂无一语，我也默不一语，惟闻乒乒乓乓之声，学生临去骂道："你这狗东西，还主不主张严格考试?"我睡在地下想道："只要打不死，又来!"跟即请宜宾知事来验伤，伤单粘卷，木棒哑铃存案备查。次晨，我电呈上峰，末云："自经此次风潮，愈见考试之必要。视学身受重伤，死生莫卜，如或不起，尚望厉行考试，挽此颓风，生平主张，倘获见诸实行，身在九泉，亦当引为大幸（伤单及原电载四川教育公报，第一卷，第一期）。我稍愈，即裹伤上堂，勒令学生一律就试，不许一个借故不到，场规更加严厉，试毕将首要学生，送交宜宾知事讯办，详情备载四川教育公报，兹不具述。事后，我自咎欠了宣传，特写一文《考试制之商榷》，呈由四川教育厅，印作单行本，发交各县研究。"

民国十四年，川省颁布"各级学校学生毕业考试暂行条例"。规定：小学会考，于年暑假举行，不分学校与私塾，一体与试，中学修业年满，委员到校主视。其计划是先开放小学，故先举行小学会考，俟小学有了成效，再开放中学。二十三年，中央颁布中学会考制，取消小学会考制，成都，华阳……理番，松番等六十一县教育局长，以"会考制度，行已数年，成效显著"等语，联名协请保留此项制度，教育厅据请转呈教育部，奉指令"姑准试行一年"。二十四年四川省政府兹请教育部。谓："川省小学会考，有悠久之历史，著有成效。"陈列理由五项，请予保留，复文"姑准再办一年"。二十五年全川各县，遂一律停止小学会考。

我主张的考试制，有两种意义：（1）学校内部的学课，太不认

真,用考试制以救正;(2)现行的学制,太把人拘束紧了,用考试制以解放之。现行的会考制,有前一种意义,后一种则无之,二十五年九月,我将所著《考试制之商榷》,重行印出,并将我请在富顺县试办的呈文,请通令各县试办的呈文,省公署先后令文,成华等六十一县教育局长的呈文,暨教育处,省政府和教育部往来公文,附载于后,成为一本,交成瀹书店发售,借供教育界人士讨论。

现在既厉行会考制,我希望政府颁布一条法令:"举行会考时,私塾生和自修生,一律与考,不问年龄,只问程度。"只要有此种法令出现,现行学制,就算彻底改革了。

我写那篇《考试制之商榷》,注重在提倡私塾和自修。现在许多有学问的人,想当校长教员而不可得,遂有百计营谋者,同时有许多学生,求入学校而不可得,每次招考,异常拥挤,录取者少,摈弃者多,并且招考时,关说之信函,纷来沓至,校长深以为苦。学校是造就人才之地,闹得来读书须钻营,教书须钻营,不得谓非立法之不善也。从前地方官,对书院山长用聘,待之以师礼,京朝大官回籍者,往往乐就斯席,为地方造人才,盖师位甚尊故也。今则地方官对校长用令,校长对之用呈,学校变成官厅,教员附庸,师道凌夷,一至于此。尚望国家特许私塾之成立,与正式学校,并行不悖,此亦培养士气之法也。东主聘我否,我设馆有人来学否,一以我之品行学问为准,而风俗可日趋醇厚。

现在全面抗战,秀杰之士,或赴前方军营,或在后方工作,同时添设许多临时机关,将来战事终了,机关裁撤,此项人才,消归何处?上次欧战终了,意大利战胜归来之将士,戴着徽章,莫得面包吃,处处暴动,墨索里尼,乘机组织棒喝团,因之窃得政权。此可为前车之鉴。此时我们早把学校开放。允许私塾之成立,则战胜归来之军官军佐和裁撤人员,政府如不能全行安插,富厚之家,慕其声望,自必厚具修脯,延请训课子弟,抑或自行设馆授徒,此亦代国家消纳人才之一法。苏东坡有篇论任侠的文字,可为我们这种主张之注脚。一面可消除隐患,一面可以培植人才,而款则无须国家添筹。我们何苦而不为?

至于我写的《中国学术之趋势》，大旨言：我国学术最发达有两个时期，第一是周秦诸子，第二是赵宋诸儒，这两个时期的学术，都有创造性，汉魏以至五代是承袭周秦时代之学术，而加以研究。元明是承袭赵宋时代之学术，而加以研究，清朝是承袭汉宋时代之学术，而加以研究，俱缺乏创造性。

从周秦至今，可划为三个时期：周秦诸子，为中国学术独立发达时期，赵宋诸儒，为中国学术和印度学术，融合时期。现在已经入第三时期了，世界大通，天涯比邻，中国，印度，西洋，三方而学术，相推相荡，依天然的趋势看去，此三者又该融合为一，是为中西印三方学术融合时期。进化是有轨道可循的，知道从前中印两方学术融合，出以某种方式，即知将来中西印三方学术融合，当出以某种方式。我们用鸟瞰法，升在空中，如看河流入海，就可把学术上之大趋势看出来。

周秦诸子中，当推老子为代表，孔子不足以代表，一部《道德经》，包含世间法和出世法两部分，他说："以正治国，以奇用兵"，是世间法，孔墨申韩孙吴诸人，是走的这条路。他说："致虚极，守静笃，万物并作，吾以观其复。"是出世法，庄列关尹诸人，是走的这条路。他是入世出世，打成一片，我们提出老子，就可贯通周秦诸子全部学说。

赵宋诸儒中，当推程明道为代表，朱子不足以代表。明道把中国学术和印度学术，融合为一，成为所谓宋学，明道死后，才分出程（伊川）朱和陆王两派，故提出明道，就可贯通全部宋学。明道以释氏之法治心，以孔氏之法治世，治心治世，打成一片，恰走入老子途径。近人章太炎曰："大程远于释氏，而偏迩于老聃。"故中国学术，彻始彻终，可以老子贯通之。

世人以佛老并称，则老子学说，又可贯通印度学术。严又陵批《老子·第十章》曰："黄老之道，民主之国之所用也。"于三十七章曰："此旨与卢梭正同。"于四十六章曰："纯是民主主义，读法儒孟德斯鸠《法意》一书，有以征吾言之不妄也。"足知老子学说，又可贯通西洋学术，我不是说：我国有了老子，就可不去学西洋学问，我

是说：西洋学问，与老子相通，我们可以尽量去学。

我们从周秦诸子中，把老子提出来，就可把中西印三方面学术，沟通为一。有人说：著《道德经》的老子，是战国时人，不是春秋时人，我不管他生在春秋时，生在战国时，我只是说：一部《道德经》，可以贯通中西印三方学术。知其可以贯通，才可把世界学说融合为一

我们主张把力学规律，应用到人事上来，而老子则早已用之，他书中屡以水为喻，水之为物，即是依力学规律而变化的。牛顿所说"万有引力"的现象，老子早已见之，其言曰："天得一以清，地得一以宁，神得一以灵，谷得一以盈，万物得一以声，侯王得一以为天下贞。天无以清将恐裂，地无以宁将恐发，神无以灵将恐歇，谷无以盈将恐竭，万物无以生将恐灭，侯王无以贞而贵高将恐蹶。"裂发歇竭灭蹶六字，俱是"万有引力"那个"引"字的反面字，也即是离心力那个"离"字的代名词，老子看此等现象，不知其为何物，因以"一"字代之。古代算术，凡遇未知数，皆以"一"字代之，老子言道亦然，其所谓"一"，即牛顿所谓"引力"也。

自然界以同一原则，生人生物，牛顿寻出这个原则，用之物理上，老子寻出这样原则，用之人事上。西人谈力学，谈电学，必正负二者对举，老子言道，常用有无，高下，阴阳，静躁，贵贱，刚柔等字，也是把相反之二者对举。牛顿之后，有爱因斯坦，老子之后，有庄子，庄子的学说，含有相对论原理，如"泰山为小，秋毫为大；彭祖为夭，殇子为寿"一类话，都是就空间上，时间上，相对而言之。我们会通观之，即可把人事与物理，沟通为一。

牛顿发明万有引力，定出公例，纷繁之物理，厘然就绪，而科学遂大进步。牛顿的原理，老子早已发明，惜乎沉埋已久，我们把他发掘出来，制成公例，纷繁之人事，一定厘然就绪，而文明必大进步。

从前印度学说，传入我国，我国尽量采用，修正之，发挥之，所有"华严宗"，"天台宗"，"净土宗"等，一一中国化，非复印度之旧，故深得一般人欢迎，就中最盛者惟禅宗，而此宗在印度，几等于无。

我们此后采用西洋学说，仍用采用印度学说之方法，使达尔文、斯密士诸人，一一中国化，如用药之有炮炙法，把他有毒那一部分除去，单留有益这一部分。达尔文讲进化不错，错在倡言弱肉强食，斯密士发达个性不错，错在发达个性而妨害社会，我们去其害存其利就是了。

孔门学说，是诚意，正心，修身，齐家，治国，平天下，一以贯之。从前印度明心见性之说，传入中国，与固有学说，发生冲突，宋儒就用孔门的诚意正心，与之沟通为一。现在西洋的个人主义，国家主义传入中国，又与固有学说，发生冲突，我们应该用孔门的修齐治平，与之沟通为一，始而沟通，终而融合。如此则学说不至纷歧，而人事之纷争可免。融合之后，再分头研究，如一株树然，知道枝叶花果，同在一树上，即无所谓冲突了。

宇宙事物，原是孳生不已的，由最初之一个，孳生无数个，越孳生，越纷繁。自其相同之点观之，无在其不同；自其相异之点观之，无在其不异。古今讲学的人，尽管分门别户，互相排斥，其实越讲越相合，即如宋儒排斥佛学，他们的学说中，含有禅理，任何人都不能否认，孟子排斥告子，王阳明是孟子信徒，他说："无善无恶心之体。"其语又绝类告子，诸如此类，不胜枚举。因为宇宙真理，同出一源，只要能够深求，就会同归于一，犹如山中草草木木一般。从他相异之点看去，草与木不同，同是一木，发生出来的千花万叶，用显微镜看去，无一朵相同之花，无一片相同之叶，可说是不同之极了。我们倘能会观其通，从他相同之点看去，则花花相同，叶叶相同，花与叶相同，此木与彼木相同，再精而察之，草木禽兽，泥土沙石，由分子，而原子，而电子，也就无所谓不同了。世间的学说，由同而异，由异而同，等于同出一源之水，可分为数支，来源不同之水，可汇为一流，千派万别，无不归于海。

中国人研究学问，往往能见其全体，而不能见其细微，古时圣贤一开口即是天地万物，总括全体而言，好像远远望见一山，于山之全体，是看见了的，只是山上草草木木的真相，就说得依稀恍惚了。西人分科研究，把山上之一草一木，看得非常清楚，至于山之

全体,却不十分了然。中国重在综合,西洋重在分析,二者融合为一,就可得真理之全了。

现在世界上纷纷扰扰,冲突不已,我们穷源竟委的考察,实由于互相反对的学说生出来的。性善说与性恶说,是互相反对的,个人主义经济学和社会主义经济学,是互相反对的,民主主义和独裁主义是互相反对的。凡此种种互相反对之学说,流行于同一社会之中,从未折衷一是,思想是既不一致,行为上当然不能一致,冲突之事,就在所不免了。真理只有一个,犹如大山一般,东西南北看去,形状不同,游山者各见山之一部分,所说山之形状,就各不相同。我们研究事理,如果寻出本源,任是互相反对之说,俱可折衷为一。我们可定一原则曰:"凡有互相反对之二说,争辩了数十年,数百年,仍对峙不下。此二说一定是各得真理之一半,一定可合而为一"。如性善说与性恶说。

有人说:"人的意志为物质所支配。"又有人说:"物质为人的意志所支配。"这两说是各得真理之一半。譬如我们租佃了一座房子,迁移进去,某处作卧房,某处作厨房,某处作会客室,器具如何陈设,字画如何悬挂,一一审度屋宇之形式而为之,我们的思想,受了屋宇之支配,即是意志受了物质之支配,但是我们如果嫌屋宇不好,也可把他另行改造,屋宇就受我们之支配,即是物质受意志之支配。欧洲机器发明而后,工业大兴,人民的生活情形,随之而变,固然是物质支配了人的意志,但机器是人类发明的,发明家费尽脑力,机器才能出现,工业才能发达,这又是人的意志支配了物质。这类说法,与"英雄造时势,时势造英雄"是一样的,单看一面,未尝说不下去,但必须两面合拢来,理论方才圆满。有物理数学等科,才能产出牛顿,有了牛顿,物理数学等科,又生大变化。有了咸同的时局,才造出曾、左诸人,有了曾、左诸人,又造出一个时局。犹如鸡生蛋,蛋生鸡一般,表面看去是辗转相生,其实是前进不已的。后之蛋非前之蛋,后之鸡非前之鸡,物质支配人的意志,人的意志又支配物质。英雄造时势,时势又造英雄,而世界就日益进化了。倘于进化历程中,割取半截以立论,任他引出若干证据终是一

偏之见。我们细加考察，即知鸡之外无蛋，蛋之外无鸡，心之外无物，物之外无心，鸡与蛋可说是一个东西，心与物也是一个东西，原可合而为一。

伪古文尚书上《说命》一篇，曰："非知之艰，行之惟艰"。孙中山先生则曰："知难行易"。一般人都说：两说是冲突的，其实并不冲突，两说可相辅而行。傅说的意思，是说："非知之艰，行之惟艰，你赶快实行好了。"孙中山先生的意思，是说："知是很难的，行是很容易的，你赶快实行好了。"二者俱是勉人实行，有何冲突？难易二字，本是形容词，傅说和孙中山先生，站在各人的立场上，因听话者的情况，各有不同，故用这种形容词，加强其语气，而归根于叫人实行。我们明白了傅说和孙中山先生立言的本旨，即知两说可相辅而行。

就实质言之，世间的事，有知难行易的，有知易行难的，例如：发明轮船火车，何等艰难，发明之后，叫技师依样制造，那就很容易了，是谓知难行易；学制轮船的人，在课堂上听技师讲说制造方法，心中很了然，到工场实地去做，那就很难了，是谓知易行难。

傅说说：知易行难，孙中山先生说：知难行易，这两个知字的意义，迥乎不同，傅说的"知"字，是指"听话了解"而言，孙中山先生的"知"字，是指"发明新理"而言。孙文学说中，所举饮食、作文、用钱等一事和修理水管一事，都是属乎发明方面的事。孙中山先生，是革命界先知先觉，他训诫党员，俨然是发明家对技师说话。意若曰："艰难的工作，我已经做了，你们当技师的，依样制造，是很容易的。"故曰："知难行易"。傅说身居师保，他训诫武丁，俨然是技师对学徒说话，我们取尚书本文读之，即知傅说对武了说了许多话，武丁说道："你的话很好，我很了解。"傅说因警告之曰："知之非艰，行之惟艰。"即是说："课堂上了解不算事，要工场中做得出来才算事"。傅说和孙中山先生，都是按照听话者之情况而立言，无非趋重实行而已。

发明家把轮船火车发明了，叫技师依样去做，技师做成之后，又招些学生来学，这原是一贯之事，孙中山先生说的是前半截，傅

说说的是后半截，所以说：两说并不冲突。

我们可以定出一个原则："凡事与天性习惯违反者，知易行难，与天性习惯不违反者，知难行易。"例如：我们对画师说：我家有一小孩，形状如何如何，叫他画，他画来总不肖，把小孩牵来与他看，他一画就神肖，是谓知难行易。因画师以画为业，与他的习惯并不违反也，画师把小孩画在黑板上，叫素未习画之人临摹，看得明明白白，而画来总不肖，又成了知易行难。因斯人素未习画，与习惯违反故也。革命志士，牺牲生命，在所不惜，所苦者，不知采用何种方法，始能成功，是谓知难行易。普通人，你对他讲杀身成仁的道理，他也认为是很好的事，对他讲进行的方法，他也很了解，但叫他去实行，他就不肯干，是谓知易行难。何也？杀身成仁之事，与志士之天性不违反，与普通人之天性则违反也。

据上面的研究，傅说的说法和孙中山先生的说法，原是各明一义。我们当反躬自问，如果自己是技师，是革命志士，就诵孙中山先生之语以自警；如果是学徒，是普通人，就诵傅说之语以自警。

再者：王阳明主张"知行合一"，说："即知即行"。孙中山先生则主张"知行分工"。说："知者不必自行，行者不必自知。"这两说表面是冲突的，其实也是并行不悖。以作战言之，主帅把作战计划决定了，立即发布命令，指挥将士进攻，是为"即知即行"。主帅不必亲临战场，是为"知者不必自行"。战场上的将士，未必了解主帅的计划，是为"行者不必自知"。这也是一贯的事。王阳明说："知行合一"，是就主帅本身言之。孙中山先生说："知行分工"，是就指挥将士言之，如果本身都要分工，那么，孙中山先生著了一部《三民主义》和《孙文学说》，就可闭门高卧了，而他十次失败，十次起事，可知他本身是实行"知行合一"的，不过训诫党员的时候，是主帅对将士说话，才有"知行分工"的说法，全军之中，只有主帅一人，才能这样说。其他将士，奉命作战，"即知即行"。如果也说："知行分工，知者不必自行。"那就误事不小了。我们这样的研究，即知王阳明的说法和孙中山先生的说法，原是各明一义，我们在某种情况之下，适用某种说法即是了。

一部《孙文学说》,全为党员怠于工作而作。所有“知难行易”和“知行分工之说”,都是按照当日情事,为党员痛下砭针,有了这种病,才下这种药,至于傅说和王阳明所说的,其病情又自不同,我们识得立言本旨,才不至自误误人,凡读古人书,俱当如是。

我们又可定一原则曰:“关于人事上之处理,凡有互相反对之二说,一定是一主性善说,一主性恶说”。孟子主张仁民,是以性善说为立足点,韩非主张法律绳人,是以性恶说为立足点;个人主义经济学,是以性恶说为立足点,社会主义经济学,是以性善说为立足点;独裁主义是以性恶说为立足点,民主主义,是以性善说为立足点;达尔文之互竞主义,是以性恶说为立足点,克鲁泡特金之互助主义,是以性善说为立足地。因为人性之观察不同,创出之学说遂不同。我们欲解除世界之纠纷,当先解除学说之纠纷,欲解除学说之纠纷,当先从研究人性人手。

人性本来是浑然的,无所谓善,无所谓恶。也即是可以为善,可以为恶。孟子出来,于整个人性中,截半而以立论,曰性善,在当时是一种新奇学说,于学术界,遂独树一帜,但是遗下了半面。荀子出来,把这半面提出来,曰性恶,也是一种新奇学说,于学术界,又独树一帜,成为对峙之派,此二派皆持之有故,言之成理,何也?各得真理之一半也。孟子之性善说,已经偏了,王阳明致良知之说,则更偏。学术界通例,其说愈偏者愈新奇,愈受人欢迎,所以王阳明之说,一倡出来,风行一世。荀子之性恶说,已经偏了,我的厚黑学则更偏,阳明向东偏,我向西偏,其偏之程度相等,看书以厚黑学三字,遂洋溢乎四川。后来我著《心理与力学》说:“人性无善无恶”。阳明晚年,也说:“无善无恶心之体”,譬之攻城,明阳从东门攻入,我从西门攻人,人了城中,所见景物,彼此都是一样,阳明讲致良知,说得头头是道,我讲厚黑学,也说得头头是道,其实皆一偏之见也。

我研究人性,由《厚黑学》而生出一条臆说:“心理依力学规律而变化”。由此臆说,生出“合力主义”。本此主义,而谈经济,谈政治,谈国际,谈考试,谈学术趋势与其他种种,我的思想,始终是

一贯。所谓厚黑学者，特思想之过程耳，理论甚为粗浅，而一般人乃注意及之，或称许，或诋斥，啧啧众口，其他作品，则不甚注意，白居易云"仆之诗，人所爱者，悉不过杂律诗，长恨歌以下耳，时之所重，仆之所轻。"我也有同样的感慨，故把我思想之统系写出，借释众人之疑。

● 古文体之《厚黑学》

初期的《厚黑学》，并不是像后来流传的本子，没有所谓《厚黑经》及《厚黑传习录》之类，那只是标题为《厚黑学》的短篇而已。文字是用的古文体，这在宗吾的所有著作中，是仅有体裁。今为保留这节《厚黑学》的形式起见，也可以让读者看看这位厚黑教主的古文笔法如何，特全文照录如下：

吾自读书识字以来，见古之享大名膺厚誉者，心窃异之。欲究其致此之由，渺不可得，求之六经群史，茫然也；求之诸子百家，茫然也；以为古人必有不传之秘，特吾人赋性愚鲁，莫之能识耳。穷索冥搜忘寝与食，如是者有年。偶阅《三国志》，而始恍然大悟曰："得之矣，得之矣，古之成大事者，不外面厚心黑而已！"

三国英雄，曹操其首也，曹逼天子，杀皇后，粮罄而杀主者，昼寝而杀幸姬，他如吕伯奢、孔融、杨修、董承、伏完等，无不一一屠戮，宁我负人，无人负我，其心之黑亦云至矣。次于操者为刘备，备依曹操、依吕布、依袁绍、依刘表、依孙权，东窜西走，寄人篱下，恬不知耻，而稗史所记生平善哭之状，尚不计焉，其面之厚亦云至矣。又次则为孙权，权杀关羽，其心黑矣，而旋即构和，权臣曹丕，其面厚矣，而旋即与绝，则犹有未尽厚黑者在也。总而言之，操之心至黑，备之面至厚，权之面与心不厚不黑，亦厚亦

黑。故曹操深于黑学者也;刘备深于厚学者也;孙权与厚黑二者,或出焉,或入焉,黑不如操,而厚亦不如备。之三子,皆英雄也,各出所学,争为雄长,天下于是乎三分。此后,三子相继而殁,司马氏父子乘时崛起,兼有众长,巾帼之遗而能受之,孤儿寡而能忍欺之,盖受曹刘诸人孕育陶铸,而集其大成者,三分之天下,虽欲不混一于司马氏不得也。诸葛武侯天下奇才,率师北伐,志决身歼,卒不复汉室,还于旧都,王佐之才,固非厚黑名家之敌哉!

吾于是返而求之群籍,则向所疑者,无不涣然冰释。即以汉初言之,项羽喑哑叱咤,千人昏厥,身死东城,为天下笑,亦由面不厚,心不黑,自速其亡,非有他也。鸿门之宴,从范增计,不过一举手之劳,而太高祖皇帝之称,项羽已安坐而享之矣;而乃徘徊不决,俾沛公乘间逸去。垓下之败,亭长停船以待,羽则曰:"籍与江东子弟八千人渡江而西,今无一人还,纵江东父兄怜而王我,我何面目见之?纵彼不言,籍独不愧于心乎?"噫,羽误矣!人心不同,人面亦异,不一审他人所操之术,而曰此天亡我,非战之罪也,岂不谬哉?沛公之黑,由于天纵,推孝惠于车前,分杯羹于俎上,韩彭菹醢,兔狗烹,独断于心,从容中道。至其厚学,则得自张良,良之师曰圯上老人,良进履受书,顿悟妙谛,老人以王者师期之。良为他人言,皆不省,独沛公善之,尽得其传。项王忿与挑战,则笑而谢之;郦生责其倨见长者,则起而延之上坐,韩信乘其困于荥阳,求为假王之镇齐,亦始怒之,而终忍之;自非深造有得,胡能豁达大度若是?至吕后私辟阳侯,佯为不知,尤其显焉者。彼其得天既厚,学养复深,于流俗所传君臣父子兄弟夫妇朋友之伦,廓而清之,翦灭群雄,传祚四百余载,虽曰天命,岂非人事哉?

楚汉之际,有一人焉,厚而不黑,卒归于败者,韩信是也,胯下之辱,信能忍之,其厚学非不优也。后为齐王,果

听蒯通之说，其实诚不可言。奈何惓惓于解衣推食之私情，贸然曰：衣人之衣者，怀人之事；食人之食者，死人之事？长乐钟室，身首异处，夷及三族，有以也。楚汉之际，有一人焉，黑而不厚，亦归于败者，范增是也。沛公破咸阳，击子婴，还军灞上，秋毫无犯，增独谓其志不在小，必欲置之死地而后已。既而汉用陈平计，间疏楚君臣，增大怒求去，归未至彭城，疽发背死。夫欲图大事，怒何为者！增不去，项羽不亡，苟能稍缓须臾，除乘刘氏之敝，天下事尚可为；而增竟以小不忍，亡其身，覆之其君，人杰固如是乎？

夫厚黑之为学也，其法至简，其效至神，小用小效，大用大效，沛公得其全而光汉，司马得其全而光晋，曹操刘备得其偏，割据称雄，炫赫一世。韩信范增，其学亦不在曹刘之下，不幸遇沛公而失败，惜哉！然二子虽不善终，能以一得之畏，显名当世，身死之后，得于史传中列一席地，至今犹津津焉乐道之不衰，则厚黑亦何负于人哉？由三代迄于今，帝王将相，不可胜数，苟其事之有济，何一不出此？书策俱在，事实难诬。学者本吾出以求之，自有豁然贯通之妙矣。

世之衰也，邪说充盈，真理汩没，下焉者，诵习《感应篇》、《阴骘文》，沉迷不反；上焉者，狃于礼义廉耻之习，碎碎吾道，弥近理而大乱真。若夫不读书不识字者，宜乎至性未漓，可与言道矣：乃所谓善男信女，又幻出城隍阎老牛头马面刀山剑树之属，以慑服之，缚束之，而至道之真，遂隐而不见矣。

我有面，我自厚之；我有心，我自黑之，取之裕如，无待于外。钝根众生，身有至实，弃而不用，薄其面而为厚所贼，白其心而为黑所欺，穷蹙终身，一筹未展，此吾所以叹息痛恨上叩穹苍而代诉不平也。虽然，厚黑者，秉彝之良，行之非艰也。愚者行而不著，习而不察；黠者阳假仁

义之名，阴行厚黑之实，大道锢蔽，无所遵循，可哀也已。

"有志斯道者，毋忸怛尔面色，与厚太忒，毋坦白尔胸怀，与黑违乖。其初也，薄如纸焉，白如乳焉。日进不已，由分而寸而尺而寻丈，乃垒若垣然。由乳色而灰色而青蓝色，乃黯若石炭然。夫此犹其粗焉者耳；善厚者必坚，攻之不破；善黑者有光，悦之者众。然犹有迹象也：神而明者，厚而无形，黑而无色，至厚至黑，而常若不厚不黑，此诚诣之至精也。曹刘诸人，尚不足语此，求诸古之大圣大贤，庶几一或遇之。吾生也晚，幸窥千古之不传之秘，先觉觉后，舍我其谁？亟发其凡，以告来哲。君子之道，引而不发，跃如也。举一反三，贵在自悟。老子曰：上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之。不笑不足以为道，闻吾言而行者众，则吾道伸；闻吾言而笑者众，则吾道绌。伸乎绌乎？吾亦任之而已。"

黑主把这篇文章写出来，廖绪初为他作了一序，以后谢绶青也为他写了一跋。当时他未用本名，是用的别号"独尊"二字，盖取"天上地下，惟我独尊"之意。绪初也是用的别号，取名"淡然"。

廖绪初的序云：

"吾友独尊先生，发明《厚黑学》，恢诡谲怪，似无端崖；然考之中外古之，验诸当世大人先生，举莫能外，诚宇宙间至文哉！世欲从斯学而不得门径者，当不乏人。特劝先生登诸报端，以饷后学。异日将此理扩而充之，刊为单行本，普渡众生，同登彼岸，质之独尊，以为何如？

民国元年，三月，淡然。"

谢绶青所作之跋云：

"独尊先生《厚黑学》出，论者或以为讥评末俗，可以导人为善；或以为击破混沌，可以导人为恶。余则曰：《厚

黑学》无所谓善，无所谓恶，如利刃然，用以诛盗贼者则善，用以屠良民者则恶，善与恶，何关于刃？用《厚黑学》以为善则为善人，用《厚黑学》以为恶则为恶人，于厚黑无与也。读者当不以余言为谬。谢绶青跋。”于是《厚黑学》就从此问世了。果然不出王简恒、雷民心等人所料，《厚黑学》发表出来，读者哗然，他虽是用的笔名，却无人不知《厚黑学》是李宗吾作的。“淡然”二字，大多数也不晓得是廖绪初的笔名。但廖大圣人的称谓，依然如故；李宗吾则博得了“李厚黑”的徽号。当时，他也曾后悔不听良友的劝告，继而以为此事业已作了，后悔又有什么用呢？倒不如把心中所积蓄的道理痛痛快快地说出来，任凭世人笑骂好了。于是又采用四句的文句，写了一篇《厚黑经》；袭取宋儒的语录体，写了一篇《厚黑传习录》，在他的《传习录》中，又特别提出“求官六字真言”，“做官六字真方”，及“办事二妙法”三项，加以详说，以为古今的“官场现形”绘出逼真的写照，而自己便索性以“厚黑教主”自命，愿以一身担当天下人的笑骂，大有耶稣背十字架的精神，笑骂也由他，杀戮亦由他。

李宗吾

厚黑
面厚心黑

吾所笔之洗心磨面行世心得

立身行世面厚心黑

天龙紫元文化

设计∨北京吴勇工作室
责任编辑∨苏华

ISBN 7-204-07216-2/B·48
定价：28.00元
ISBN 7-204-07216-2
9 787204 072163 >

面厚心黑

立身行世

上天生人，给我们一张脸，而厚即在其中；给我们一颗心，而黑即在其中。从表面上看去，广不盈寸，大不盈握，好像了无奇异，但若精密地考察，就知道它的厚是无限的，它的黑是无比的。凡人世的功名富贵，宫室妻妾，衣服车马，无一不从面厚心黑中来。造物生人的奇妙，真是不可思议，[illegible]，身有至宝，弃而不用，可谓天下之大愚。

内蒙古人民出版社

李宗吾∴原典
东野君∴译著

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾立身行世面厚心黑/东野君译著.—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7-204-07216-2

Ⅰ.李… Ⅱ.东… Ⅲ.人间交往—通俗读物

Ⅳ.C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第000379号

李宗吾立身行世面厚心黑

李宗吾 原典

东野君 译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街20号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300千　插页：36

2004年1月第一版　2004年1月第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN 7-204-07216-2/B·48　定价：28.00元

[illegible]

之后，将此书分为——部分，共分为三部功夫：第一步厚如城墙，黑如煤炭；第二步厚而硬，黑而亮；第三步厚而无形，黑而无色。书中包括以下内容：1、人性弱点与生存之道；2、进退有方求生处世；3、做事与人需心分寸；4、小人之智与厚黑之术；5、立身行世以厚心黑；6、交往技巧厚黑秘诀；7、为人处世厚黑之道；8、做人办事厚黑妙法；9、语言艺术厚黑宝典。

总之，由三个以上部分，系统精析厚黑圣经，不可轻视，与其事之前后，同一个出于此，如何做人，学习处世，读者倘能本此指示的途径，自去搜寻，自然左右逢源，头头是道。

——李宗吾

厚黑妙法
厚黑心术
厚黑之道
面厚心黑
厚心奇学
厚话黑说
厚黑怪经
厚黑秘诀
厚黑寓言
厚黑学

立身行世面厚心黑

吾曾曰：不曰厚乎，越磨越厚；不曰黑乎，越洗而越黑。有人问我："世界哪有这种东西？"我说："手足的茧疤，是越磨越厚，沾了泥土尘埃的煤炭，是越洗越黑。"人的面皮很薄，慢慢的磨练，就渐渐的加厚了；人的心，生来是黑的，遇着讲因果的人，讲理学的人，拿些道德仁义蒙在上面，才不会黑，假如把他洗去了，黑的本体自然出现。吾恐其久而差失，故将立身行世面厚心黑的学问笔与书，善学者逐一体会，其味无穷，皆实学也。

厚黑本性

——立身之术，行世神功

凡人都知道“厚黑”的妙用，可是乍一见大大的“厚黑”二字，心里总是会疙疙瘩瘩的，好像见着了怪兽一般。看见《厚黑学》便不自觉地以为是教人学“见不得阳光”本事的学问，想看又不敢大大方方地看。

其实，大可不必。厚黑本性人人皆有，都会在一个人的一生中或多或少，自觉不自觉地展露其威力。从立身行世的角度来看，若能怀揣一本《厚黑学》，时时习之，思之，用之，便可行遍天下无忧无险，进而心想事成。

李宗吾透析了几千年中国历史上王侯将相的成功与失败案例后，用“厚黑”两个字概括了所有成败的内在本质，并且认为面厚心黑是一个人立身行世的根本。在这个世上，要立而不倒，行而不滞，不论是讲积极心态、坚定信念，提高自身各种素质、培养果决的行动能力，还是讲究精诚团结、善于把握良机，归根到底，都要以面厚心黑做根基。李宗吾从人性的最内层——人的天性总结了成功与失败的关键所在。厚黑是人的一种本性，具有先天的因素。这种本能就是用来教人如何生存自我，如何发展自我的。

《厚黑学》是一部积极的立身行世指导书，李宗吾要求人们积极认识自身的本能，自觉运用“厚黑”于追求正义和大众的事业中，而不要用于追求狭隘的私利。他总结历史后坦诚地指出，用厚黑追求公利的人，即便他们公而忘私，最后都是公私皆利；用厚黑追求私利的人，即使一时得意，也不过得了一些小利小惠，许许多多的自私自利者最终失掉了一切。为

此，李宗吾坚决反对避世、逃世、厌世等消极的立身行世态度，提倡人们充分发挥自己的厚黑本能，勇敢面对纷繁复杂、变幻莫测的人情世故。

就像其他学问可以为正为邪所用一样，《厚黑学》也逃不出这个框框。正如厚黑教主李宗吾所说："如利刃然，用以诛盗贼则善，用以屠良民则恶，善与恶何关乎刃，故用厚黑以为善则为善人，用厚黑以为恶，则为恶人……"为此，厚黑教主谆谆告诫世人，欲得正果，享大成，一定要用《厚黑学》济世行善利人。

作为厚黑教主座下的嫡系传人，笔者根据厚黑教主的旨意，将教主立身行世的厚黑妙方详加摘选出来，并加以古今中外历史和现实的印证，向世人奉献上成功者的经验和失败者的教训、全面而又精髓式的总结——《李宗吾立身行世面厚心黑》。

要运用好立身行世面厚心黑，关键就是要实现思维、心态、手腕、策略、厚脸和黑心等六个方面的突破：改变传统思维，增强行厚黑自觉性，提高自身的厚黑功夫，把握更多良机。李宗吾认为，欲行厚黑者必须有超凡脱俗的为人行世气魄。必须能割舍掉孔孟之道涂在人们脸上的所谓仁义道德，抛弃一切束缚手脚的假仁假义的绳索，超脱凡人责难的眼光与言辞，摆脱世俗的观念和利欲，方可随心所欲行厚黑，得功名。

用厚黑从容面对人间百态，始终保持平和、向上的心态，面对挫折和屈辱要有大无畏的气概。立身行世面厚心黑认为，保持一种积极向上的心态是成功的关键。面对挫折和屈辱，要有宽广的心胸，远大的抱负，顽强的斗志。一个人的生命只有一次，但是机会总可以在奋斗中不断发现，保持积极的心态是应对世事沧桑的最好策略。

走自己的厚黑之路，不要在乎世人的闲言碎语。一个人若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都要始终保持厚黑本色不变。不要为

世俗的言论所干扰，认准的事尽管放开手脚去做，不必在乎他人的冷嘲热讽和背地使鬼。

谋大事之人，要有高远的志气和特立独行的行世风格。不要为一时的荣华富贵所迷失方向，也不要为面前的权贵折腰。不管身处什么样的环境，不能贪图眼前的功利，以免被暂时的收获蒙住了双眼，被身边的追名逐利之气扰乱了心。遇到有权有势的人，不要畏惧，以保持冷静独立的心智，而当遇到孤苦无依的老弱时，要具有高度的同情心，以博得众人的拥戴。

立身行世面厚心黑认为，在残酷的竞争环境中，必须有心狠手辣的立身行世魄力。为了大业和公众的利益，在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。当前进路上阻拦者多时，也不得不采取残酷的手段，该消除的一定要消灭。

把厚和黑的功夫同时使出来。世上很少有人能将“厚”与“黑”的功夫修炼至极境，一个人即使不能做到大厚或大黑，但是只要能将自己厚和黑两方面的潜能全部尽情发挥出来，也能有非凡的成就。

行厚黑要讲究策略，做到厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如此循环往复。李宗吾认为，立身行世要懂得圆滑、灵敏。在生存竞争日益激烈，人际关系日益复杂的社会，处理各种事情，不能都采用直来直去的方式。要善于隐瞒自己的企图，引开对手的注意，麻痹对手的警惕性，积蓄自己的实力，以达出奇不意的效果。

李宗吾认为，立身行世一定要善于伪装自己的意图，不能当“缺心眼儿”的老实人。要学会“多心眼儿”和“虚伪”，心里想什么，嘴里不要说出来。在竞争环境里，表面上一定要做得若无其事，而暗地里己方却紧锣密鼓地加紧图谋。要做充分准备，然后再采取行动，不要引起对方警惕，以免发生意外的变故。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。

《李宗吾立身行世面厚心黑》是一本非常实用的成功指导

书，可以供现今仍在社会上徘徊，不知何去何从的朋友；供挫折之后苦闷不堪的人；供面对世间的困难畏缩不前的人们；供面对成败不知如何抉择的人士；供陷于仁义道德漩涡不能自拔的士人；供有抱负有追求的大志大勇者共览，以鼓励人们通过积极实践厚黑教主的苦心旨意，大获成功，造福社会和黎庶，荫福自己的先人子孙！

愿所有渴望成功的人们，在《立身行世面厚心黑》的指引下，寻找到通向成功殿堂的曲幽捷径，早日享受成功的鲜花和掌声。

〔目录〕

〔第一篇〕

教战篇：勘破乾坤，识见玄机 [001]

上天生人，给我们一张脸，而厚即在其中；给我们一个心，而黑即在其中。从表面上看去，广不数寸，大不盈掬，好像了无奇异，但若精密的考察，就知道它的“厚”是无限的，它的“黑”是无比的。凡是人世的功名富贵，宫室妻妾，衣服舆马，无一不从这区区之地出来。造物生人的奇妙，真是不可思议；钝根众生，身有至宝，弃而不用，可谓天下之大愚。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑一：脱俗成名，超凡入圣 [003]

【——厚黑是人的一种本性的自然展现，厚黑是天生的，是为人之本。对于一个人来说，实行厚黑并不是什么难事，难就难在能否割舍几千年留传下来的虚伪的世俗观念，如“面子”、“自尊”等等，以及能不能超脱凡人责难的眼光与言辞。研究历史上诸多名人的成功例子，便不难发现，若想成为很会做人和谋事的人，并不是要懂得什么高深的大道理，只要能够摆脱世俗的观念和利欲，皈依到厚黑教主的坛下，就可跻身名流；若想获得很高的功名和利禄的人，并不需要去掌握特别的秘诀，只要能够排除干扰宁静心境的杂念和世俗人的鼓噪，进入和扩展自我的本来天性，人生和事业就可达到非凡的境地。】

◎ 把别人的打击当作前进的梯子

◎ 言过其实也不为错

◎ “妻管严”者的福气

■ 立身行世面厚心黑二：见贤思齐，趋炎附势 [010]

【——李宗吾研究发现世人都有厚脸皮和黑心子，只不过并不是人人天生都知道使用而已。可以说，绝大多数人不知道如何

使用自己的天生“宝器”，即使天资绝顶聪明的人，也不能够保证在任何时候和任何情况下都能使用得圆转自如。于是，厚黑教主诚恳地告诫世人要善于向他人学习借鉴。因为欲成就一番事业，应该有一个善于学习借鉴的心态，时刻不忘向身边的厚黑高手请教和模仿。遇到能主动赐教的厚黑高手是你的福份，如果遇到你非常佩服的厚黑高手，就果敢地积极投身到他的麾下，以收耳濡目染之利，不知不觉中你的功夫便会突飞猛进。】

◎ **别人喜欢你才能让你靠**

◎ **凭一张“空头支票”竟得宠的刘邦**

■ 立身行世面厚心黑三：去伪存真，百炼成金

[017]

【——厚黑学认为，面厚心黑虽是天生的，但在人的成长过程中却会受到传统观念的影响，被蒙上许多亮丽的外衣，将一个人变得经不起风吹雨打。若想达到“任尔东西南北风”的境界，就必须恢复厚黑的本来面目，即按照厚黑学的方法，在厚的功夫上不断地磨练增厚，在黑的功夫上不断地洗去束缚自己的“外皮”，展出黑的本色。】

◎ **别趾高气扬，总有一天我要超过你**

◎ **由不满为实现目标的旅程就是厚黑进阶的过程**

■ 立身行世面厚心黑四：顺时应势，见异思迁

[026]

【——人们的性情都是不同的，一个人身处的世界也是瞬息万变，不断发展的，行走于此间的人们，都不可能用一种眼光来察探一切，用一种思维来权衡各种利害，用一种办法谋尽所有关系。因地制宜，因人制宜，入乡随俗，等等说法，面厚心黑正是厚黑教主李宗吾告诉我们立身行世的基本规则。行厚黑也需要同样的眼界、思维和手段。李宗吾认为，人们行厚黑的方

式是随世界的螺旋式进化而进化的，不同的时期，要有不同的手段；在不同的地方，要用与之相适应的方式，要随环境的变化灵活调整对策；面对不同的人要有不同的办法，即使同一个人在不同的人生阶段也要有适宜的思路。万万不可简单、拘泥、僵化和单纯。】

◎ 说奉承话也要随机而变
◎ 思虑过密也会成漏洞
◎ 得宠于旧上司，当红于新上司
◎ 趁火打劫，该黑时别客气

■ 立身行世面厚心黑五：清浊并包，善恶兼容 [039]

【——厚黑学认为，立身行世应该有自己的原则，该坚持的不能让步，该恪守的不要通融，但是在非原则的事情上就不能过分刻板教条，要有宽恕之德。有些不太高尚的事情，自己可以不去做，但要能容忍别人有这样的缺点。不要过分要求别人，况且大多数时候是难于分出正误的。不可过于自命清高，对于羞辱、委屈、毁谤、脏污都要容忍才行；与人相处不可过于界限分明，对世间各类人都要有包容心才行。当厚则厚，当黑则黑，厚中有黑，黑中有厚。】

◎ 厚黑营造信任，包容缺点
◎ 成功一世，全在好好
◎ 用其所长就要能够容其所短

■ 立身行世面厚心黑六：操持身心，以我转物 [049]

【——要想成就无憾的事业，就要在运用自己的厚黑中善于把握运用的时机，该厚时一定不能退缩，该黑时一定不能心软，知道什么时候该用厚字诀，什么时候该用黑字诀，还要把握好使用的度。为此，就必须不断提高基本素质，强化自我控制的能力，充分了解自己，加强磨练，扬长避短。】

◎ 人前人后两张脸，巧妙掩饰自己的真实感情
◎ 弱点也可以变成制服对手的强项
◎ 适当暴露小毛病，可以赢得大信任
◎ 英雄难过美人关，找一个贤妻做“港湾”

〔第二篇〕

信战篇：卧薪尝胆，柳暗花明 [059]

厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。由此知：厚黑救国，其程序是先之以厚，继之以黑，勾践往事，很可供我们参考。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑七：大量能容，不动声色 [061]

【——历史上许多项羽式的人物，往往在顺境中能够意气风发，称雄道寡，可是一遇到重大的失败，就失去了刘邦式的忍耐和大度，采取逃避和结束自己生命的方式，留憾青史。厚黑学认为，在遇到失败的时候，一定要脸皮厚，沉得住气，留好卷土重来的资本。】

◎ 留得三寸气在，何愁没有翻身的机会
◎ 坚持到最后一秒钟
◎ 决不认输的自杀者
◎ 别做能照透人灵魂的“镜子”

■ 立身行世面厚心黑八：忍辱负重，百折不挠 [078]

【——人们常说：“大丈夫能屈能伸！”说起来容易，可是做起来不容易，究竟有几人能真正做到“能屈能伸”？有些人一遇

逆境就没了斗志，而成就非凡的历史人物都是这方面的高手。用厚黑学的观点来审视，“能屈能伸”和“百折不挠”就是厚黑学的具体实践。“屈”要以厚做基础，“伸”要以黑字作前提。当然，必须是为正义能屈能伸。】
◎ 水性至柔，水性又至刚
◎ 成就来自于不幸命运中的追求
◎ 快乐走过人生坎坷路

■ 立身行世面厚心黑九：退一进二，先与后得 [089]

【——厚黑学指出，行世以让一步的态度为高明，退一步将为进一步蓄积好力量，作好准备，更有利于前进；立身以抱宽厚态度为福气，利人实质上就是利己，是利己的根基。“不撞南墙不回头”是愚勇之人的行世态度，明智之人决不会这样的。在生活中，要处处表现出宽厚，一切以有利于别人为前提，推功揽过这种厚黑功夫可以获得人心，为自己实行大厚黑营造更好的环境，赢得地利和人和，最终会为自己带来更大的利益。在和对手较量中可以达成韬光养晦，厚积薄发，出奇制胜的效果。】
◎ 多念念“娶媳妇”的圣经
◎ 要得到更多的就得放弃旧有的
◎ 给别人喜欢的，才能得到自己想要的
◎ 吃小亏得大利的金算盘

■ 立身行世面厚心黑十：顺逆一视，宠辱不惊 [0100]

【——在厚黑学的哲理中，世上没有一辈子走路不摔跤的人，也没有一辈子不得病的人。母亲生子是一件危险之事，积蓄金钱又易被盗匪窥视。可见值得高兴的事都带有忧惧的一面。贫穷可以教人勤俭，疾病可以教人爱护身体，可见令人忧苦的事

也都会带给人好处。“塞翁失马，焉知非福”。有好的一面同时就有坏的一面，并且在一定条件下好事可能变成坏事，坏事也可能变成好事，关键在于人要有长远眼光和自信，看问题一定要全面，要从多角度来判断事物发展的方向，而不能局限于眼前利益得失。同时，只有那些把顺利和挫折、欢乐和悲哀都看作一回事的人，才能体验到挫折中的顺利和悲哀中的欢乐。】

◎ **谦恭的胜利者和高傲的失败者**

◎ **不要在过去的冠冕上生活**

◎ **以平常心对待荣辱祸福**

◎ **做个永远的奋斗者**

■ 立身行世面厚心黑十一：毁誉褒贬，任人评说

[110]

【——若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都懒得睁眼过问其中是非。像一个看透了人情世故的人，对于世间毁誉无动于衷，不论呼牛唤马，只是若无其事地点头。尽管放开手脚去做，不必在乎他人的冷嘲热讽和背地使鬼。随着你的厚黑功夫的增强，进入你耳朵里的非议自会越来越少，而赞誉之声日盛，当你的功夫渐臻化境，那些曾垢言你的人便开始想方设法攀附于你。既如此，你也不能有丝毫的松懈，若被抓住一点破绽，也许会前功尽弃，因为总有人想拉你下马，包括你身边的某些或某个人。】

◎ **用厚黑做盾牌，坚守自己的一片天**

◎ **泰然以往，何怕谣言不破**

◎ **“要选出自己相信的事情，然后实现它”**

■ 立身行世面厚心黑十二：不希荣达，不畏权豪

[123]

【——要行大厚黑，就不能贪图眼前的荣华富贵，以免被暂时

的收获蒙住了双眼，被身边的追名逐利之气扰乱了心；不能和人针锋相对地争高下，以免过早暴露出野心，徒增宦海危机之恐惧心。这样，即使落入艰难困苦中，也不会有什么忧虑，而当宴饮游乐时却能知警惕，以免无意中误入堕落之途；即使遇到有权有势的人，也不畏惧，可以保持冷静独立的心智，而当遇到孤苦无依的老弱时，却具有高度的同情心，以博得大众的拥戴。行厚黑之人，最重要的是要始终保持冷静平和的心态，特立独行的行世风格，超越一切世俗的羁绊，果敢走向自己理想的彼岸。】

◎ 过分的谨慎，成不了大事

◎ 不要轻易屈从于压力

◎ 抛却侥幸，退身得生

〔第三篇〕

实战篇：厚黑为人，圆转涉世 [135]

据上面的研究，厚黑学这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。刘邦、司马懿把它学完了，就统一天下；曹操、刘备各得一偏，也能称孤道寡，割据争雄；韩信、范增也是各得一偏，不幸生不逢时，偏偏与厚黑兼全的刘邦并世而生，以致同归失败。但，他们在生的时候，凭着一得之长，博取王侯将相，炫赫一时；身死之后，史传中也占了一席地。后人谈到他们的事迹，大家都津津乐道：可见厚黑学终是不负人的。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑十三：宁我负人，毋人负我 [137]

【——在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。当前进路上阻拦者

多时，也不得不采取残酷的手段，该消灭的一定要消灭，否则后患无穷。能够像三国时的曹操一样彻底领悟和全力实行“心黑”术的人，同样也能够成王成侯，既使不能独占，也能三分其一。如果你的追求给大众带来了更大的福祉，或最终统驭了一方天地，即使手段残酷一些，后来的人也会给你肯定的评价。世人是最现实的，结果往往能将“黑”的过程修正得白些，不那么讨人口舌。】

◎ **从来不做赔本买卖**

◎ **他们不走，我就得走**

■ 立身行世面厚心黑十四：泪眼蒙世，笑脸迎人

[146]

【——有两种情绪是值得发挥的，是具有神奇作用的：一是眼泪，二是笑脸。在世人心目里，女人是弱者，女人的哭是天经地义的，眼泪是她们的武器，能化铁熔钢。男人爱哭就不多见了，可男人一旦哭起来，威力无比，这也许物以稀为贵吧。在关键时节哭上一哭，没有达不成的目的。男人动不动就哭，并以哭作武器，是需要极大的勇气，必须具有极深的“厚”功的。一张永不疲倦的笑脸，更能令人不忍弗逆其心。女人的笑是迷人的，而男人的一张笑脸却给人一种安全、自信和平易近人的感觉。因此，要保持一张永不疲倦的笑脸同样得有修炼到家的“厚”功。如果一个人能把哭和笑的功夫运用得炉火纯青，在这世上可能就没有办不到的事了。除此之外的情绪应该尽量掩饰在这两种情绪之下，不要轻易露出来，否则会成为别人打击的有力借口。】

◎ **委曲求全以图青山新茂**

◎ **别为自己挖情绪的陷阱**

◎ **最难堪的时候也要保持本色**

目录

■ 立身行世面厚心黑十五：兼收并蓄，半瓶何妨 [155]

【——李宗吾研究发现，有一种人，他们有厚和黑的潜能，但不能做到极厚或极黑或二者俱极，然而他们能够尽情发挥现有的本事，也能成就非凡。对手精于一样，他们有两样，虽都不精，可一齐施展出来，让极厚者或极黑者不能占去便宜，从而分得一方天地。如果二者兼有，都达到极地，那将是天下无敌了，不仅前面三者都不是你的对手，就连那些所谓大仁大义之仕也莫奈你何。如果厚和黑没有一样行的，那么注定不会有什么作为了。事实上，任何人都兼具厚黑两个方面，精于厚的人，被逼迫到走投无路时，也会突然施出黑招，而精于黑的人，在一时达不到自己主要目的的情况下，往往以厚字蓄积力量，等待时机，反而达到了出奇制胜的效果。】

◎ 对症下药者，不必事事躬亲

◎ 职场险恶，厚黑兼备者胜

■ 立身行世面厚心黑十六：翻云覆雨，过河拆桥 [161]

【——古人云："量小非君子，无毒不丈夫。"成就非凡的精英们，无不深谙此道，他们决不会因为一时的海誓山盟和亲朋好友而淡漠自己追求大人生、大格局的理想，怠慢脚步。在国家、民族、家园或以大局为重的鲜亮旗帜下，他们可以背信弃义于过去的海誓山盟，恩将仇报于自己的父母、兄弟姐妹、同患难的亲朋好友，甚至昔日的救命恩人。厚黑学认为，为了大格局，可以不择手段。为了自己的生存和前途，在关键的时候，人们可以充分展示自己的厚黑天性，借鉴一下前辈们的行世风格，要谨记"胜者王侯败者寇"的古训。】

◎ 该杀的一定要杀

◎ 可同患难不可同富贵

◎ 别养吃人的狼

■ 立身行世面厚心黑十七：遇事推委，逢涛作浪 [175]

【——封建官场上，有一条被追权逐利之士始终奉为秘诀的公例——明哲保身，说白了就是“多一事不如少一事”，《厚黑学》中叫“锯箭法”。封建官场流行极广的“踢皮球”神技，名则是防止混乱，实则保护自己而已。当一个个能臣干将因为爱做事而出事，最后被拉下马，清出场，甚至惹上牢狱之灾时，那些还没出什么问题的人，或不爱多做事肯定不会出事的人怎能不翻然醒悟，庆幸自己的高明呢？在一个个埋头苦干的同事、同行或对手因出事被打入冷宫，或失去本该有的升迁机会时，剩下的聪明人能不官运亨通，飞黄腾达吗？厚黑学奉劝诸君，想要出人头地，长盛不衰，就不能不牢记此公例啊。】

◎ 多一事不如少一事的妙用

◎ 投其所好，无风也掀三尺浪

◎ 司马光与太皇太后合演“补锅戏”

■ 立身行世面厚心黑十八：拉帮结派，借梯登高 [187]

【——人常说：“一个好汉三个帮”，“登高望远”。可是，这三个好汉从哪儿来，人家愿不愿帮你？高处在哪儿，如何登上去？请按《厚黑学》说的去做，保证这些问题会迎刃而解的。任何人都可能成为你的梯子，你要做的就是去接近他们，看他们能否有资格充当你登高的梯子，是否愿意借你使用。找梯子不能只找一条，不管高矮，能找到的，统统找来，你将随心所欲。】

◎ 让人抬着走更舒服

◎ 抱成团儿才能有力量

◎ “鸡鸣狗盗”之辈照样可以帮大忙

◎ 放长线可钓金头龟

◎ 十个桩保护的篱笆最牢靠

〔第四篇〕

计战篇：兵不厌诈，出奇制胜 [205]

孙子曰："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也，用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必至兵败国亡。不懂厚黑哲理，而实行厚黑，必至家破身亡。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑十九：明虚暗实，攻敌无备 [207]

【——在生存竞争日益激烈，人际关系日益复杂的社会，处理各种事情，与人打交道，不能都采用直来直去的方式，要多动脑子，懂得圆滑、灵敏。在处理重大、复杂或棘手问题，和竞争对手相处时，特别是在处于暂时的弱势地位时，不要过早暴露自己的企图，可以采取相反的行动，公开制造一种表面现象，隐瞒自己的目的，引开对手的注意，麻痹对手的警惕性，而在暗地里加紧自己的努力，积蓄实力，时机一到，突然行动，令对手猝不及防或无能力再与你较量。】

◎ 该钻的空子不能放过

◎ 失去戒心的对手最好打

◎ 人人可以施放的"烟幕弹"

■ 立身行世面厚心黑二十：未雨绸缪，有备无患 [215]

【——厚黑学认为，事前的运筹和计划是很重要的，只有精心

把准备工作做好，工作的开展才会顺利。首先要进行细致深入的调查了解，掌握比较充分的资料，研究这些资料，找出普遍性的东西，了解以往所有临时发生的情况，特别是人事上的事情。其次要善于预测事情可能的进程和可能出现的各种情况，遇到的各种问题，然后通过问与答的方式，一一找到应对的办法。最后还要进行充分的准备，组织人力、物力和财力，对于重大的事情，甚至可以在事前进行沙盘推演，以确保万无一失。】

◎ **与坏人交往就得时时警惕**

◎ **要能看到地平线以下的机会和困难**

◎ **心无所惧，才能行动果断**

■ 立身行世面厚心黑二十一：顺水推舟，反咬一口

[225]

【——依着厚黑学在世上行走，常常会遇到小人无理挑衅之类的事，怎么应付？还是拿厚黑二字做秘密武器，脸要厚，心要黑，伸出脸主动让对手打，或者干脆自己打自己，卸掉对手的警惕，然后出其不意施以重拳，将其击倒在地，从此再不敢与你较量。特别是当遇到难缠的下属时，不妨试试此办法，保管屡试不爽。】

◎ **先稳住对手以赢得回击的时间**

◎ **金表内部的部件不都是金子做的**

◎ **敢于丢面子才会有面子**

◎ **宁得罪君子，不得罪小人**

■ 立身行世面厚心黑二十二：显山露水，针锋相对

[234]

【——当自己的竞争对手想采取对自己不利的行动，而自己既不想采取同样的行动，更不能受对手的影响时，就可以根据对手的实力，提出更有优势的相似方案，并且公开宣传，使对手

感到强大的压力，继续执行他们的方案讨不到任何好处，不得不放弃，从而达到一箭双雕的效果。如果对手已经在执行对自己不利的方案时，自己也采取同样的方案，但标准一定要比对手高出一大截，一出手就以强大的攻势迅速削弱进而瓦解对手的气势，将他们逼至悬崖边缘，让他们或者放弃自己的行动，或者主动投靠到自己的阵营。厚黑学提出的这个计策，具有很大的使用价值。】

◎ 抗上，要抗得巧妙
◎ 难得糊涂，不妨来个得过且过
◎ 装疯卖傻，免遭毁灭打击
◎ 以面厚心黑作为终生的盾牌

■ 立身行世面厚心黑二十三：曲径通幽，虚圆立业

[248]

【——厚黑学讲究凡事灵活机智，善于变通，万万不可一条道走到底。厚黑两字本身就需要灵活运用才能产生奇效，不知变通者千万不要把这两者一起使用。在具体行世方面，不管对人还是对事，一条道行不通，找找别的路，一个办法不行，想想其他的招数。正面不行，从反面来，厚字诀无效，考虑一下黑字诀。这个人不帮你，就找别的人。在立身方面，看看我们周围的人，不难发现，能够建功立业的人，大多是谦虚圆通的人；愤世嫉俗坐失良机的人，必然是性格倔强、固执己见的人。】

◎ 换种思维方式会更好
◎ 脸皮厚才能活得圆活
◎ 走别人不愿走、不敢走的路

■ 立身行世面厚心黑二十四：刚柔相济，恩怨分明

[261]

【——厚黑学不讲究无休无止、无原则的忍让、谦虚和仁慈，

这样的人要么属于逃避厌世型的人，注定一辈子难成大事，要么是一个懦夫怕事型的人，同样成不了大事。行世既要讲究圆滑，也要讲究原则，也就是说该厚时一定要厚，不该厚时一定不能忍让；该黑时一定要黑，不该黑时一定不能心硬。】

◎ **只有水涨才能船高**

◎ **小恩怨不能与大利益搅和在一起**

◎ **利益是厚黑行世的惟一标准**

〔第五篇〕

奇战篇：厚黑为里，仁义为表 ［269］

我把厚黑学讲完了，特别告诉读者一个秘诀，大凡行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来，王莽之失败，就由于露出了的原故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还会写一个“先儒王莽之位”大吃其冷猪肉。还有一层，我说“厚黑上面，要糊一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上“恋爱神圣四字”。难道他不喊你是同志吗？总之，面子上应当糊以什么东西，是在学者应时应地，神而明之，而里子的厚黑二字，则万变不离其宗，有志斯学者，细细体会！

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑二十五：口是心非，话说三分 ［271］

【——人们常把老实人的老实称作“缺心眼儿”，而老实人也最容易成为利益斗争场上的便利工具。厚黑学告诫人们要学会“多心眼儿”，心里想什么，嘴里不要说出来。在竞争环境里，当己方要实施某项于对手不利的计划时，表面上一定要做得若无其事，宣传上要友好，让对手找不到破绽，使其深信不疑，

从而安下心来，丧失警惕；而暗地里己方却紧锣密鼓地加紧图谋。要做充分准备，然后再采取行动，不要引起对方发生意外的变故。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。】
◎ 警惕笑脸背后的陷阱
◎ “逢人只说三分话”的是非
◎ 一俊并不遮百丑

■ 立身行世面厚心黑二十六：假戏真作，顺风摆柳
[279]

【——人就是人，不管好的还是不好的，有基本的共性，就是喜欢听好听的，喜欢别人顺着自己的思想。可忠臣义士往往非要给人难堪，往往不能婉转，结果却以小不忍而断送了大事。立身行世要讲求圆转，虚虚实实，真真假假，鬼神莫辨。就像唱戏一样，演的人明知是假的，可都是非常投入地演，看戏的人明知是假的，可哪一个说是假的呢？结果，演戏的人赚了钱，看戏的人得了快乐。】
◎ 拍马不惊马，心窝儿里灌蜜最暖人心
◎ 感情投资，本小利大
◎ 说好人鬼话，小骂大帮忙

■ 立身行世面厚心黑二十七：藏言隐意，任重致远
[293]

【——立身行世不要太张扬，一定看紧自己的嘴巴，牢记“祸从口出”的戒条，凡事少说为妙。以成熟稳重的形象显世，容易获得上司、同事和周围其他人的信任，获得展现自己才能的机会。行厚黑尤其不能说出来，说出来只有害处，“厚黑学做得说不得”，只管按着自己的意图去做，何必非要说出来不可呢？】
◎ 不该说的绝不能说
◎ 打磨说话的个性

◎ 设身处地，善解人意

■ 立身行世面厚心黑二十八：阳奉阴违，我行我素 [304]

【——有些事，必须得做，但不能说出来，比如给人送礼，向心中的姑娘求爱，如果挂在嘴上，别人准以为不正常，但如果不做，又何以成事？《厚黑学》说，像这类事，嘴上说不得，即使别人问起来，也要找冠冕堂皇的话给自己撑门面，不能引人注意。作为下属，如果上司让你干不合法、礼的事，口头上先痛快应承下来，打几个电话，象征性地跑几趟路，好好琢磨几个客观借口，报告说没办成，上司又能奈你何？】

◎ 别把自己的目的说出来

◎ 别把心思写在脸上

◎ 明升暗降棋早一招

■ 立身行世面厚心黑二十九：当面做人，背后为鬼 [316]

【——按照厚黑学的说法，行厚黑之人一定要浑身涂上仁义道德，把自己装扮得光明正大，不能把本质透露出来，用现在的时髦说法，一定要懂得包装自己。然而，受孔孟之道和世俗的影响，行厚黑又不能公开实行，否则肯定会人仰马翻，一败涂地。人前一套，人后一套的做法，尽管不受世人欢迎，可是有几个人不在实践着？在成大事过程中，一定要熟练使用这套法术，人前光彩夺目，以博得大众的支持和喝彩，背后该厚就厚，该黑就黑，丝毫不能马虎。】

◎ 举“正义”之旗，行“无耻”之事

◎ 当众拥抱你的敌人，你就没有了敌人

◎ 不妨披张“羊皮”

◎ 兄弟“相煎”的背后

■ 立身行世面厚心黑三十：应机造势，哗众取宠 [326]

【——许多人为了给自己谋得一种良好的社会舆论，获得大众的注目甚至支持，往往提出一种口号或建议，明知不好实行，或干脆不是为了实行，但却大肆宣扬，大造声势。最后拿到一个大场合，如大型会议上，号召大家讨论，签字同意实施，一旦有人反对，见台阶下。如果得到了赞同，不管以后如何实施，毕竟是名利双收。对于一个人，也可照此法去做。当然，要这样做，没有深厚的厚黑学功底，是很难做到的。】

◎ 树威立信造声势

◎ 把招牌做大并且高高挂起

◎ 虚张声势也要讲究正与反

〔第六篇〕

正战篇：假私济公，皆大欢喜 [337]

就人格言之，我们可下一公例曰："用厚黑以图谋一己之私利，越厚黑，人格越卑污；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。"何以故呢？凡人皆以我为本位，为我之心，要于天性。用厚黑以图谋一己之私利，势必妨害他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败？人人既以私利为重，我用厚黑以图谋公利，即是替千万人图谋私利，替他们行使厚黑，当然得千万人之赞助，当然成功。我是众人中之一分子，众人得利，我当然得利，不言私利而私利自在其中。例如曾、胡二人，用厚黑以图谋国家之公利，其心中无丝毫私利之见存，后来功成了，享大名，膺厚赏，难道私人所得的利还小吗？所以用厚黑以图谋国家之利，成功固得重报，失败亦享大名，无奈目光如豆者，见不及此。从道德方面说，攘夺他人之私利，以为我有，是为盗窃行为，故越厚黑人格越卑污。用厚黑以图谋众人之公利，则是牺

牲我的脸，牺牲我的心，以救济世人。视人之饥，犹己之饥，视人之溺，犹己之溺，即所谓“我不入地狱，谁入地狱?”故越厚黑人格越高尚。

——李宗吾

■ 立身行世面厚心黑三十一：克己利人，益公肥私

[339]

【——没读过《厚黑学》的人肯定以为，厚黑学是教人自私的，是洪水猛兽一样的东西。等你读了《厚黑学》，你就明白，《厚黑学》是追求公私两顾，人我两利的，出发点是要人以公为先，大行公义之事。许多厚黑之士开始严格约束自己的私利和个人享受欲望，因为他们要的不是这么一点小利益，而是更大的利益。】

◎ 为公众利益也就是为自身利益

◎ 骗人一时，不能骗人一世

◎ 识大局、知大体，才能和气生财

■ 立身行世面厚心黑三十二：高举大旗，呼风唤雨

[349]

【——一面正义大旗，一个响亮的口号，如同一块磁力强大的磁铁，会将大量的追求正义之士吸引到来。在乱世，这往往是起义首领和正义之师成事的主要途径。在现代社会，这种磁场效应被应用到了各行各业。以国家、民族的强盛，人民大众、消费者的利益为旗帜，往往有不同寻常的效果。把世界、国家、行业、地区著名品牌印在自己商品的包装上，可以使商品畅销，即使价格高点也无妨。学会打大招牌，善于喊大口号，学会借用“名牌”的幌子，是现代人推销自己的惯用手段，也是厚黑学提出的一个大法术。】

◎ 发挥“厚黑救国”的威力

◎ 为了公利，可以大行厚黑手段

■ 立身行世面厚心黑三十三：不计私利，不择手段 [356]

【——21 厚黑学认为，在大旗下面，在公义下面，不必考虑个人的得失，不必顾忌做事的手段。再厚再黑，即使招来一些人特别是对手的非议，但终不会影响自己得名得利，而且可能给自己赢得“包青天”的美名，流传千古。当正当的手段不能达到为公的目的时，就用非正当的手段吧，那怕是被看作无耻或下三滥的手段，在不得已的情况下也要用。】

◎ 厚黑虽然“卑鄙”但却是最有效的武器
◎ 需要就是合法，利用对手的欲望做文章
◎ 事关根本，不能做情感的奴隶

■ 立身行世面厚心黑三十四：辨别是非，能识大体 [366]

【——不要因为大多数人的不理解甚至反对而放弃自己的厚黑之道，在这方面必须固执己见，要认识大体和人的本质。不能忽视厚黑高手的忠实良言；不能因顾及世俗和小利益伤害大格局，大利益，也不可用厚黑图谋私利满足个人欲望。假如一个人只喜欢听好听的，周围就会有许多不说实话的人，故意来蒙蔽你，使你的事业遭受损失。所以个人的真知灼见是在集体的智慧上建立起来的，只有善于听取有益的见解，吸收不同的看法，利用各方的长处，才能做出正确的决策。】

◎ 好听的话不好消受，难听的话才是真的
◎ 给人好处自己也有便宜

■ 立身行世面厚心黑三十五：巧著花衣，登堂入室 [374]

【——自己职低位卑，无资格参加一个想参加的重大活动怎么办？当自己新就任某一职位，人微言轻，无法服众怎么办？当

自己的产品因知名度低卖不出去怎么办？厚黑学告诉你，放厚脸皮，或者租借一张“虎皮”穿上，假借某位权威的头衔，或者挂靠在某一颗大树下面，当曲终人散，目的达到后归还原位就是了。这是自古至今许多后起之秀惯用的办法，而且每每有奇效。】

◎ 弄面大旗做虎皮

◎ 不是每面大旗都能拉作虎皮

◎ 脸谱固然可爱但过于呆板

◎ 精确预测，巧借天意

■ 立身行世面厚心黑三十六：同心协力，摧枯拉朽

[384]

【——不管做什么，能把众人的心凝聚在一起，可以说没有成不了的事。李宗吾认为，不论做什么事，能以厚黑为准则，万心同向着既定目标，扩充自己的厚黑本能，大行厚黑之道，何愁不能得胜呢？在今天的市场经济环境下，作为一个企业的领导者，更应懂得使用厚黑手段来凝聚人才的心，使他们的目标所向与企业的目标所向紧紧一致起来，保持高昂的精神斗志，尽施才能；而作为一个职员，不论在什么岗位，不论职位高底，也都应该以自己所属的企业为家，不以个人好恶来决定自己的责任大小，与上下级和同事们一道，将自己的企业发展壮大。】

◎ 宽厚待人才能得人

◎ 做几件得人心的事儿

◎ 先把最宽大的基础扎好，才能有“拔尖”的辉煌

〔第一篇〕

教战篇：

勘破乾坤，识见玄机

上天生人，给我们一张脸，而厚即在其中；给我们一个心，而黑即在其中。从表面上看去，广不数寸，大不盈掬，好像了无奇异，但若精密的考察，就知道它的“厚”是无限的，它的“黑”是无比的。凡是人世的功名富贵，宫室妻妾，衣服舆马，无一不从这区区之地出来。造物生人的奇妙，真是不可思议；钝根众生，身有至宝，弃而不用，可谓天下之大愚。

——李宗吾

在社会上，不管是学生、农民、工人、知识分子，还是失业者、求职者、打工者、公司雇员、单位职员、学校老师以及各色人等，人人都在渴望生存和发展的机遇，人人都说机会难寻。但是，在厚黑教主李宗吾的眼里，不是机遇难得，而是人们没有好好利用自己天生的法宝——脸厚心黑去甄别和把握机遇而已。李宗吾教主告诉你，参研厚黑学，按厚黑观点立身行世，保管你不会错过任何机会。

一个人，若想顺利地踏入社会，想顺利地开创自己新生活，想在周围的人际关系中如鱼在水，想在事业上取得不断的成绩，想使自己的官越做越大，或使自己的公司始终立于不败之地，不断壮大，就必须善于利用自己天生的脸皮和黑心。大凡事事如愿或事业有成的人，不管多么聪明，出身如何卑贱，学历如何低微，成功的基本法宝就是把我们人人都有的，被成功学家视为至宝的厚脸皮和黑心子发挥得淋漓尽致，而且不断总结经验，不断提高使用水平。而许多所谓聪明却总不得志的人，要命的地方就是把自己的脸皮看得太珍贵，舍不得用，伪装得很薄的样子，把天生的黑心掩藏起来，外面罩以面纱，还喜欢攻击，或不屑一顾擅长使用自己至宝的人。至于那些不知自己面皮和黑心有何用处的人也不少，这类人一生不会有什么作为，他们基本上是生在哪里，就死在哪里。这就像那些善于享受生活的女士们，买了珠宝，就经常戴在身上，物尽其用，珠光灿烂一生。而有些女士们，也有珠宝，但却总是不舍得用，怕招摇，或怕被歹人盯上，至临终前也没戴过几次，空有珠宝而已。善于经营自己脸皮和内心的人，总是比不擅长这方面功夫的人更幸运，更能成功。我们不是经常听到这样的话吗？“那人什么本事都没有，但好事却都让他摊上了！”在我们生活中更多的现象不也是：埋头苦干的人顶多得几张奖状，经常受点表扬，领点小奖品而已，但每到加薪晋职的时候，却都发扬了“风格”。而那些所谓会“来事”的人，往往要风得风，要雨得雨。有机会少不了他们；没机会，他们也能千方百计给自己制造机会。他们窥得了立身行世的秘诀，所以他们很少在别的本事上下功夫，但却很快成为面厚心黑方面的高手。

■ 立身行世面厚心黑一：脱俗成名，超凡入圣

——若想成为很会做人和谋事的人，并不是要懂得高深的大道理，只要能够摆脱世俗的观念和利欲，排除世俗人的鼓噪，人生和事业就可达到非凡的境地。

李宗吾认为，厚黑是人的本性的自然展现，厚黑是天生的，是为人之本。对于一个人来说，实行厚黑并不是什么难事，难就难在能否割舍几千年留传下来的虚伪的世俗观念，如“面子”、“自尊”等等，以及能不能超脱凡人责难的眼光与言辞。研究历史上诸多名人的成功例子，便不难发现，若想成为很会做人和谋事的人，并不是要懂得什么高深的大道理，只要能够摆脱世俗的观念和利欲，皈依到厚黑教主的坛下，就可跻身名流；若想获得很高的功名和利禄，并不需要去掌握特别的秘诀，只要能够排除干扰宁静心境的杂念和世俗人的鼓噪，进

人和扩展自我本来的天性，人生和事业就可达到非凡的境地。

◎ 把别人的打击当作前进的梯子

李宗吾说："喜怒哀乐皆不发谓之厚。"这种人也就是所谓城府深的人，给人一种高深莫测的感觉。即使身处险境，或面对对手的胁迫，你也无法从他的脸上看出什么想法来。即使有人狠狠打了他两耳光，他也不会有些许的反应显在脸上。这样的人做事一般是经过深虑的，也很有主见和眼光，通常没有办不到的事，所以成功率很高。他们面对别人的打击、身处劣势时，往往表现出超常的忍耐力，并且善于从中找到自己的机会。

项羽和刘邦争夺天下。刘邦起初势力弱小，但他善于大行厚黑术，韬光养晦，积蓄力量，渐渐羽翼丰满，于是把队伍拉出来和项羽展开了对峙作战。只因战术运用不当，被项羽打败，并俘虏了他的老爹和妻妾。项羽眼见着用强不太容易取胜，便厚下脸皮，拿刘邦的老爹和妻妾要挟刘邦。岂料刘邦脸皮更厚，对他说："我的父亲就是你的父亲，如果你非要把你的父亲煮来吃，那么请你也分我一杯吧。"项羽终于拿他没办法，不但释放了刘邦的父亲、妻子，而且最后还败在刘邦的手中，自刎而亡。

另外，我们再看看林肯因受打击而飞黄腾达的例子吧。

林肯在年轻时曾经受过别人的轻慢，这件事帮他成就了后来的事业。当林肯还是一个青年律师的时候，因为一个非常重要的案件到了芝加哥，但是那里没人理会他。在芝加哥，那些年老有名的律师，看不起这些初出茅庐，而且又是外地的律师，感到和他们在一起大大降低自己的身份。他们自以为自己的地位很高，看不起他们之外的任何人。他们把林肯完全抛在了一边——无论到什么地方，总是不愿意和他同在一处，也不和他一起吃饭。

面对这种情况，林肯又是怎么办的呢？他是否会把屁股翘得比批评他的那些人更高，以此来报复他们呢？他并没有如此，不仅不动声色地完成了自己的工作，而且在回到斯普林菲尔德之后说："我到了芝加哥，才知道我自己所懂得的是多么少，我要学的东西是多么多。"这种轻慢对于他来说是一种刺激，促使他进一步改进。后来，经过自己的不懈努力，他取得了很高的地位，而那些轻慢过他的人还是一无长进。等到他做了美国的大总统时，那些律师还只是些无名的律师。他们的轻慢不过是替林肯预备了一级梯子，使林肯爬到了荣誉的顶峰。

在经济竞争中，面对竞争对手咄咄逼人的气势，或不屑一顾的态度，就要充分施展厚黑术，像刘邦和林肯一样，不仅不能被打倒，而且还要踩着这些对手的肩膀往上走。

追求女性也一样，俗话说"男人不坏，女人不爱。"面对"面厚"、"心黑"的追求着，许多女人都会被"俘虏"。即使那些这些表面高傲的女性，心里极想得到别人的称赞以满足自己的虚荣心。如果这时你脸皮厚一点，顺水行船，夸赞她几句，马上就能让她信服，对你产生好感。如果被拒绝了或遭横眉冷对，只要你不气馁，不动声色地不断施以厚黑，保证最后会揽得美人归。

◎ 言过其实也不为错

李宗吾指出，行厚黑不必拘小节，不必计较手段，不要为"面子"而束缚做人做事的手脚。大家都知道，斤斤计较的人一般成不了大事。为了大局，舍掉些小面子，留下些小笑柄给世人又有何妨？善长"吹牛"的人往往是这类不在乎小节的人。爱"吹牛"者的脸皮就比一般人的厚，他们也不在乎别人怎么看，他们要的就是一种向上的神气。

历史上最著名的"吹牛"者是"智圣东方朔"，就是汉武帝刘彻手下那位著名的"滑稽大王"，当然也是汉武帝手下的

大臣。他是当时的齐国人（祖籍今山东信阳县东南）。

武帝刘彻即位之初，下诏征求人才，准备破格录用，东方朔借此上书刘彻，炫耀自己的才能。当时汉朝的首都在长安，东方朔从齐国来到长安向刘彻写信吹嘘说：

“我今年二十二岁，身长九尺，目若悬珠，齿若编贝……我从十岁开始读书，只用了三个冬天，十六岁学会了《诗》、《书》，读了二十二万字的书……我勇若孟贲，能生擒活虎，生拔牛角；捷若庆忌，筋骨果劲，万人莫敌，而身手矫捷如雷霆……我品德高尚，廉若鲍叔，宁樵拾橡维生而不贪非分之金银；信若尾生，践约守候友人不弃而宁愿自死……以我之所有这一切，自可当得皇上的大臣了。”

汉武帝刘彻刚好是一个喜好“牛”者，而讨厌“蔫”者的明君，他不但没有责怪东方朔的“吹牛”信件，反而赞赏他有如此的勇气，于是给他授予了一个薪俸低廉的小官，让他等待下一步的诏令。可是一等许久，再无下文，东方朔便想主意要见皇帝本人。刚好他看见一些在宫廷里专事服侍的身材矮小的侏儒们，便吓唬他们说：

“皇帝说你们这些侏儒，耕不得田，做不得官，打不得仗，一点用处都没有，徒然耗费粮食，已决定把你们全部处死，你们还不去求皇帝饶命啊？”

侏儒们吓得哭哭啼啼，纷纷跪在皇帝面前请求饶命。武帝刘彻问清了情由，便把东方朔叫去问道：“你为何要吓唬侏儒们？”

东方朔说：“皇上呀，你叫我活我要说，你叫我死我也要说，侏儒们只有三尺高，俸禄是一布袋谷子，二百四十钱，我东方朔身有九尺高，也是俸禄一布袋谷子，二百四十钱。侏儒们吃饱了撑得要死，我却不够吃饿得要死，这太不公平。我如果有用，皇上留下我，给我个大官；我如果没用，皇上让我走，免得在这里浪费了长安的粮食。”

武帝刘彻一听大笑说：“哈哈，你很会‘吹牛’，有真本

事，是锥子终能脱颖而出，朕授你为常侍郎，薪六百石。”

说是“常侍郎”，并非东方朔能随时伴侍武帝刘彻，但是会见武帝的机会大增。

武帝刘彻爱好微服私访，实际上那是皇帝借机到外边游玩。丞相和御史等人为了迎合武帝的喜好，将一大片地区划归上林苑，范围有三个县那么大，许多好庄稼地都被圈为皇家花园了。武帝乐得流连忘返。东方朔向武帝刘彻谏奏说：

“如果天下太平无事，皇上的整个国家都可以成为上林苑和皇家花园；如果国家有事，那三个县的农民，不种粮食没有吃的就要造反，殷纣王与秦二世的教训才过去不久啊！”

武帝刘彻一听这话很对，又升东方朔为给事中为言官，并赐他黄金百斤的重赏。

汉武帝刘彻的祖父汉文帝刘恒的窦皇后有个女儿叫馆陶公主，号称窦太主。她的丈夫常邑侯陈午死后，她已经有五十多岁了，家里还养着一个十八岁的年轻男人董偃，外出时替她赶车，入内则陪她睡觉。为了让董偃乖乖地服侍她，她让董偃放肆挥霍。馆陶公主对管账人说：

“董君的开销，每天金不超过百斤，帛不超过千匹，钱不超过百万，就不必告诉我了。”

在馆陶公主即窦太主的纵容娇惯之下，董偃挥霍无度，飞扬跋扈，谁也不敢管他。

然而东方朔敢管他，东方朔向武帝刘彻上奏说：“董偃是人臣，他与公主私通，其罪一；伤风败俗，淆乱婚姻，其罪二；皇帝年轻，尽心国事，董偃却引导皇帝靡丽奢侈，尽狗马之乐，极耳目之欲，其罪三。董偃此三大罪均为杀头之罪，皇帝怎可不管呢？”

武帝刘彻沉默了良久，认可了东方朔的意见，但碍于姑母馆陶公主的情面，没有杀董偃，却将他管束起来了，并赏给东方朔黄金三十斤。

以后，董偃再也不敢横行无忌了，年轻轻便抑郁死去。他

的老情人馆陶公主也随即死去了。

武帝刘彻赞扬东方朔的“吹牛”，就是说东方朔有真本事，他虽然自我吹嘘，言过其实也就不为错了。

◎“妻管严”者的福气

李宗吾专门论述怕老婆的哲学，给我们以耳目一新的感觉。时至追求男女平等的当今社会，有“妻管严”背景的人仍不被大多数男人所仰视，即使许多女人对怕老婆的男人也嗤之以鼻。然而李大师却盛赞怕老婆的男人，认为怕老婆乃天经地义。

宋朝的陈季常，就是顶顶有名的怕老婆之人，为古来怕老婆男人中之最。河东狮子吼的故事作为佳话流传千古。苏东坡专门写诗赞他怕老婆的状态：“忽闻河东狮子吼，柱杖落手心茫然。”可算是，老婆一声吼，陈季常便灵魂无主，六神出窍。而这个陈季常却非等闲之辈，他是有名的高人逸士。那他在家里的地位如何呢？还是看苏东坡的描述吧：“环堵萧然，而妻子奴婢，皆有自得之意。”

刘备也是在怕老婆上有很高修为的人，东吴娶亲，新婚之夜就向孙夫人下跪了。后来被困在东吴，每遇着过不了的坎就在老婆面前痛苦流涕，而且常常下跪，无不逢凶化吉，遇难呈祥。在老婆的护送下，后来也安然地逃离了东吴。

隋文帝统一了南北朝，但在家里，却是最怕老婆的人。据记载，有一天，独孤皇后发怒了，隋文帝怕极了，在山中躲了两天。等大臣杨素等诸人把独孤皇后劝好了，才敢回家。“怕经”中说：他“怕妻如鼠，见敌如虎。”可见统一天下的隋文帝怕老婆真是天意使然。

隋末天下大乱，唐太宗扫灭群雄，平一海内，他的重要谋臣房玄龄也是一个最怕老婆的人，他因为常受夫人的压迫，苦恼不堪，无法解脱，忽然想到天子的威严，也许可以制服自己

的夫人，于是就向太宗皇帝诉苦，太宗说："你喊她来，等我处置她。"哪知等房夫人到了太宗面前，几句话就将皇帝说得哑口无言。太宗私下对房玄龄说："你的太太，我见了都怕她，你以后好好地服从她的命令就是了。"太宗能怕臣子的老婆，也算千古一绝，也说明太宗真不愧为一代开国明君。

东晋有名的宰相王导，在平定动乱中立有大功，在朝廷中的功劳最大，获得天子九锡之宠。有一天手执麈尾坐在朋友中间聊天，谈兴正浓时，有人忽然报道："夫人来了。"他连忙跳上犊车就跑，好不狼狈。

还有一个谢安，也是极惧内人之臣。苻坚以百万之师伐晋，谢安围棋别墅，不动声色，把苻坚杀得大败。史记载：谢安的太太，把周公制定的礼改了，拿来约束自己的丈夫，谢安在他夫人的名下，受过严格的训练，养成泰山崩于前而色不变的习惯，苻坚怎么能是他的敌手呢？

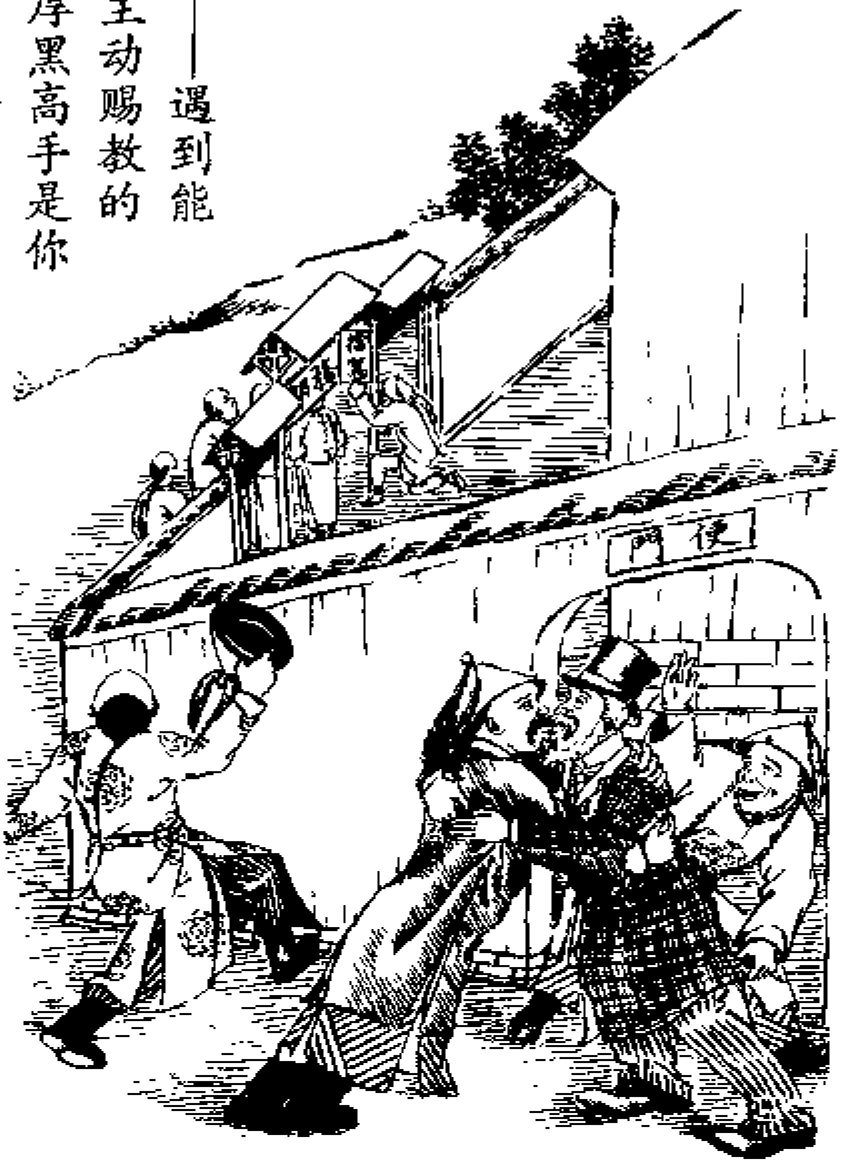
李宗吾总结古今怕老婆的历史，发现往往大人物怕老婆。由此推导出来怕老婆的哲学。

他说："君子做事，看上去没有痕迹，听不到声音。到了老婆的房间，恭恭敬敬地，不让坐就不敢坐，不让走就不敢走。妻子悲伤也跟着悲伤，妻子高兴也跟着高兴。对国家不忠不怕，对朋友不诚心不怕，上战场不勇敢不怕，但一举足不敢忘了妻子，一说话也不敢忘了妻子。想做好事，想到给妻子留个好名声，就去做。想做恶事，想到将使妻子蒙羞，就不要去做。妻子是丈夫终身的依靠。身体发肤，属于妻子，不敢伤坏，这是怕的开始。立身行世，扬名于世，让妻子也显贵，这是怕的结果。"

天下的丈夫们应该好好读读李宗吾的《厚黑学》。有"妻管严"的丈夫不必为自己的惧内感到见不得人，而应该自豪。没有"妻管严"毛病的丈夫们也不必沾沾自喜，应该反思一下自己立身行世的败笔是否与不怕老婆有关呢？

立身行世面厚心黑二：见贤思齐，趋炎附势

——遇到能主动赐教的厚黑高手是你的福份，如果遇到你非常佩服的厚黑高手，就果敢地积极投身到他的摩下，以收耳濡目染之利，不知不觉中你的功夫便会突飞猛进。



许多人对面厚心黑之人是“恨”、“爱”交加，既嫉妒又羡慕，往往采取敬而远之的态度。孰不知，厚黑教主李宗吾研究发现世人都有厚脸皮和黑心子，只不过并不是人人天生都知道使用而已。可以说，绝大多数人不知道如何使用自己的天生“宝器”，即使天资绝顶聪明的人，也不能够保证在任何时候和任何情况下都能使用得圆转自如。于是，李宗吾诚恳地告诫世人要善于向他人学习借鉴。欲成就一番事业，应该有一个善

于学习借鉴的心态，时刻不忘向身边的厚黑高手请教和模仿。遇到能主动赐教的厚黑高手是你的福份，如果遇到你非常佩服的厚黑高手，就果敢地积极投身于他的麾下，以收耳濡目染之利，不知不觉中你的功夫便会突飞猛进。

◎ 别人喜欢你才能让你靠

有些人的事业很成功，但他的能力很一般，根本看不出有什么过人之处。殊不知，正是他那始终挂在脸上的迷人微笑正是他的过人之处。

李宗吾认为，行使厚黑的最直接的办法就是让别人喜欢你。因为只有别人喜欢你，人家才能让你靠，你也才有机会行使厚黑。

有一个女孩子，脸型不对称，长着一双小眼睛，嘴巴很大，身材也不怎么样。要是在一般的女孩子看来，这样的外貌会使自己变得孤僻、忧郁、悲观失望，与人难以相处。但是当她意识到自己不能靠难看的容貌和身材赢得人们的欢心时，就开始在性格、脾气上下功夫，以致后来人们完全克服了自己身体上的缺陷，更没有任何心理障碍。谁都知道，她很自爱，也没有人因她的相貌而排斥她。当她与你说话时，你会为之倾倒，她身上会有一种说不清的东西在打动着你。这样的气质比美貌更吸引人，它是友好心境的自然流露。

这是一种真正的美，是来自内心深处的美，不像那些流于表面的美，稍一经岁月，就只剩这种自然流露出来的亲和力的真正价值无法计算。

有一位替罗斯福作传的人说："罗斯福是人人见了便喜欢的，他的语言是抒情式的、不太准确的、直白的，但是非常滑稽、幽默、引人发笑。他很容易与别人相处。"

罗斯福从西部演说回来后，在华盛顿和威廉·麦金利在一起相处了一个早晨。当天晚上，他和裁判官罗斯说：

"今天早晨我和麦金利谈了两个钟头。我相信他非常喜欢我。"

罗斯回答说，"你确实有一种魔力，便是你无论对什么人，只要谈5分钟的话，没有不使他喜欢你的。"

罗斯福带着疑惑的神气，面带微笑地说，"的确，我相信凡是和我谈了5分钟话的人，我也没有不喜欢他的。"

这个近代最可爱的人所说的这句话，可以说是道出了一个人可爱的根本秘诀。如果你想在私人方面引人喜爱，你首先必须去真心地喜欢别人。

某次有一个牙医愤愤不平地说，在同一城市，有一个比他年轻的牙医，医术不及他好，反而能得到一切有钱的客户，得到许多人的信任。那个年轻人的生意竟然超过了他，虽然他的诊所要比年轻人的手术好些，价钱公道些。

他接着说，他的对手总是和那些老太太们谈论足球、电影，以及一些无聊的话，而他则和他的顾客们谈论牙科的理论，以及填补牙洞最有效的方法。他曾听见人说，一个人既然跑到牙医这里来诊治牙齿，诊牙便是这个人所最注意的事，因此他便应当和他谈论牙科，以显示自己的能耐。他就照这话认真地去做，但是却并没有得到好结果。为什么这个青年牙医把他的生意都抢走了呢？

真正的原因是，这个年轻的牙医，能真心地喜欢他的病人。他喜欢他们的个性，他对他们每个人感兴趣，而不是只对他们牙齿上的洞感兴趣。但是年老的医生，却不喜欢他的病人的，除了他们腐坏的牙齿之外，他对于他们毫不关心，这样不知不觉地，作为对年老医生冷淡他们的回答，病人们也对这个医生很冷淡。而年轻的医生却鼓励病人谈话，甚至有时他会放下工作来和他们交谈。而年老的医生却要求病人安静，这样他才好工作。他说："当一个人喋喋不休的时候，是不好去替他填补牙齿的。"

但是在病人方面，却觉得这个年轻医生非常可爱，而认为

这个年老的医生是一个“讨厌的家伙”。

这个年老的医生不过是千万人中的一个，他具有一种根本错误的思想，那就是以为表现自己的个性，只要从衣服、礼貌、学识或才干方面改进就够了。当然，这些地方都是不可或缺的——然而却要你能用得恰当。假如你用它们来炫耀自己，使别人忌妒或不舒服，那么你个人的可爱反被它们损伤了。

那么，那个失败的牙医该如何改变这种状况呢？解救的办法是：“无论有什么病人到你诊所来，或与你有其他接触时，你应当设法使他从这次的接洽得到一种快乐。如果有病人写信给你，你应当给予充满情趣的答复，以致他接得你的信便会喜欢你。如果他打电话给你，你应当设法使他在挂电话时，使他对你的诊所有一种亲切的感觉——即算他是和你下面的一个女职员谈话。如果你补牙时免不了使他疼痛，也要使他觉得你已经尽量做得小心了，他也就会还是喜欢你。使他相信你手术的无可挑剔，更重要的是要使他因这次的接触得到快乐。”

这名医生采用了这个法则之后，他的生意很快就好起来了。

如果你能喜欢别人，你的行动让别人感受到愉快，就说明你养成了一种可爱的特性。

要使自己变得更可爱的秘诀，在于你喜欢别人的能力如何。

你要养成一种可爱的性格，就要多与人交往。你不能一个人过着孤独的生活，还要别人来喜欢你。

你要喜欢别人，就要去仔细地研究他们、观察他们，对于他们的兴趣、嗜好、希望、惧怕等等，都要了如指掌，而且你对于这些东西都应当表现出很重视的样子。

◎ 凭一张“空头支票”竟得宠的刘邦

攀附权贵，有两方面的好处：一方面可以把自己从低处拉到高处去，这样做既可省力，还可省时，另一方面，可以提供强有力的保护伞，但是需要厚脸皮作后盾，不怕别人的异样目光和种种猜测。

婚姻可以作为一种政治手段，来谋求两家的同富贵、共繁荣。在封建社会，稍稍有头有脸的人家，都讲究“门当户对”，把婚姻作为一种扩大势力的手段。生活在等级社会里，尤其是生活在下层社会的刘邦，对于这样的手段当然也心知肚明，所以他时刻都在寻找这样的机会。

对于早婚的封建社会来说，刘邦结婚很晚。大约在他30岁时，即秦始皇二十九年，进入壮年阶段的刘邦，已经把他在沛县的关系网编织得像模像样了。因萧何的推荐，刘邦“试为吏，为泗水亭长”。而在秦代，作为一种政权机构，“亭”的最主要社会职能有两个：一是作为政府部门公干时经由的驿站，即过往官员歇脚的招待所，要为过往的官吏们提供食宿等方便，因而亭长的主要任务就是迎请接送这些过往官吏；二是相当于今日的公安派出所，要维护管辖范围内的治安。尽管位卑职微，但对刘邦来说，总算挤进了官吏序列，算得上稍稍出人头地了。此时的刘邦生理和心理各方面都趋于成熟，长得仪表堂堂，高鼻梁，宽额头，再加上一副美丽的胡须，倒也显得气宇轩昂。

沛县县令有个好朋友名叫吕公，因在家乡结了仇，为逃避报复，带着全家来到沛县投靠县令。沛县衙内的官吏和社会名流，听说县令来了贵客，借以讨好、巴结县令而纷纷赶来祝贺。

县令让助手萧何主持操办收受钱财、举办宴会、接待来宾等事宜。因为前来送贺礼的人太多，主办宴会的堂屋又不算太大，一时挤进这么多人，显得有些吃紧，萧何只好安排贺钱超过一千贯的人，坐在堂内，一千贯以下的在堂外就座。

刘邦自然不愿放弃这一巴结县令的良机，但他又实在出不起钱，再加上他和县衙的这帮官吏已混得很熟，或许认为他们不会因自己交不起钱就将他拒之门外。所以，刘邦在听到萧何的宣布后，不动声色，迈步上前，拿起墨笔就在礼单上写了“贺万钱”三字。就是说，他的礼金是一万钱，实际上，他当时是一文不名。

吕公听后大吃一惊，以为来了贵客，亲自到门口迎接，将刘邦引到堂内。刘邦也不客气，径直坐在上座。刘邦的这番举

动，首先得罪了荐他去当亭长的萧何，他当时就对人说："刘邦爱吹牛、说大话的毛病啥时都改不掉，现在又来了。"大家对刘邦虽有微词，但那位吕公却会些相术，一见刘邦就觉得相貌不凡，因此，并不真的计较他是否真能拿出来一万钱，反而对刘邦十分敬重。

在酒宴上，人们谈兴又起，围绕着刘邦的"贺万钱"，有人想起了那些关于刘邦非同凡人的传说，于是交头接耳，议论不止。

在席间窃窃的议论中，刘邦自觉春风得意，自视很高，给吕公以鹤立鸡群的印象。而众人在他的气势之下自然显得有些委顿。刘邦见形势对自己有利，再加上有备而来，便公开说明自己的不同之处，从"龙种"说到"龙颜"，一时说得四周的人惊疑不定。刘邦见大伙不太相信自己，仗着酒兴，一下子拉起裤管，向四下里展示自己腿上的七十二颗黑痣，并得意地问大家："你们知道吗？这可是赤帝的标志啊！"众人见状，皆疑为神人。

这一切，自然都是刘邦表演给吕公看的，刘邦原本希望能够结交到吕公这样与县令有亲密关系的贵人，以后能够替自己说上话，以便在仕途上有一个更加有力的后盾，没想到吕公看了这一切之后，却另有打算，使刘邦种豆得瓜。

酒宴快要结束时，吕公示意刘邦酒宴后留下来，刘邦当然不肯放过这个机会了。酒宴结束后，吕公和刘邦单独交谈，越交谈吕公越认为刘邦是一个不可多得的人才。吕公说："我从小钻研相术，观察不少人，但从没有遇到你这样有尊贵相貌者。希你好生努力，前程无可限量。如你不弃，我有一女儿，愿意嫁你为妻。"

真是踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。已年届而立的刘邦大龄未娶，听后自然大喜过望，岂有不愿意的道理？自然是满口称谢，应声连连。然而事有不料，吕公将决定告诉了夫人，夫人认为荒唐，生气地对他说："你一直认为女儿与众不同，是个富贵相，一心要让她嫁个贵人。县令主动求婚，你还没答应，怎么稀里糊涂把女儿嫁给那个无赖呢？"

吕公见无法解释，就专断地对夫人说：“妇道人家，哪里懂得其中的许多！”不顾夫人的反对，毅然把女儿嫁给了刘邦。

其实，吕公之所以作出这样的决定，并不是一时的冲动，也肯定不是因为刘邦夸口的万钱。作为一个有眼光的富绅，他自然要为自己女儿的幸福考虑。谁也能看得出来，刘邦一个穷小子，甭说万钱，就是千钱也不能很爽利地拿出来，吕公自然不会犯这个低级错误。而不难想到，吕公所看中的也决不仅仅因为刘邦的相貌好。

吕公富有资财，但初来乍到，又兼之命案在身，虽说有了沛县县令的庇护，但是对于沛县县令来说，秦朝的法律苛刻，说不准什么时候就会吃了官司。官员更迭，世事无常，即使是县令也不例外。如果贸然答应县令的求亲，那么官员更迭之后，下一任的官员是什么样就不好说了，到时候自己无权无势，又没有什么人可以依靠，如果再被继任者翻出了负案的老底，肯定会被欺凌或要挟，甚至送了老命也未可知。

但是对于刘邦就不一样了，且不说笼罩在刘邦头上的层层的光环，仅仅刘邦在酒宴上所表现出来的从容大度、不卑不亢，足以可见刘邦终非池中之物，更何况刘邦能够在县令为自己筹备的酒会上如此表现，而其他的人不加阻止，自然有着一定的势力。吕公初到此处，虽然不张扬，但也会暗中打听在沛县有什么样的人物，刘邦的名字吕公肯定也会听说过。因此也会了解刘邦在沛县具有了一定的政治影响，却又无业无钱。把女儿嫁给这样的人，即使继任者来了之后，也不会不顾虑到刘邦的影响。而在另一方面，相术之说尽管未必可信，但一个人懦弱或凌锐，总可以看得出来。一个人的内在气质、精神状态、健康状况，自然会通过他的神情、言语、动作表现出来，作为社会阅历比较丰富的吕公不会目不识丁。

刚刚做上官吏的刘邦本意是结交一个重量级的后盾，但没想到吕公竟会将女儿下嫁给自己。意外的收获，大大提高了刘邦在当地社会的声望和知名度，使其成为风云人物。这是刘邦的大厚之举在婚姻关系上发挥的特殊威力！

■ 立身行世面厚心黑三：去伪存真，百炼成金

——面厚心黑

虽是天生的，但在人的成长过程中却会受到传统观念的影响，被蒙许多亮丽的外衣，将一个人变得经不起风吹雨打。

刚走进社会的年轻人，最怕的事就是所谓“丢面子”的事。近年大学生因学习成绩不好或爱情受挫等“丢面子”的事而自杀的越来越多。如果这些年轻人能主动请教一下厚黑学，断不会发生此类的悲剧。面厚心黑虽是天生的，但在人的成长过程中却会受到传统观念的影响，被蒙上许多亮丽的外衣，将一个人变得经不起风吹雨打。若想达到“任尔东西南北风”的境界，就必须恢复厚黑的本来面目，即按照厚黑学的方法，在厚的功夫上不断地磨练增厚，在黑的功夫上不断地洗去讲因果，讲理学，讲仁义道德等束缚自己的“外皮”，展出黑的本色。

◎ 别趾高气扬，总有一天我要超过你

当个人处在社会的低层时，应如何应对别人的轻侮，开创

自己的新生活呢？吴士宏的决心就是：别趾高气扬，总有一天我要超过你！

当然，一个人生下来时面皮很薄，需要慢慢磨练，才会渐渐加厚；心是黑的，被那些讲因果，讲理学的人用一些仁义道德蒙在上面，才不显得黑。因此，要不受世俗的摆布，寻求自己独立的人生和事业天地，他就应该深刻领会李宗吾先生的教诲，冲破旧传统观念的束缚，勇敢面对自己的本性，追求自己辉煌的人生。李宗吾曰："盖欲学者于此，反求诸身而自得之，以去夫外诱之仁义，而充其本然之厚黑。"积极进行厚黑功夫的锤炼，不断加厚面皮，洗涤心肠。人的厚黑就像手足的茧疤，是越磨越厚；沾了泥土尘埃的煤炭，是越洗越黑。

吴士宏曾任 IBM（中国）公司的总经理，其风光和荣耀令人瞩目。那她当初又是怎样进入 IBM 公司，又是如何成功的呢？

20 世纪 80 年代初，吴士宏还是一名普普通通的护士。1985 年，她决定到 IBM 去应聘。当时，IBM 的招聘地点在长城饭店，这是一个五星级的饭店——那个时候的五星级饭店可不像今天这样没有"地位"，因为现在的五星级饭店多了。试想，当年的吴士宏，一个连温饱都还没有完全解决的护士，来到长城饭店这样的五星级饭店门口，心情会怎么样？

她回忆说，在长城饭店门口，自己足足徘徊了五分钟，呆呆地看着那些各种肤色的人如何从容地迈上台阶，如何一点也不生疏地走进去，就这样简简单单地进人另一个世界。她之所以徘徊了五分钟不敢进去，就是因为她的内心深处无法丈量自己与这道门之间的距离。

经过一番思考，她最后当然进去了，否则就没有今天的吴士宏了。她是怎样突破这个障碍的呢？她就是凭着一台收音机，花一年半时间学完了许国璋英语三年的课程，就是凭着这个经历，自己也应该进去，不就是为了这一天吗？

吴士宏鼓足了勇气，迈着稳健的步伐，穿过威严的旋转门

和内心的召唤，走进了世界最大的信息产业公司 IBM 公司的北京办事处。她的确是个人才，顺利地通过了两轮笔试和一轮口试，最后到了主考官面前，眼看就要大功告成了。

俗话说：阎王好见，小鬼难缠。现在已经见到了阎王，她好像什么也不怕了。

主考官没有提什么难的问题，只是随口问：“你会不会打字？”

吴士宏本来不会打字，但是本能告诉她，到了这个地步，还有什么不会呢？

她点点头，只说了一个字：“会！”

“一分钟可以打多少个字？”

“您的要求是多少？”

“每分钟 120 字。”

吴士宏不经意的环视了一下四周，考场里没有发现一台打字机，马上就回答：“没问题！”

主考官说：“好，下次录取时再加试打字！”

她就这样过五关斩六将，顺利地通过了主考官的眼睛。

实际上，吴士宏从来没有摸过打字机。面试结束，她就飞快地跑去找一个朋友借 170 元钱买了一台打字机，然后没日没夜地练了一个星期，居然达到专业打字员的水平。

吴士宏被录取了，IBM 公司“忘记”考她的打字水平了。而这 170 元钱，她好几个月才还清。

吴士宏成了这家世界著名企业的一名普通员工，可是她扮演的不是白领，而是一位卑微的角色，主要工作是泡茶倒水，打扫卫生，用她自己的话说，“完全是脑袋以下的肢体劳动”。她为此感到很自卑，她把可以触摸传真机作为一种奢望，她所感到的安慰就是自己能够在一个可以解决温饱问题而又安全的地方做事。

可是作为一位服务人员，这种心理平衡很快就被打破了。

一天，吴士宏推着平板车买办公用品回来，门卫把她拦在

大门口，故意要检查外企工作证。她没有外企工作证，于是在大门口僵持了起来，进进出出的人就像看大街上耍猴的那样，个个都投来一种异样的目光。作为一位女性，吴士宏的内心充满了屈辱，充满了无奈，可是她知道这份工作来得不容易，没有发泄出来，只是用内心咬着牙齿说："我不能这样下去！"

这是第一件事情，还有一件事情在她的内心深处留下很深的印象。

有个女职员，来自香港，资格很老，动不动就喜欢指使人给她办事，吴士宏就是她的主要指使对象。

一天，这位女士叫着吴士宏的英语名字说："Juliet，如果你想喝咖啡就请告诉我！"

吴士宏丈二和尚——摸不着头，不知这位自以为是的女人说什么。

这位女人说："如果你喝我的咖啡，每次都请你把杯子的盖子盖好了。"

吴士宏本来是一个很会忍气吞声的人，这次女性的温柔全都不见了，因为她认为那女人把自己当成偷喝咖啡的小毛贼，是一种人格上的侮辱。她顿时浑身颤栗，就像一头愤怒的狮子，把埋在内心的满腔怒火全部发泄了出来。

吴士宏想：有朝一日，我要去管公司里的任何一个人，不管他是外国人还是香港人！

甘愿自卑，就只能沉沦下去；不肯自卑，就会产生无穷的推动力。吴士宏每天除了工作时间就是学习，就是寻找着自己的最佳出路。

最终，与吴士宏一起进入 IBM 公司的，她第一个做了业务代表；她第一批成为本土的经理；她成为第一批赴美国本部进行战略研究的人；她第一个成为 IBM 华南地区总经理，并且还登上了 IBM（中国）公司总经理的宝座。

吴士宏为什么成功，我们不知道；我们只知道她从来没有真正害怕过什么东西，即使不会的东西也是这样。

李宗吾认为：厚黑学博大精深，有志此道者，必须专心致志，学过一年，才能应用，学过三年，才能大志。故宗吾曰："厚黑之道，高矣善矣？宜若登天然，而未尝不可几及也。譬如行远，必自迩，譬如登高，必自卑；身不厚黑，不能行于妻子，使人不以厚黑，不能行于妻子。""厚黑之道，易而难。夫妇之愚，可以与知焉；及其至也，虽曹、刘亦有所不知焉。夫妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽曹、刘亦有所不能焉。厚黑之大，曹刘犹有所憾，而况于世人乎！""苟有学厚黑者，期月而已可也，三年有成。"他认为，学习厚黑学这门学问，就像学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。若仅仅学得一两手，或者拜了拳师的门，也学得一两手，就想出手伸脚地打人，哪有不遭人痛打的呢？项羽能坑降卒二十万，其心有多黑可想而知了，但终究还是欠火候，最后落得自刎身亡的惨败下场。吕后私通审食其，刘邦佯装不知，后人非常惊叹他的大度。面皮厚到这种程度，还不算至极，当他面对韩信求封齐王的信时，也禁不住大骂，若非他人从旁指点，几乎失败。因此，如果仅仅听见"厚黑"二字就想去实行，那将是越厚黑越失败。就像种庄稼一样，只有成熟了才能有价值，如果不熟，还不如荑稗有用。要想学习和运用厚黑以取得大成就，必须精通厚黑术。

厚黑讲求实效，不到火候绝不能张扬。厚字的表现之一就是忍字，要善于隐忍自己的意图，冷眼观人察人，静待时机成熟。一旦时机到了，便要果断出手，决不能心慈手软。

◎ 由不满为实现目标的旅程就是厚黑进阶的过程

《厚黑学》认为，行厚黑者不可满足于现状。有志向者才能不断锻炼自己的厚黑功夫。志向因不满而来，厚黑是行动的两条拐杖，是实现目标的保证。生活，对于那些有追求、有目的的人来说，总是为他们留着出路的。如果一个人有奋斗的目

标、有努力的对象，就知道他自己是要向着什么方向前进的，就能发挥厚黑本性。他们比起那些终日游荡不定，不知自己要去往何处的人来说，会有成就得多。

没有奋斗的目标，就不能有迅速的进步，就不能施展厚黑之术。纽约国立化学所的副总经理 P. H. 约翰斯顿先生曾这样说过："如果你不知道你要去向何方，便不会取得什么惊世骇俗的成就。"

只有那些知道自己需要什么，知道从他当下所处的位置到达他所向往的地位要经过一些什么样的路程，付出怎样的代价，而且不容易自满的人，才能成就一番大的事业。

那么，一个人怎样才能知道他自己真正所需要的是什么呢，怎样运用厚黑实现自己的需要呢？那些大人物的伟大志向和厚黑功夫，也不是生来就有的。他们是综合自己的许多经验，以及一些别人因忽视和眼界所限，尚未能看到的东西，造就而来的。这些伟大的志向是因为他不满足于现状，经过审慎思考而觉悟到的。

不满是善于行厚黑的人的普遍表现。一个人如果满足于现状，或是没有勇气去追求心里企望的东西，是绝不会舍弃面子，忍受失败，违逆世俗的目光的。伟人和平庸者最大的区别，即在于此。

平庸的人即使偶尔有了点不满，也只知道呆坐着去呻吟和埋怨。抱怨自己的境遇不佳，不知运用厚黑去满足自己的欲望。伟人则会脚踏实地，循着厚黑大师指引的方向，努力改变自己面对的环境。

诺思克利夫爵士专找那些不满足于现状的人。

新闻界的"拿破仑"、《伦敦泰晤士报》的大老板诺思克利夫爵士，最初在他自己每月只能拿到 80 元的时候，对自己的处境非常不满。后来，《伦敦晚报》和《每日邮报》皆为他所有的时候，他还是感到不满足。直到他得到了《伦敦泰晤士报》之后，他才觉得满足。林肯曾这样评价过《伦敦泰晤

士报》，他说：除了密西西比河之外，《伦敦泰晤士报》是世界上最强有力的一件东西。

就算成了《伦敦泰晤士报》的大老板，实际上，诺思克利夫爵士还是不肯善罢甘休。他要利用《伦敦泰晤士报》所给予他的力量，暴露官僚政府的腐败，打倒了几个内阁，推翻或拥护了几个内阁总理（亚斯查尔斯和路易乔治），而且不顾一切地攻击昏迷不醒的政府。由于他的这种大胆的努力，提高了不少国家机关的办事效率，在某种程度上还改革了整个英国政府的制度。”

他对于那些自我满足的人，是很反感的。

有一次，他在一个他从未见过的助理编辑的办公桌前停了下来，和那个助理编辑聊了起来："你到这里来有多久了?"

"将近三个月了。"那个助理答道。

"你觉得怎么样？你喜欢你的工作吗？对我们的办事程序熟悉了吗?

"我很喜欢我现在的工作。"

"你现在的薪水是多少?"

"一星期5英镑?"

"你对现在的状况满意吗?"

"很满意，谢谢你。"

"啊，但是，你要知道，我可不希望我的职员，一星期5英镑，就觉得很满足了。"

世界上真不知道有多少人一辈子都一无所成，原因就是因为他们害怕经受挫折，太看重自己的面子！找到了一份稳定的工作，终其一生就拿那么一点点薪水，每天总是做着同样的事情，一直到退休后已。而他们竟以为人的一生所能获得的东西也就只能这么多了。

当然，不满足是痛苦的，是需要承担风险的，需要艰辛和失败的，为着要避免这一点因不满足而伴随的痛苦，许多人急于为自己寻找一个“舒适的”安乐窝，收回了自己向前看的

目光，不给自己一点压力或责任。

知足可以作为别的动物的目标，但是对人而言，切不可知足，把自己一生的追求仅仅局限在这一狭窄的范围内。牛和猪有主人的看护和充足的粮食，便会心满意足了。但是人却不应该这样。为了不满足的感觉，我们就应当明白，要想有所成就，我们就应当在某些方面改变我们自己。

以前的大人物并不怕承认自己是有缺点的。他们会激励自己不断努力。

“现在的自己永远是有待完成的”，格斯特的这句话说的便是这个意思。格斯特经常在报纸上发表诗作，是深受全世界读者喜爱的一个诗人。他之所以会成功，很大一部分原因就是他能常常向上望着他理想中的自我，而不满足于当下的自我。

要求自己上进的第一步，是要让自己切不可满足于停留在现有的位置上。不满于现状的感觉可以帮助你在厚黑功夫上不停地磨练下去。

但是你也应该明白，仅仅是不满足还不够。有了改变的心愿，却没有明确的目标也是无济于事的。你必须决定你要往哪里去，怎么去。那么，这一点要怎样才能办得到呢？看看考尔比的行动就明白了。

考尔比要爬上最高的梯子。

“我从楼梯的最低一阶尽力往上看，想看看最高的到底有多高。”这是美国五大湖上的运输大王考尔比在刚刚步入社会时所说的一句话。

当时，他一无所有，而他所希望的事业又那样高远，那么，他是怎样实现自己的理想的呢？确实，他刚刚进入社会时非常的穷困。最开始，他在纽约闯荡了一段时间，接着又到了克利夫兰，后来，在湖滨南密执安铁路公司找到了一个做书记员的工作。

但是，他工作了一段时间后，当他再“朝上望”的时候，他觉得自己待在这里的梯子太矮了，他一望就望到底。他觉

得，这个工作除了单调的机械劳动之外，对自己的才能没有什么大的发展，没有什么更远大的前途。

他觉得矮梯子并不一定就安稳，坐在一个矮梯子的头顶上，说不定还容易跌倒些，不如爬上一个看不见顶的梯子，一心只是往上爬。

于是，他辞了这份工作，不久就另外在海·约翰上校的手下谋得了一个位置。海·约翰后来担任过国务卿和美国驻莫大使。考尔比当时在他身边工作时就已想到会有现在的结果，水手没有做成，而每时每刻与美国最完美的一个理想人物保持着亲密接触（指海·约翰上校），“他成了我塑造自己各个方面的偶像。”

考尔比知道，假如他时常同一个小人物相处，自己是绝对不会有很大的发展的。于是他选择了去接近一个大人物，然后把这个人作为他自己所要学习的楷模。他选定了海·约翰，便为自己树立了一个榜样——他知道自己将来想做一个什么样的人了。

厚黑是无止境的。一个人的厚黑程度与他的人生最后的大目标是一致的，与最初的现实总是距离很远的，最初恐怕只能隐约地看见。最高的目标可以是模糊的，而厚黑的终点永远看不见。即使目标实现了，还不能停止行厚黑。但是，人生的目标却是一个人磨练厚黑的根本动力。没有追求的人决不会使用自己的厚黑功夫，更别说是主动磨练，以使其不断增厚增黑了。欲成厚黑大家，首先得有一个远大的人生目标作导引，得爬上一个最高的梯子。

立身行世面厚心黑四：顺时应势，见异思迁

——行厚黑的方式是随世界的螺旋式进化而进化的，不同的时期，要有不同的手段；面对不同的人要有不同的办法。

李宗吾告诉我们，人们的性情都是不同的，一个人身处的世界也是瞬息万变，不断发展的，行走于此间的人们，都不可能用一种眼光来察探一切，用一种思维来权衡各种利害，用一种办法谋尽所有关系。因地制宜，因人制宜，入乡随俗，等等说法，面厚心黑正是厚黑教主李宗吾告诉我们立身行世的基本规则。行厚黑也需要同样的眼界、思维和手段。李宗吾认为，人们行厚黑的方式是随世界的螺旋式进化而进化的。不同的时期，要有不同的手段；在不同的地方，要用与之相适应的方

式，要随环境的变化灵活调整对策；面对不同的人要有不同的办法，即使同一个人在不同的人生阶段也要有适宜的思路。万万不可有简单、拘泥、僵化和单纯的想法。

◎ 说奉承话也要随机而变

李宗吾认为，厚黑学不是死的教条，是需要变化的。用一成不变的方式行世是不可能获得大的成功的，应该根据对象、时间、环境的不同采用不同的手段。

在人际交往中，“拍马”、“奉承”或“恭维”的办法使用率最高，效果最好，但是也得根据对象和环境的变化采取不同的战术。这些办法的使用都是为了达到某种目的而对上司或有某种权力的人讨好，说软话，以博得对方的高兴，达成自己的愿望，这是典型的面厚术。但是，如果说得不对，尤其是触到了心病，即使再好的旧友，也可能成为冤家对头。

朱元璋出身低微，曾经穷得讨过饭，与一些穷朋友在长满芦花的野地里餐风露宿，用瓦罐煨煮偷盗的东西吃，大家在争抢中将瓦罐打破，汤汤水水往往撒满一地，但瓦罐里煮熟的青皮黄豆一粒也没跑了，全被捉住吃了……那偷来的红辣椒像红孩儿一样可爱，与同样是偷来的各类菜蔬煮在一起，填饱了乞儿们的肚腹，个个吃得肚子滚圆……这些事自然是尽人皆知的事情，按说根本算不得什么隐私。但是自从他当上了皇帝之后，他的寒微出身便成了他的“短处”，“短处”和“隐私”一样是碰不得的东西，碰他这些东西就犹如揭了他的短，这是比挖他的祖坟还更令他恼火的事情。

朱元璋的一个少年时代的游姓“乞讨”伙伴以“家乡故友”身份拜见朱元璋说：“我主万岁，当年微臣随驾扫荡芦州府，打破罐州城，汤元帅在逃，豆将军被捉，红孩儿当关，蔡将军为主，杜府得满足，永世享太平，万岁爷齐天福份，万寿无疆！”

听，说得多么冠冕堂皇，哪个外人也听不明白游某所说的是什么含意？可是当事人朱元璋一听就已全然明白。朱元璋高兴异常，立刻封这位游姓乞伴做了御厨总管，当起了料理皇室饮食的大官。

这消息被另一个姓固的儿时乞儿伙伴知道了，他见到朱元璋就直通通地把当时的事实说了出来，他说："皇上万岁万岁万万岁！皇上可能不记得我了，我就是那次在芦花荡里偷了毛豆子和辣椒煮来吃的那个固伢子，我们没有偷到锅，只偷到一个瓦罐，就用瓦罐煮东西吃。结果你性子最急，争抢豆子把瓦罐都打烂了，汤水撒了一地，只抓了毛豆子在手里吃。你还捡了几个红辣椒下青菜，吃得有滋有味啊！皇上当不会忘记儿童时的穷朋友吧……"

朱元璋恼怒异常，打断话说："够了！谁听你的一派胡言，推出去斩了！推出去斩了！"

朱元璋在儿时有个最要好的朋友，名字叫做方不圆。听说朱元璋做了皇帝，也想去向他要个一官半职的，以便风光一回。他跑到京城里对朱元璋先就大大地奉承了一番，说："皇上，草民听说皇恩大如天，泽被天下亿万黎庶，来京之后一看果然不差。人都说，背靠大树好乘凉，草民叩请皇上给个一官半职，让草民有一碗饭吃就行。草民深信皇上不会让一个儿时朋友失望。"

朱元璋其实已经认出这个儿时好友方不圆了，却故意惊诧问道："你是谁呀？"

方不圆说："皇上怎么不记得了，我是方不圆啊，咱俩从小在凤阳一起长大，从小就光着屁股在一块玩，你干了坏事全由我替你挨打。有一次我两个偷了一个农家豆子，背着大人用破瓦罐煮来吃。豆子还没煮熟，你就要拿来吃，我不肯，你就抢，结果破瓦罐被打烂了，豆子撒满了一地。被偷了豆子的人家发现追来打人，你比我小飞快跑开了。我比你大只好站下来等别人捉着打了一顿。怎么，皇上如今一点也不记得这件事情

了么?"

方不圆把这儿时的恶作剧说得十分详尽具体，心想这定然能够得到朱元璋的封赏。谁知这便犯了“为尊者讳”的大忌，当众揭朱元璋儿时的“短”，于是朱元璋龙颜大怒，吼道：

“大胆刁民，竟敢编了故事来骗朕，朕儿时哪有这些不光彩的事情？来人啦，推出去斩了！”

方不圆喊着朱元璋的儿时小名，破口骂道：“朱老四，你耍什么威风，别看你现在成了皇帝，你从小当混混当乞丐当和尚的事情别想瞒过世人，你不过是个流氓皇帝……”再也骂不得了，刽子手已奉朱元璋的圣命将方不圆的嘴巴塞住了。没过多久，方不圆便被腰斩弃市于京城街头。

这个只“方”不“圆”的人之所以丧命，就是他不懂得随机应变，不懂“为尊者讳”的道理的缘故；他本以为细数朱元璋儿时趣事就可以得到朱元璋的理解和同情，殊不知这正好揭了朱元璋的“短”，使朱元璋龙颜震怒而斩了他。

由此可见，尽管是“吹捧”，“套近乎”，如果不看面前的对象，不根据对象的变化灵活调整说话的方式，即使过去再好的朋友，也会翻脸的。

◎ 思虑过密也会成漏洞

“周瑜打黄盖”、“王佐断臂”的故事是大家都比较熟悉的。苦肉计是一种比较残酷的计谋，目的是为了打入对方阵营，骗取敌人的信任，从事间谍或瓦解活动，折磨的不仅是施计者的肉体，而且对其精神方面的要求很高，必须要有临危不乱，随机应变的能力。为了计谋成功，需要施计者精心安排和逼真表演，关键是要把握对手的心理等情况，根据对手的情况设计各个环节，以免“露馅”，“偷鸡不成反蚀把米”。因为在这方面，有惨痛的历史教训。

实施“苦肉计”最多的是南北朝时代，其纪年在公元420

年至589年之间，时间跨度有170年之久。当时是晋朝刚刚灭亡，各地群雄并起，谁也统一不了中国，先先后后有南朝四国、北朝五国共九个政权你征我战，你争我夺，都想成为统一中华的大国，于是彼此之间什么计策都使了出来，其中当然不乏“苦肉计”，当中就有因使计过分而出现惨剧的事情。

事情首先应从东晋末年南朝宋国的宋武帝刘裕谈起。刘裕是汉高祖刘邦的弟弟楚元王刘交的后裔，生于晋哀帝司马丕兴宁元年（公元363年）。哀帝司马丕是东晋十一位皇帝的最中间一位，无论顺数倒数，他都是第六位皇帝，但这时已现出了晋代末年的腐朽颓败迹象，事实上，在哀帝司马丕之后的东晋五个皇帝，总共才有53年，平均每个皇帝才十年多一点。

等到刘裕为东晋王朝建立了战功，得升迁为建武将军，担任下邳太守时，已经到东晋倒数第二个皇帝司马德宗的元兴年代，此时为公元403年，刘裕也已经41岁了。

这时候，东晋已更衰败不堪，安帝司马德宗分封了一个功臣战将桓玄为楚王，桓玄就于该年篡位称帝，新登帝位的桓玄把东晋安帝司马德宗遣送到了寻阳（今湖北黄梅），自己却鸠占鹊巢，在东晋的首都建康（南京）当起了皇帝。刘裕身为建武将军，随桓玄的堂兄桓修去建康拜见了桓玄，桓玄看刘裕龙形虎步，器宇不凡，非是久居人下之人，于是对他颇有警惕。但因为要扫荡中原，非凭借刘裕的实力不可，便想叫他当征讨将军去扫荡中原各地。但桓玄又不放心刘裕，害怕将来刘裕会谋杀自己。于是决定派自己的心腹干将，武功圣手归安去谋刺刘裕。为了达到使归安能当刘裕贴身侍卫的目的，使出了“苦肉计”。

为了使这“苦肉计”显得更逼真，桓玄与归安共同设计，付诸实施。

先是，桓玄以新任皇帝之名分颁发诏书，数说东晋如何如何腐败，安帝司马德宗是个先天性傻子，从小到大，嘴不能说话，智力低劣到连天冷天热也分不清，要这样一个废物来当皇

帝能有什么作为，所以我把他废掉遣送外地，由我自己来登基，我将建立一个国富民安的国度，暂时沿用旧时的晋代国名，将来取个什么好的新国名将听取大家的意见。

总之，桓玄的诏书说得头头是道。偏是归安破口大骂桓玄“背信弃义”，“恩将仇报”，说桓玄受楚王于东晋，篡位称帝是叛国行为云云。

桓玄勃然大怒，命令给归安动以墨刑。墨刑是最惨烈残酷的刑法之一，便是在其额头用火刺字，再在字中点上黑墨，故称墨刑。

归安受这墨刑之后，额头上顶着一个黑色的“刑”字来到刘裕跟前，哭诉道：“刘将军，你看，这就是桓玄留给我的耻辱的印记……”接着就把事情的来龙去脉详详细细一讲，最后哀求道：“刘将军，我这个样子也没法见人，就请刘将军收留在身边做个随身侍卫吧。我这人其他本事可能没有，但我的忠心可鉴。有我随侍刘将军身侧，可保刘将军永无危险。”

刘裕心里说：“这个归安是谁？我怎么过去从来没听过这个名字？该不会是桓玄在这里施用‘苦肉计’，派归安来行刺我吧？”

当然这几句话他没有说出口来，但他心里一旦有了这个警惕就把事情的来龙去脉看得更清楚。“墨”刑刺字，这事谁也没办法弄假……但正是这看来“谁也没法”弄假的事情，使刘裕突然心里一颤，又想道：“墨刑太过于残酷，先秦时常常用它，后来就慢慢取消了。何以这次桓玄突然又想到使用它呢？看来只有一个目的，就是使我看得明明白白，没有半点怀疑……而这不怀疑就容易出大事，我还是仔细了解一下再说吧。”

想清了这个情由，刘裕便好心劝慰归安说：“归壮士先好好调养一下吧，刚在额上刺了字，受刑好惨，你就多吃点好吃东西，补补身子吧。你额上戴着字行动不便，就先在内室住着吧。”

刘裕在这里就用上了计谋，说是叫归安住“内室”，实际上是将他软禁起来了。暗地里派人去打听归安的情况。一打听，刘裕吓了一跳，原来这个归安有绝好的武功，十八般武艺件件皆能，他本人原先正是桓玄的贴身护卫……

这下子刘裕想明白了，作为桓玄的贴身护卫，肯定是他的心腹干将，他怎么会公开反对桓玄篡位称帝的言行呢?

于是，刘裕认定了归安是桓玄用苦肉计派到自己身边来行刺自己的杀手。当然，他也就再不让归安接近自己了，将他暗暗地杀死在那间“内室”之中了。

后来，刘裕想方设法除掉了篡位称帝的桓玄，自己篡位称帝，为了使自己的帝位来得好像合情合理，他又册立那个白痴安帝司马德宗的胞弟司马德文当了东晋的最后一个皇帝恭帝，不久逼着司马德文将帝位禅让给自己。当司马德文将帝位禅让给刘裕之后，刘裕又派人将他杀死了。

从此，东晋灭亡，整个晋朝灭亡，历史进入了前后达170年的南北朝时代。而刘裕正是南朝宋国的第一个皇帝宋武帝。

当初，已经篡位称帝的桓玄派自己的贴身侍卫归安去行刺刘裕，就因为“苦肉计”实施过分了而没有成功。

后来，在长达一百七十年的南北朝九个政权互相拼杀争斗的过程中，又有南齐国的高帝萧道成，还有陈国的武帝陈霸先等，他们都曾施用“苦肉计”，派自己的心腹干将打到敌方的心脏里去，希图安下一个间谍内奸，有些是因为其全家“归降”显得过分，有些是因为在杀场上被人劫狱再投奔敌方显得过分，总之都被对方察觉出来而失败了。最后的结局是假降过去的全家老少全被谋杀，一无幸免。这样的历史教训太深刻了。

今天，已经不可能有“墨刑”、“劫法场”等实施“苦肉计”的机会，但是无论是在政坛中或商场上，各种各样的“苦肉计”还是层出不穷。

有一个这样的事例或者不无参考价值。有一个经济集团唯

盛，想取得另一个经济集团艾依的重要科学情报，先将唯盛内部的一个科技骨干张某公开开除，理由就是这个张某窃取了唯盛内部的重要科技机密……事情过去不多久，这个张某自愿投到艾依集团来了，说是自己在唯盛集团内部受到了不公平的对待，所以盗窃了唯盛集团的一部分机密资料，如今愿意把唯盛集团的这一部分机密贡献给艾依集团，只求能够参与艾依集团的科研核心小组，有一份体面的工作和一份丰厚的报酬就行。

但是艾依集团领导层并没有轻信这一位从唯盛集团开除出来的张某，他们觉得这可能是唯盛集团在使用“苦肉计”，但这“苦肉计”过分了，因为不管怎么说，唯盛集团的内部机密都不应该是张某一个人能够盗窃到手的……艾依集团于是采用以假乱真的方法，成立了一个“科技中心”，让张某参加到这个“科技中心”去工作……而这个“科技中心”所研究的所有资料都是一个假的诱饵，不久，艾依集团就发现了，艾依中的假资料全到了唯盛集团，从而证明张某不过是唯盛集团利用“苦肉计”派到自己内部来的科技间谍……进一步核实证明，张某所贡献来的唯盛集团的那些所谓机密资料，也全部都是假情报而已。

确实，在现代社会经济各个领域，“苦肉计”作为刺探竞争对手核心机密的最有效手段仍在流行着，不过，施行起来越来越难了，施计者必须要根据双方的情况采取合情合理的方案。

◎ 得宠于旧上司，当红于新上司

如何得宠于旧上司，当红于新上司，在走马灯似的新旧上司们面前保持红旗不倒？《厚黑学》认为，关键要会因人而宜讨上司的欢心。

俗话说，“一朝天子一朝臣”。作为旧臣，决不能要求新天子适应旧臣，照用老一套的办法，用老一套的思维来衡量和

侍奉新的天子，而要会与时俱进，这样才不会被新天子淘汰。

有一点必须明白，并非换了天子就将全部老臣革除，启用新臣，只是新天子的新作风不同于老天子的老作风。你如果能跟随其尽快转变，从适应旧天子一变为适应新天子，那就可以成为不倒翁了。

然而，在中国历史上，所谓的三朝、四朝元老中，大多数只挂一个“三老”、“四朝”的空衔，并无实权，因为这些人一般不能适应新皇帝的思维和新政策。真正能被几代皇帝连续赏识和重用的老臣并不多。清朝的张廷玉可算这类大臣中的佼佼者了。

张廷玉，字衡臣，清朝安徽桐城人，康熙年中进士，在康熙王朝登上了内阁学士的高官位置；在康熙儿子雍正王朝，更是大得雍正青睐，先后当过礼部尚书和兵部尚书，进保和殿大学士，职同宰相。雍正是个短命王朝，只有短短的十三年。于是张廷玉又延续在雍正的儿子乾隆王朝当上内阁大学士，仍是位同宰相一样级别的官职……他前后居官五十年，居首屈一指的丞相席位达二十四年，是真正的三朝宰相……张廷玉卒年八十四岁，富贵寿考，为清代之最。他又是怎样适应“一朝天子一朝臣”的巨大变化的呢?

归根结蒂一句话：“改变自我，适应君王。”我们只需看看张廷玉是怎样适应君王的不同爱好就知道了。

在整个清朝中，康熙可算得上是一个英主，他在位六十年，文治武功，都成盛世。从康熙十三年起至康熙四十六年止。康熙前前后后六次巡幸江南。但他的巡幸勤于公事，不讲排场，主要是为了考察河道的整修情况，以及江南的吏治民情。康熙巡幸江南所用之开销，所需费用及供应物品，大多数出自内务府。而每次巡幸所带的随从人员，也只有二三百人而已。

张廷玉参加了康熙六次南巡中的后三次，几乎每次都由张廷玉起草有关文告，原因很简单，张廷玉从生活习惯上差不多

与康熙完全一致。康熙觉得“衡臣对心思”，所以总是命他起草相关文告……他也就不遗余力，完全按照康熙的生活准则，严格规定拒绝地方官员布置豪华供应，要求地方长官以勤政爱民的具体政绩来接受康熙的考核与检查。

康熙一看，总是大加赞赏说：“就要这样，衡臣懂朕的心思。”

这样一来，康熙自然就把张廷玉当作心腹近臣来看待了。

康熙一死，儿子雍正继位，雍正是一个十分古怪的人，脾气暴躁，手段狠辣，不苟言笑，甚至连声色之娱都尽量回避。许多臣子对雍正的这一套作风不习惯，张廷玉却说：“天子就是天子，你不能要求天子去学臣工，而只能要求臣工去适应天子。”

在这方面，张廷玉颇费了不少心思，分析雍正的特殊爱好，然后投其所好而奉承。

雍正嗜好鼻烟，钦定鼻烟壶式样；欣赏眼镜，用于奖励臣工；玩狗成痴，频制狗衣；事必躬亲，工而不厌，等等。

张廷玉几乎是按照雍正个人喜好，各有贡献，比如雍正喜好鼻烟及烟壶，张廷玉就收集各种烟壶献给雍正定夺……雍正喜好用眼镜奖赏给臣工中的近视眼，张廷玉就给他准备各式各样的眼镜，供雍正选来奖赏臣工……总之，雍正爱好什么，张廷玉就搜集和贡献什么，当然大得雍正的青睐。

到了乾隆王朝，皇上的兴趣爱好又全变了。乾隆也学他祖父康熙的老样，在他在位的六十年内，也曾巡游江南，时间是从乾隆十六年至乾隆四十九年间。

乾隆就与康熙不大相同了，他最爱铺张，讲究豪华，沿途官府勒索，百姓怨声载道。他的随从人员，不是康熙南巡时的二三百人，而是二三千人。地方官接待圣驾，更是怠慢不得半点。张廷玉看出了乾隆崇尚奢华的弱点，于是以“年老”为由，拒绝与乾隆同去江南游幸。

乾隆六下江南巡游，总花销达二千多万两银子，这无疑给

朝廷财政增加了许多负担，更给沿途百姓造成了许多危害。

张廷玉赶上了乾隆六次游江南的前三次，但他一次也不参加，与其他许多大臣千方百计想跟乾隆游一次江南不同，张廷玉总是避而远之，这种消极抵抗的态度也许没有多大作用。但作为“三朝元老”，张廷玉迅速改变自己的爱好以适应新君王的兴趣，有所为有所不为实在是太重要了。

从这件事情联想到今天的商界，我们所要作的事，无非也是八个字：改变自己，适应“天子”。这里的“天子”当然是你的上司或顾客了。

◎ 趁火打劫，该黑时别客气

美国华尔街大佬——摩根财团的老祖宗老摩根当年从欧洲漂泊到美国时，穷得只剩下了一条裤子。后来夫妻俩好不容易才开了一家小杂货店。据说，当杂货店卖鸡蛋时，老摩根出于手指粗大，就让他的老婆用纤细的小手拾鸡蛋。这样，本来不大的鸡蛋被纤细的小手一衬托，居然显得大了不少，老摩根的杂货店由此招来了不少鸡蛋生意。

如果说当年老摩根利用人的视觉误差，巧妙地满足了顾客的心理需求，只能算小厚小黑的话，那么其后代竟然利用美国政府的困难，逼其就范，真是将立身行世面厚心黑推到了极点。

1873 年，美国经济危机期间，几乎每小时都有宣布破产的消息。费城的著名投资银行杰伊·库克公司也永远地关上了大门。库克因在南北战争中帮助政府出售国库券面名声大振，是投资银行家中最杰出的人物。他的破产在当时商业界不啻是一个晴天霹雳，引起了巨大的震动。后来事实证明，即便当时他能渡过危机，但因其力量早已衰微，也难以应付日后摩根的挑战。

摩根在国内外出售证券的能力举世无双。达布尼－摩根公

司和在伦敦的摩根公司及巴林兄弟公司、费城的安东尼·德雷克塞尔、纽约的利瓦伊莫顿以及纽约其他几位大银行家与摩根的联合，所形成的势力与能力使他得以在1871年从库克手中夺过价值2亿美元的国库券，并把其中的大部分出售给外国投资者；1873年的上半年，摩根及其合伙人又以同样理由赢得33亿国库券的一半，并且处理得可谓得心应手。而库克在出售他那部分国库券时却困难重重，这也是库克破产的因素之一。在这场危机中，摩根公司成为美国实力最雄厚的投资银行，控制了美国政府的债券市场，同时继续向欧洲抛出优惠证券。

1884年的金融危机又进一步巩固了摩根的地位。从这时起一直到1913年去世，他一直是美国投资银行业最有影响力的人物。

自从1884年11月金融危机以来，美国财政部的黄金开始大量外流，市场上掀起了抢购黄金的狂潮。当时有个谣言很快传遍了华尔街，说美国政府不得不放弃以黄金支付货币的做法。虽然格罗弗·克利夫兰总统担保这不是事实，但是用抛售美国证券换回黄金的做法仍在进行，致使国库告急，落到了几乎无力偿清债务的地步。

为了挽救金库空虚带来的经济恐慌，就必须立即筹集到一笔巨额资金。政府财政当局的估计至少要1亿美元。摩根知道在这股抢购黄金的风潮中，政府已到了无计可施的地步，于是就同贝尔蒙商定，由他们两家银行组成一个“辛迪加”，承办黄金公债，这样，他们即可解救政府财政危机，又可获得高额利润。但因他们的苛刻条件让美国国会并没有通过这个建议，总统也难以接受。当时的财政部长卡利史尔计划发行5000万美元的公债，其余半数委托美国国内银行存款。由于正值恐慌之际，任何银行都自顾不暇，这位财政部长的呼吁便被理所当然地束之高阁了，于是，他又使出苦肉计，以超出面额的117点公开募集5000万美元公债，这一招打破了投资金融界的惯

例，也欺骗了投资银行，并重创和惹恼了摩根。由于摩根的操纵，当这位财政部长匆匆忙忙赶赴纽约召集银行家寻求帮助时却遭到了白眼，这是因为他没有接受摩根提出的要么认购全部公债，要么完全拒绝认购没有任何商量余地的谈判条件。

出于无奈，摩根再次被总统召入白宫，互相摊牌。当摩根了解到国库存金只剩下900万美元时，更是坚持自己的条件，并威胁说："现在，我手头就有一张1200万美元的支票没有兑现，若是今天将这张支票兑现了，一切就都完了，要不要我在这里拍电报，现在立刻汇到伦敦去呢？"

在这种威胁下，克利夫兰总统不得不以去洗手间为名，与正在另一室等候的财政部长卡利史尔商量对策。结果总统在走投无路的情形下，不得不答应摩根提出的条件，白宫在华尔街面前甘拜下风。当夜摩根即取出大量美元交给财政部，帮助财政部渡过了难关。摩根利用政府的困难，在承包的公债价格与市场差价中净赚了1200万美元。

人们在处于困境时，为了尽快摆脱困境，往往特别急功近利，这容易被对手所利用。摩根就是利用了美国国库存款甚少，陷入危机，便趁火打劫，逼得总统不得不答应他的苛刻条件，并从中赚了大钱。

■ 立身行世面厚心黑五：清浊并包，善恶兼容

——立身行世应该有自己的原则，该坚持的不能让步，该恪守的不要通融，当厚则厚，当黑则黑，厚中有黑，黑中有厚。

有副对联写的是："大肚能容，容尽天下难容之事；笑口常开，笑尽天下可笑之人。"秦朝丞相李斯也曾说过："泰山不让土壤，故能成其大；江海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。"厚黑学认为，立身行世应该有自己的原则，该坚持的不能让步，该恪守的不要通融，但是在非原则的事情上就不能过分刻板教条，要有包容之心，要有宽恕之德。有些不太高尚的事情，自己可以不去做，但要能容忍别人有这样的缺点。不要过分要求别人，况且大多数时候是难于分出正误的。不可过于自命清高，对于羞辱、委屈、毁谤、脏污都要容忍才行；与人相处不可过于界限分明，好人、坏人、智

者、愚者都要包容才行。当厚则厚，当黑则黑，厚中有黑，黑中有厚。

◎ 厚黑营造信任，包容缺点

李宗吾认为，行厚黑者，就得要有水一样的柔弱，不但能容百谷，纳善恶，而且还要有水一样的坚强，可以排山倒海，无坚不摧，任何人或物都不能阻挡前进的道路。他说，厚就是对自身的容忍，黑就是对他人、对外界的容忍，就如同水一样。水缓缓而流的时候，遇到物体就绕道而行，这是对水本身而言的；当它怒号狂奔的时候，不管对面是什么，挡我者亡，阻我者死。避物而行和摧灭事物，现象虽不同，道理其实都是一样的。

作为一个好的领导者，就应该具有水一样的性格。这样的性格才能够创造信任的环境。信任就意味着包容和排除外来的各种干扰，给人以充分的权力，创造良好的工作条件，让他充分地发挥自己的聪明才干。既委之以事，就要有放手让权的气魄。

战国时期，各国之间的战争连年不断。这一日，上朝之时，经过多天思考，魏国国君决定派大臣乐羊率军去打中山国。但因为中山国的重臣乐舒恰恰是乐羊的儿子。朝中大臣争议不绝，均认为乐羊虽然善于布兵打仗，但这次父子对仗，恐怕乐羊就不会全心全意为国效忠了。尽管朝中争议颇多，但魏文侯却并未改变主意，而是依然派乐羊带兵出征了。

乐羊在抵达中山国后，因为敌人太强，决定用围而不攻的战略攻城。魏文侯曾下令要求乐羊退兵。乐羊说："将在外，君命有所不受。"仍然坚持不撤兵。一连好几个月过去，乐羊却未曾动过一兵一卒。

朝中有些大臣再也忍耐不住，纷纷上书。言官戚优趁机向魏文侯说："乐羊有反心，他违抗君命就是铁证，应该把他诛灭了。"

魏文侯说："急什么，再看看。"

戚优一看自己一个人说不动魏文侯，便私下四处串连，发动各大臣们一齐上奏，参乐羊十恶不赦。

魏文侯不为所动，收起这些奏章，对戚优说："先不要责备乐羊。再看看吧。"

朝中争议越来越激烈，魏文侯依然不动声色，反而派遣专使带着酒食、礼品去慰问乐羊，犒劳他的军队。流言愈演愈烈，魏文侯一不做二不休，索性给乐羊建造了一座漂亮的别墅。最后，乐羊因为坚持作战，终于按计划攻克了中山国，大获全胜，将外敌消灭干净了，班师回朝。

魏文侯非常高兴，特意为乐羊举行了一场盛大的庆功酒宴。那些议论过乐羊的大臣都觉得无地自容，同时也都称赞魏文侯的用人不疑。宴罢，魏文侯赏给乐羊一个密封的钱箱。乐羊回到家后，打开一看，不是魏文侯赏给他的金银珠宝，而是满满一箱他攻打中山国时朝中大臣弹劾他的奏章。乐羊对魏文侯的信任感动万分。

乐羊这时才明白，如果不是魏文侯的全力庇护、不是魏文侯对他的这种充分的信任，不要说攻打中山国的任务不能完成，恐怕连自己的性命也很难保住了。

与此同时期，秦穆公也留下了一段用人不疑的历史佳话。当时，秦晋争霸，正在关键时刻，晋国国君病逝，秦穆公想借此机会假道晋国消灭晋国的邻国郑国。于是，秦穆公派孟明视、西乞术、白乙丙三位大将率军出征。而晋军接到消息，知道攻打秦国的大好时机到了。秦军一到，便受到晋军狙击，秦军全军覆没，三位大将被活捉。

晋国为了羞辱秦国，没有杀孟明视等三位大将，而是将他们放回秦国，请秦国国君自己处置。

秦国举朝上下皆为此事羞愤不已，三位主将也恨不能立即以死谢罪。但秦穆公却身穿缟素，亲自到郊外去迎接他们，并为未能生还的将士痛哭流涕，以示祭奠。接着，又向全国发布了引咎自责的《秦誓》，他说："孟明视等都是杰出的将领，皆因寡人做了错误的判断，才招致如此大的惨败，这与孟将军

无关。胜败乃兵家常事，我想孟将军他们一定会振作起来，为国雪耻。”

孟明视等开始勤奋练兵，专伺时机到来，雪洗耻辱。

一年之后，孟明视等率军伐晋，但令人意想不到的是，这次伐晋又遭惨败。

在这种情况下，一般人都认为不能再任用孟明视等人了。然而秦穆公却不顾大臣们的反对，仍然让他们位列将相，并帮助他们整顿军政。

孟明视等发誓要报此知遇之恩，一定要实现《秦誓》中的誓言，为国雪耻。他们厉兵秣马，加紧训练。三年后，都觉时机已到，于是三人再度率军伐晋。这一次势如破竹，大军压过全境，晋军大败，只得向秦国求和。这一战大振秦国国威于天下，一雪国耻，使秦国取得了享有与晋国同等权力的地位。

如果秦穆公在孟明视等大败之后，对三人失去信心，那么秦军一定会更加懦弱。在那个弱肉强食的年代，秦国只能成为别国铁蹄下的牺牲品。然而，秦穆公却对孟明视等人给予了充分的信任，这才使得他们信心大振，最终打败晋国，取得了胜利。

由上述两例可以看到，做到用人以信，用人不疑并不是很困难的事。除了能运用自己的权力为人才创造发挥才干的条件外，还应有宽广的胸怀，临难不苟的气度，高瞻远瞩的眼光，也就是说要有厚面皮。

◎ 成功一世，全在好好

李宗吾认为，老子的学说，完全是得之于水的启发。宇宙万事万物，皆逃不出老子学说的框框。道德经中有许多地方以水作喻，比如，“天下之物莫柔弱于水，而攻坚强者，莫之能胜。”“上善若水，水善利万物而不争，得众人之恶，故几于道。”又比如，“江河所以为百谷者，以其善下之，故能为百谷王。”

“水太清则无鱼”是一句俗话，实际是一句古语“水清无鱼”的另一种说法。《汉书·东方朔传》有言：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”词典对其解说道：“水清则鱼无所容其身，以喻人明察过甚，不能容众，众亦将不安为其用也。”

所以，这实际上是说的一种如何对待人的策略：要充分认识到人人都有私心，最好的办法就是公私兼顾。比如，就拿人人爱钱这个特点来说吧。我们都知道，自古以来，金钱是商品交换的主要媒介，享乐是人之常情。为此，绝大多数人不会忽视金钱的获得，尤其是在商业社会。一味强调奉献的政策只能倡行于某一特定时期，而无法持久。长期普遍实行清廉的政策，不仅会使官吏失去工作的积极性，导致社会经济的停滞，而且不可避免地会导致更大更普遍的贪污腐败之风。这不仅在等级森严的中国古代有惨痛的教训，即使在今天的中国也已经产生了沉重的案例。

现代西方社会普遍推行高薪养廉的政策，其依据是说政府官员薪水太低，难免引起贪占之风，于是普遍把官员的薪水定得很高。其实这种高薪政策在一千年前的我国宋朝即已推行，当时宋太祖赵匡胤就把官员的薪水定得很高，朝廷宰相每月薪俸是三十万钱，在外地任节度使的薪俸是四十万钱，最低的县令的月薪俸也有三万钱，按当时粮价计算，宰相每月薪俸可买大米十五万斤，县令每月可买大米一万五千斤，这相当于今天干部薪水的三百倍以上。除此之外，朝廷命官还有职钱，用今天的话说，就是岗位津贴。此外，还有按月供应的禄米、锦绢、茶酒、厨料、牲口饲料、柴薪炭盐，以及米面肉类等等，这其中享受的官价补贴又是一个极大的数字。

实行这样的官员高薪政策，其积极意义就是官员们都养尊处优，对赵氏政权不构成任何威胁。官员们普遍比较清廉，贪污多占的极少。

到了明朝，由于开国皇帝朱元璋是当过乞儿与和尚的穷人，因此他登基之后实行了一种峻厉治贪的政策，被他杀掉的贪官达数百人之多，都说朱元璋是杀贪官最多的中国皇帝。那

是因为他年少时受穷太厉害，对贪官污吏有一种本能的厌恶情绪。因此他登基称帝后，对官员们规定了极低的薪俸标准，同时又严惩贪官，这在实际上是推行的一种“水至清”的官员政策。比如，最高的正一品官员，丞相严嵩吧，每月薪俸折米只有八十一石，这些米折合银子才是五十七两，全年的薪俸还不足七百两银子。

“水至清则无鱼”，所以明朝的朝政始终没有大的起色。

到了明朝中期以后推行了一种明显的近似公开的卖官鬻爵制度，就是一种允许实行近乎公开卖官的策略。第十二个皇帝即嘉靖朱厚熜时，收贿卖官更成了公开的秘密，且都明码标价，“量贿授官”：普通官员五百两至一千两，中级官员三千两至五千两，高级官员一万两至三万两。结果，大奸相严嵩当权仅仅几十年，就积攒了亿万家财。

嘉靖朱厚熜说：“官薪太低，难以为继，他们贪一点就贪一点吧，反正没有动我国库一分钱。”这便是嘉靖的这一政策的直接来源。本来是对祖先朱元璋推行峻厉政策的反叛，可惜这反叛过了头。如果说朱元璋推行的是“水至清”的政策，那么嘉靖推行的就是“水至浊”的政策，两者都走了极端。

当然，严嵩之子严世藩被弹劾伏诛，严嵩本人削职为民，守墓庐而死，数百万家财尽被充公。

在对待人的其他方面也是相类似的。

因此《厚黑学》提出的清浊并包，善恶兼容正是人性的真实、和谐的体现。这些历史事实充分表明：“水至清”的政策与“水至浊”的政策都不好，必须实行一种非清非浊、亦清亦浊、不清不浊的中和政策。

“中和”即“中庸”，中庸之道自古为备受推崇的最高准则。

中国自古以来的成功帝王，他们的成功之中都有“中庸”二字，从汉高祖刘邦，经唐太宗李世民，到三国的蜀国皇帝刘备，再到当皇帝达六十年以上的清朝康熙与乾隆，他们都有一个共同的特点，那就是“大事管紧”，“小事放开”，该管的不怕管死，该不管的装聋作哑。那么，什么是该管的呢？就是朝

政决策的大事。什么又是不该管的呢？就是一些无关朝政宏旨的小事。汉高祖刘邦有句口头禅说："大事莫碰我，小事莫问我。"可以说是所有成功皇帝的共同经验。

在当代中国历史上，阎锡山算是这方面的一个典型。阎锡山是山西省的现代军阀，自一九一一年辛亥革命成功推翻满清王朝，建立中华民国起，直到一九四九年国民党政权被赶出大陆为止，将近四十年间，各省的军政要员屡经更迭，惟有山西省，所有军政大权都一直掌握在阎锡山手里，后来国民党政权搬到台湾，阎锡山还曾当过相当于"总理"一职的行政院长，这是什么原因呢？为什么阎锡山能在他有生之年始终不倒呢？实际上就是上面所说的两个字："中庸"。即既不推行"水至清"的峻厉政策，也不推行"水至浊"的糊涂政策。一个"中"字，确保了阎锡山的数十年成功。人们称之为"中庸统御术"。

一九一一年的辛亥革命起义于湖北武昌，以孙中山为代表的革命派终于结束了数千年来的"皇帝制"，推行了民主共和的新政体，至少在口头上和形式上是这种民主共和的政体。当时各省军政府的最高长官就是都督，阎锡山就是山西省的第一任都督。当时山西省军政府内人员构成十分复杂，存在新旧两派，经常摩擦，争斗，弄得不可开交，两派互相排斥，互相倾轧。阎锡山本人属于新派，但他并不坚持事事非按新派的意见行事不可。他一贯的面孔是"好好先生"，"你好我好大家好"，谁也不得罪，居中不偏袒，因而得到两派人的共同支持。他给自己安了一个绰号："好好先生"。他对新派人物说：你们要"发火"，找我"好好先生"发，不要再惹别人；他对旧派人物说：你们要"撒气"，找我"好好先生"撒。

这样的"好好先生"谁能去得罪呢？这样的"好好先生"谁能不指望他呢？所以阎锡山生前始终不倒。

有人把阎锡山叫做混世魔王，他说好好好；有人把阎锡山叫做糊涂大汉，他说好好好；有人说他是个汉奸刽子手，他说好好好……总之他像一个糯米粽子，任你怎么搓，怎么捏，扭短了又拉长，拉长了又扭短，他始终不发脾气……可他就是不

倒台，成为了近代中国历史上一个面团式的人物。其实他比谁都聪明，比谁都心里更明白。他说："古人教导：水至清则无鱼，人至察则无徒。我为何不做个好好先生，糊涂一世也快活一世呢?"

我们不妨再给他添加一句："成功一世，全在好好。"这难道不是值得我们每一个人认真思考的么?

◎ 用其所长就要能够容其所短

《厚黑学》认为，对待人才不能求全责备。用其所长，容其所短。俗话说："金无足赤，人无完人。"这是一句告诫人的话，意思是说对人不要求全责备，因为连黄金都没有"足赤"的呢，何况人呢？因此更不可能有完人了。"完人"说是"完美无缺"之人，这种人在实际上是不存在的。

于是，人们便以此话告诫他人说："对人不要求全责备吧，因为人无完人。"

中国历史上最早一个懂得宽厚待人，不求全责备下属的人，是战国时代的魏文侯，战国七雄中的魏国本是周朝的一个小小封国，后来奋发图强，国势大增，这与魏文侯知人善任，对臣属不求全责备有极大的关系，我们且来看两段历史故事。

魏文侯接任魏国国君时，魏国并不强盛，百姓也很贫穷。魏文侯向全国发出了一个征贤令，要求各级官吏自报奋勇，能治好一个县的就去当县令，能治好一个郡的就去当郡守。征贤令强调的只有两条：一条是一年为期，看治理的政绩；另一条是决不求全责备，只要治理郡县有方就行，其他的小小枝节均可不予追究。

当时有一个名叫西门豹的下级官吏，穿戴又不整齐，气宇又不轩昂，前来自荐说："我叫西门豹，我可以治理好邺郡。"邺郡在今河南临漳县。

魏文侯当即就准备委任他为邺郡太守。

随即就有一个名叫戚忧的言官谏阻说："西门豹其貌不

扬，衣冠不整。而且我听人说过，他脾气暴躁，他怎么能治好邺郡呢？”

魏文侯说：“不要求全责备吧，哪里有十全十美的完人呢？”于是就给西门豹下了一道任命书，让西门豹去当邺郡郡守。

西门豹仍是那一副衣衫不整的样子，前去邺郡上任。来到邺郡之后，西门豹啥事也不作。出去访问当地老百姓说：“听说你们这里每年都要为河伯娶媳妇，是不是啊？”

父老们说：“是啊，郡守大人说对了，我们这个地方的百姓就是被这件事情害苦了，害穷了。”

西门豹说：“我初来乍到，不了解情况，你们说说看。”

一个老者抢先说：“我们这里的地方官吏、三老和廷掾，每年都要向百姓收一大笔钱，总数多达百万，用其中的二三十万替河伯娶媳妇，他们就和巫祝等人共分余下的钱。”

西门豹说：“河伯不是河神吗？怎么给他娶媳妇啊？”

老伯说：“为河伯娶媳妇就是先由巫婆到各家察看，谁家的女孩子长得好，就把她嫁给河伯。像平常人家女儿出嫁一样，打扮漂亮，然后把新娘子漂到河面上，一会儿便沉下去不见了。有女孩子的人家，害怕自家的女儿被挑上去嫁给河伯，纷纷逃到外地去了。他们说要是不给河伯娶媳妇，河伯会发怒，涨大水，郡里人都会被淹死。”

西门豹说：“这事真是新鲜有趣，那本郡守就想看个热闹。等到今年给河伯娶媳妇那一天，希望当地三老、巫祝、廷掾和父老们都来，通知本官也来看个热闹。”

父老们点头答应，官员们当然更不敢不依从。

这一天，又到给河伯娶媳妇的日子了。西门豹果然和大家一样，也来到了河上。这一天来的人特别多，包括三老、廷掾、豪强官吏、闾里父老等等，共有二三千人。

替河伯送媳妇的巫婆，原来是个七十来岁的老妇人，背后站着十来位女徒弟。西门豹说：“请巫婆把新娘子请出来吧！”

巫婆一声令下，就由十几个女徒弟从一个大帏帐里牵出一个女孩子来，那女孩子年轻、漂亮，但早已哭肿了眼睛，哭哑

了喉咙，死死地挣扎着不肯向一个小漂架上走。但巫婆下令，女徒弟们动手，硬将这女孩子往漂架上拖。

西门豹说："慢！我看这个女孩子长得又不漂亮，她自己又不肯下嫁河伯，就先不要把她嫁了，先叫巫婆下去问问河伯吧！"于是大手一挥，命令手下役卒们一齐动手，将老巫婆抬了起来，扔到河里去了。

过了一会儿，老巫婆沉到水底不见踪影。西门豹说："巫婆去了这么久，怎么也不回来说一声，再派一个女徒弟去催一下。"他又一挥手，役卒们把一个女徒弟抬着扔到河里去了。

又过了一会儿，西门豹说："巫婆和一个女徒弟办事都太拖拉，就派三老、廷掾、地方官吏都到河伯那里催办一下吧！"

他又一挥手，役卒们把三老、廷掾、地方官吏一齐抬了起来，扔到河里去了。

当地豪强们见不久就要轮到自己被扔下河里了，便一齐跪下求饶说："请郡守大人开恩，请郡守大人开恩。我们再不强迫给河伯娶媳妇了！"

西门豹说："光是今天说不行，你们都把近三年以来搜刮的钱交出来，我要治水正缺钱呢！"

豪强们谁也不敢推辞，回去便把三年所分的给河伯娶媳妇剩下的余款全吐了出来。从此以后，邺郡再也没有人提议给河伯娶媳妇了。西门豹还得了一大笔钱用于兴修水利，改善灌溉条件。

邺郡地方很快就治理好了，百姓们都安居乐业了。

但是那些失去了既得利益的当地豪强们，挑唆那些嫌兴修水力太艰苦的农民，一个个地给朝廷上奏章，弹劾西门豹脾气暴躁、草菅人命、强迫百姓兴修水利等过错。

在朝廷里，原来就反对把西门豹任命为邺郡郡守的言官戚忧，更将大家的意见添油加醋，把西门豹说得一无是处，要求魏文侯撤了西门豹。

魏文侯说："你怎么能要求西门豹样样都好呢？他有一条治邺有方的政绩就足够了。"

这个历史故事不是很发人深省么？

■ 立身行世面厚心黑六：操持身心，以我转物

——要想成就无憾的事业，就要在运用厚黑中善于把握运用的时机，该厚时一定不能退缩，该黑时一定不能心软。

白居易说：“凡事不如放心大胆去做，至于成功失败一切听凭天意。”晁补之说：“凡事不如小心谨慎，以期达到坚定不移。”主张放任身心，容易流为狂放自大，主张约束身心，容易流于枯槁死寂，只有善于操纵自己的人，才能掌握事物的重点，达到收放自如的境界，也才能达到以我操纵事物的境地。这样的人，能够正确地对待成功和失败，成功了不会忘乎所以，失败了也不会忧虑，大地广阔可以悠游自在，否则，遭遇逆境心中产生怨恨，处于顺境又生恋栈之心，鸡毛蒜皮的小事也会使身心受到困扰。李宗吾在《厚黑学》中指出，要想成就无憾的事业，就要在运用自己的厚黑中达到这种境界，善于把握运用的时机，该厚时一定不能退缩，该黑时一定不能心

软，知道什么时候该用厚字诀，什么时候该用黑字诀，还要把握好使用的度。为此，就必须不断提高基本素质，强化自我控制的能力，充分了解自己，加强磨练，扬长避短。

◎ 人前人后两张脸，巧妙掩饰自己的真实感情

李宗吾认为，凡人要想成功，第一要量大，才能与品德尚居其次。以楚汉而论，刘邦项羽二人，品德二字全都说不上，项羽的才能远胜过刘邦，而刘邦的气量远大于项羽。韩信、陈平、黥布等人，起初都是项羽方面的人，只因项羽量小，容纳不住这些人，将他们一个个地排斥到了刘邦方面来。刘邦豁达大度，把这些人一齐容纳进来，并给予充分的信任和施展本领的舞台，结果是汉兴楚败，势所必至。

你要想得到真正的体悟，寻求到一种人生的真谛，只有去勇敢地面对生活，经历一番苦难才能彻底地醒悟。自己去体验，自己去证明，自己去经历，自开自门，自证自道，自己来拯救自己。这是厚黑学所要求的一种真实生活。

克林顿自小有一个不幸的家庭。他平生第一次挺身抗暴是在他 14 岁时。据记者罗杰·莫里斯说，那是 1960 年，比尔·克林顿作为高一的学生，体重已超过两百磅，身高已接近 6 英尺，实际上他的块头儿已经比他的继父还大。那一夜当父母的卧室里又传出母亲遭殴打的声音时，他想一定是继父又在毒打母亲了。他推门而入，“爸爸，我有话要告诉你，我要你站起来听，如果你站不起来我可以帮你。”他对瘫坐在地的继父说，“我不再允许你发酒疯时动我母亲一指头，否则你就要小心我了。”

但是，据了解，少年比尔·克林顿之所以给人留下讨人喜欢、活泼开朗的印象，那是因为他一直戴着一个看不透的面具。“现在我才知道发生在他家里的事。”一个朋友说，“我被他的不动声色所蒙蔽，他把一切都深深地埋在心里。”很早以

前，这位将来要当总统的少年就有后来角色所需的生活在双重世界中的本领：人前人后两张脸。“像许多生活在嗜酒家庭的孩子一样，他也学会了不说实话。”一位旁观者说，“而且没有任何愧疚感。”

1962 年 4 月，克林顿的母亲向罗杰·克林顿——克林顿的继父提出离婚，她于是用自己的私房钱购置了房间并安顿下来。但没过多久，罗杰不顾克林顿的坚决反对，提出与克林顿的母亲复婚。之后，克林顿避免她单独与父亲在一起。复婚后时间不长，罗杰在洗衣间打克林顿的母亲，并把剪刀抵在她的喉咙上，克林顿同母异父的弟弟小罗杰撞见后马上去找他哥哥，歇斯底里地大叫：“普巴！普巴！爸爸在杀妈妈。”最后克林顿把醉成一滩泥的继父拖出门外。

“那使比尔变得坚强起来，”克林顿的母亲指的是那些狂暴的恐怖之夜。而克林顿也同意这样的说法，“她确实给我以教益，让我在后来的政治生涯中受益不浅，靠她给我这些教益使我撑过了许多艰难时刻。”

在克林顿戴着的面具后面是内心激烈的冲突，这冲突造就了一个年轻人，在他紧绷的神经下，潜藏着崩溃的危机，时时处于不稳定状态，随时有可能波动起来，越是想让诸事顺遂，大家相安无事就越是如此。克林顿在做反省时说：“我成长过程中碰到的首要问题便是——该怎样在不丧失原则、不大动干戈、不费尽口舌的情况下化解矛盾。”

在克林顿当选了美国总统，实现了少年时代就开始规划的宏伟蓝图时，一个土生土长的温泉城人说：“我们中不少人的确小看了他，不管是在可能帮他还是在可能害他的成年人面前，他都应对自如，他总能巧妙地掩饰自己真实的感情。”

可见克林顿人前人后两张脸，能巧妙掩饰真实感情，善于讨取别人欢心，这些本领并非一朝一夕学来的，而是有有他特殊的经历，在这种特殊的经历里产生出来的不是懦夫就是强者。

◎ 弱点也可以变成制服对手的强项

“金无足赤，人无完人”，世界之大却没有一个完美无缺的人。既然如此，作为一个精通立身行世面厚心黑的人，就没有必要为自己身上的某些缺点而抬不起头来，更不用为这些所谓的不完美或者缺陷而唉声叹气，整天眉头紧锁。“一个敢于正视自己弱点的人，才是最有希望的人!”既然弱点不可避免的存在已是客观事实，那么最好的办法，就是要善于利用自己的弱点欺骗对手，并能巧妙地将自己的弱点，变成制服对手的强项。

在《三国演义》中，张飞与酒结下了不解之缘。他逢酒必饮，每饮必醉，每醉必出事端，不是打人，就是误事，应该说这是张飞自身的一大弱点。这个弱点，多次给对手留下利用的空当。例如第十四回，当张飞守徐州时，刘备曾一再叮嘱张飞不饮酒或少饮酒。但刘备刚走，张飞就大饮特饮起来，酒后又痛打曹豹，结果吕布乘机杀进城来，他的酒还没醒，就把徐州给丢了。然而，随着张飞在战争中锻炼得比较成熟之后，他的弱点却变成了麻痹迷惑对方的一种招数。张飞宕渠山战张郃，就充分表现了这一点，颇能给人以启迪。

演义第七十回中写道，张飞在巴西一带战败张郃之后，挥军乘胜追袭，一直赶到宕渠山下。张郃利用有利的地势据川守寨，坚持不出，一连“相距五十余日”。张飞无计可施，于是就在山前扎住大寨，每日饮酒，而且饮至大醉，坐于山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。诸葛亮不但没有惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗。张飞得到美酒之后，不但自己更加嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大开旗鼓而饮”。那张郃在山上见此情景，再也按捺不住杀敌的心情，带兵乘夜下山，直袭蜀营。当张郃冲进张飞的大寨时，见帐中端坐着一位

大汉，举枪便刺。哪成想，刺倒的竟是一个“假张飞”——草人。结果，魏军误中了张飞埋伏，张郃被打得大败，曹军的宕渠寨、蒙头寨、荡石寨全被张飞夺得。

这个故事告诉我们，一个人要想在竞争激烈的社会上活得潇洒，过得滋润，就应该善于改变自己的生活习惯和性格，并且要厚下脸面，善于运用自身的弱点来施展计谋，欺骗对手。事实证明，一个人的特点及习惯性格，最容易形成对手判断情况的一种思维定式。聪明者若能有自知之明，就性用计，正好可以出其不意，把敌手诱人我的“圈套”。张飞素以饮酒误事闻名，而这次作战他却利用“喝酒误事”把骁勇善战的张郃诱出了宕渠山，真可以说是酒中出奇谋！由此可见，在立身行世中，一个人假如能够正确地认识自身的弱点，并顺势加以利用的话，弱点常可以转化为强项。

将自己的弱点变成强项，诹不开面厚心黑，也许是李宗吾的《厚黑学》揭露了人世的大道理，世界各国化短为长大获成功的事例的确不少。

三木武吉曾经是日本很有名的政治家。二次大战后第一次竞选时，他曾到备川县的高松市去讲演。当他讲到"战后的日本怎样才能马上恢复建设"时，突然，听众席中传来一个妇女的喊声：“喂，三木武吉，你不是娶了六个老婆吗？像你这样的人怎么能搞好日本呢?”

脸皮稍薄的人，听到这话脸皮不羞臊得戏布一般，也就不错了，可三木武吉听后却没有半点惊慌，脸上平静如常，他镇静自如地回答道：“这位女士，确实如此，我年轻时是个享乐主义者，娶了好几房妻子，而且战争中也常带着她们东躲西藏地避难，这可以说是男人的劣根性。但现在，她们都已经人老珠黄，不中用了。如果我把她们抛弃了，今后谁来养活她们呢？还有一些你说的不正确，是七个，不是六个。”听了他的回答，全场立即响起了热烈的掌声。选举的结果是三木武吉以压倒性高票当选。这里，三木武夫就是巧妙地利用了自己的错

误，赢得他人的同情获得成功。

另外，厚黑教主提醒世人，在将自己的弱点变成制服对手的强项的同时，千万不要忘了自己本身的弱点，否则很有可能就会被厚黑造诣更高之人将你“黑”掉。在这方面，三国时期的为吕蒙、陆逊，以厚纵傲，以黑制黑，巧妙利用关羽的弱点将其“黑”死最为精彩。为了利用关羽骄傲自大、目中无人的弱点，寻机夺回荆州，东吴主将吕蒙在关羽水淹七军、威震华夏的形势下，突然“托疾辞职”，而此时接替东吴三军主帅的陆逊，不仅是一位年轻无名的小将，还是一位道行精深的厚黑大师。他上任后，专门给关羽修书一封，并送去东吴的名马、彩锦、美酒等礼物，以谦言卑词来骄纵关羽。陆逊这一招使出，使不可一世的关羽更加轻视东吴。

关羽水淹七军，降于禁，斩庞德，进围樊城，大获全胜后，被一时的胜利冲昏了头脑，他一心只作着“取了樊城，即当长驱大进，径到许都，剿灭操贼”的美梦，早把东吴的威胁抛到了脑后。而吕蒙和陆逊则利用关羽这种骄横的弱点，一个托病辞职，另一个装得极其谦卑，从而使关羽真以为东吴被自己给“震”住了。在两面作战的大形势下，竟然采取了错误的“顾头露尾”策略，毫无顾忌地“撤荆州大半兵赴樊城听调”，从而造成“后院”空虚，荆州失防。这对东吴来说，出现了一个难得的可乘之机。

正在建业假装养病的吕蒙看到条件成熟，便亲自率领三万精兵，“选会水者扮商人，皆穿白衣，在船上摇橹，却将精兵伏于船仓之内”，开始了夺取荆州的作战行动。船队昼夜兼行，溯江而上，徐徐靠近北岸。当江边烽火台上守卫的军士盘问时，东吴的军士回答：“我等皆是客商，因江中遇到大风，到此躲避。”并将财物送给守卫的军士，取得了他们的信任，从而得以将船只停泊在江边。到了晚上二更时分，仓内埋伏的三万精兵一齐杀出，将烽火台上的守军捆绑起来，然后长驱直人，径向荆州攻来。快到荆州时，吕蒙让被抓获的官兵骗开城

门，顺利夺取了荆州。

吕蒙白衣袭荆州，是战争史上一次典型的奇兵突袭。成功的关键却在于战前巧妙地以自己的厚脸扩大并利用关羽的弱点，造成荆州防守空虚，然后毫不留情地致关羽于死地。因此，我们完全可以这样说，吕蒙和陆逊的成功，是立身行世面厚心黑的成功！

◎ 适当暴露小毛病，可以赢得大信任

从立身行世面厚心黑的角度来看，人的心理通常都是隐恶扬善的，所以他们会想尽办法掩饰自己的缺点，宣扬自己的优点。因此，一旦有人明白地指出自己的缺点，反而会让人觉得他很诚实而对他产生信赖感。

在现实中，假若你能将自己的缺点明白地表示出来，往往更能得到别人的信赖。但这并不是说要将自己的缺点一五一十的全都说出来，这样做不但得不到上述的效果，反而会破坏自己的形象。

那么应该怎样做效果才好呢？你可以透露自己的缺点，但不能太多，顶多透露一两项无关紧要的小缺点就行了。因为完人给人一种高不可攀的感觉，前些年宣传先进模范人物，为什么效果不佳，就是把他们无限地夸大，说成了不食人间烟火的“完人”，使人根本没办法效仿。有少许小缺点的人，反而给人的感觉是“虽然有缺点，但大体上很好”。这样的人往往更能获得别人的信赖。

据说，有一次一位外国人去旁听一位美国加州大学著名教授的演讲。课上他提出他做的老鼠实验的结果。此时有一位学生突然举手发问，提出了他的看法，并问这位教授假如用另一种方法来做，实验结果将会如何？所有的听众全都看着这位教授，等着看他如何回答这个他根本就不可能做过的实验。结果这位教授却不慌不忙，直截了当地说：“我没做过这个实验，

我不知道。”

同样的情况假若发生在东方某位教授身上，情形恐怕就会完全不同。他一定会绞尽脑汁，说出“我想结果会是……”的话来。

一般人都有不想让别人看出自己弱点的心理，因此很难开口说“不知道”。岂不知，有时承认不知道，反而可以增加人们对你的信任。

因为直截了当地说不知道，会给人留下非常诚实的印象，并且敢于当众说不知道，其勇气足以让人佩服。这样，人们对你所说的其他观点，会认为一定是千真万确的才会说，因此对你也就会更加信任。此外，通过说“不知道”，也拉近了与众人的距离，使你在可信的同时显得更加亲切。

◎ 英雄难过美人关，找一个贤妻做“港湾”

《厚黑学》认为一个人只有能够控制住自己的私欲，才能干大事。当然，控制享乐的本性并非是一件容易的事。因此，《厚黑学》在承认人的私心的同时，却提醒人们不能贪财好色。李宗吾认为，人的私心，既然不能除去，我们就只好承认其私，容纳这种私心，使之各遂其私，人人能够自存生存，世界才能太平。我们人类，应当同心协力，把禽兽草木地球当作敌人，搜取他的宝物，与人类平分，这才是公到极点，也可以说是私到极点。如其不然，徒向人类夺取财货，世界是永不得太平的。

沉醉美色最能令人失去斗志，红颜祸水是人们对于过去历史教训的深刻总结。女人为祸一方面证实了女性的蛊惑力和引诱力，另一方面也在对那些总是对女人保持不了清醒理智的男子提出正面的质疑。如果在一个只有女人的世界，女人肯定不会也不可能为祸；如果在一个男人都懂得如何与女人安然相处的世界，那么她们也不可为祸。由此可见，红颜祸水的根源还

在于男人不能节制自己的欲望，在美色面前失去了理智。

夏朝最后一个王桀，残暴无比，却又专宠美人。对她们言听计从，结果亡了国，被商汤得了天下。

商朝最后一个王纣，同样是性情残暴，宠爱美人妲己、建摘星楼、造酒池、陈肉林、剖比干、杀箕子、走微子，将满朝忠臣杀的杀，赶的赶，只剩奸臣费仲、尤浑二人为虎作伥，最后弄得众叛亲离，天怒人怨。武王一率兵来攻、未作什么抵抗，四百多年的商汤王业就土崩瓦解了。

我国历史上的第二位皇帝，秦始皇的儿子胡亥曾经这么说过："我们生活在这个美丽的世界上，生命有如朝霞般短暂。现在我如此地成功，有权势，有地位，想做什么事情都行，为什么我不趁此宝贵时机尽情享受一下人间的艳福呢?"于是，大好一片江山被他迷迷糊糊地断送了。

拿破仑一生事业的起起落落，关键都在于他的情人约瑟芬。这位身高不足五尺的法国皇帝，一旦跨上马背，就会威风八面，驰骋疆场，令阻挡者闻风丧胆。他虽然战胜了无数的敌人，但却始终不能征服自己的情人约瑟芬。当他行军打仗时，无论军情多么紧急，他都会抽出时间来执笔为约瑟芬写情书。后来，拿破仑和约瑟芬结了婚，他在事业上也达到了人生的顶峰。可惜，后来约瑟芬投人了另一个男人的怀抱。这样的打击，竟使得一世英雄的拿破仑一时之间儿女情长，精神涣散，斗志尽失，再也不能振作起来。拿破仑的光辉事业，因为一个女人的走开，走上了瓦解灭亡的历程。

唐玄宗是中国历史上一位很有作为和气魄的封建皇帝。在他统治期间，封建王朝出现了最为鼎盛的阶段——开元盛世。此期民心安定，国力强盛。后来玄宗年纪渐大，本有可能将这种良好势头继续发扬，谁知却碰上了让他魂牵梦绕的美人杨玉环。自此玄宗整日与之厮混红罗帐里，只恨春宵苦短。玄宗终日昼夜笙歌伴舞，把自己的江山社稷抛至九霄云外。结果是四处藩镇无人节制，野心日大，终于爆发了安史之乱。把个中原

大地搞得一团糟，玄宗也只能携美女和群臣逃往四川。群臣早已痛恨杨玉环以美色蛊惑君王，引起藩镇叛乱，趁此良机，纷纷规劝唐玄宗赐死杨玉环，玄宗开始还怜香惜玉，不肯这样做，但见众人意气坚决，只恐会生变故，只能含泪赐美人一死。杨玉环跪在玄宗马前，哭诉一番，然后一幅白绫，自缢于马嵬坡前。强盛的唐朝也自此走向了衰退的下坡路。

如何一个男人善于控制私欲，不被美色控制，而是注重女人的内在美，很可能会因自己中意的女人而获得事业上的成功。

伟大的女性就是所谓的贤妻。有了一位贤妻作为内助，男人就能够很顺利地获得事业上的成功，女人也可以分享爱人成功所带来的欢乐和幸福。

宋朝时候，著名的抗金夫妻韩世忠和梁红玉无人不知，无人不晓。殊不知年轻时的韩世忠却是个有名的纨绔子弟，终日只知流连于花街柳巷。他本是位很有才干的人，但就是抵御不了美色的强大诱惑力。但后来幸运的是他碰上了一位杰出的妓女，她就是梁红玉。二人成婚之后，开始时韩世忠依旧恶习不改。梁红玉本是位刚烈女子，不管韩世忠做些什么，她都不流泪也不生气。可是，过了不久，韩世忠却突然改过自信，这究竟是什么原因呢？原来，梁红玉曾经为韩世忠不求上进不知流了多少眼泪，但她的性格使她绝不在韩世忠面前装腔作势地哭泣。有一次，韩世忠出门忘了带一件东西，便返回去取，意外地在窗外看见梁红玉正在伤心地落泪。韩世忠看到这种情形，深受感动，进而反省自己，从此投入了抗金的行列，建立了许多功勋。

要想使女人成为事业成功、顺利为政的坚实动力，就要把女人摆在一个正确的位置。多少好事由此生，多少祸事由此始。成功的男人是知道这其中的份量的。

〔第二篇〕

信战篇：卧薪尝胆，柳暗花明

厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。由此知：厚黑救国，其程序是先之以厚，继之以黑，勾践往事，很可供我们参考。

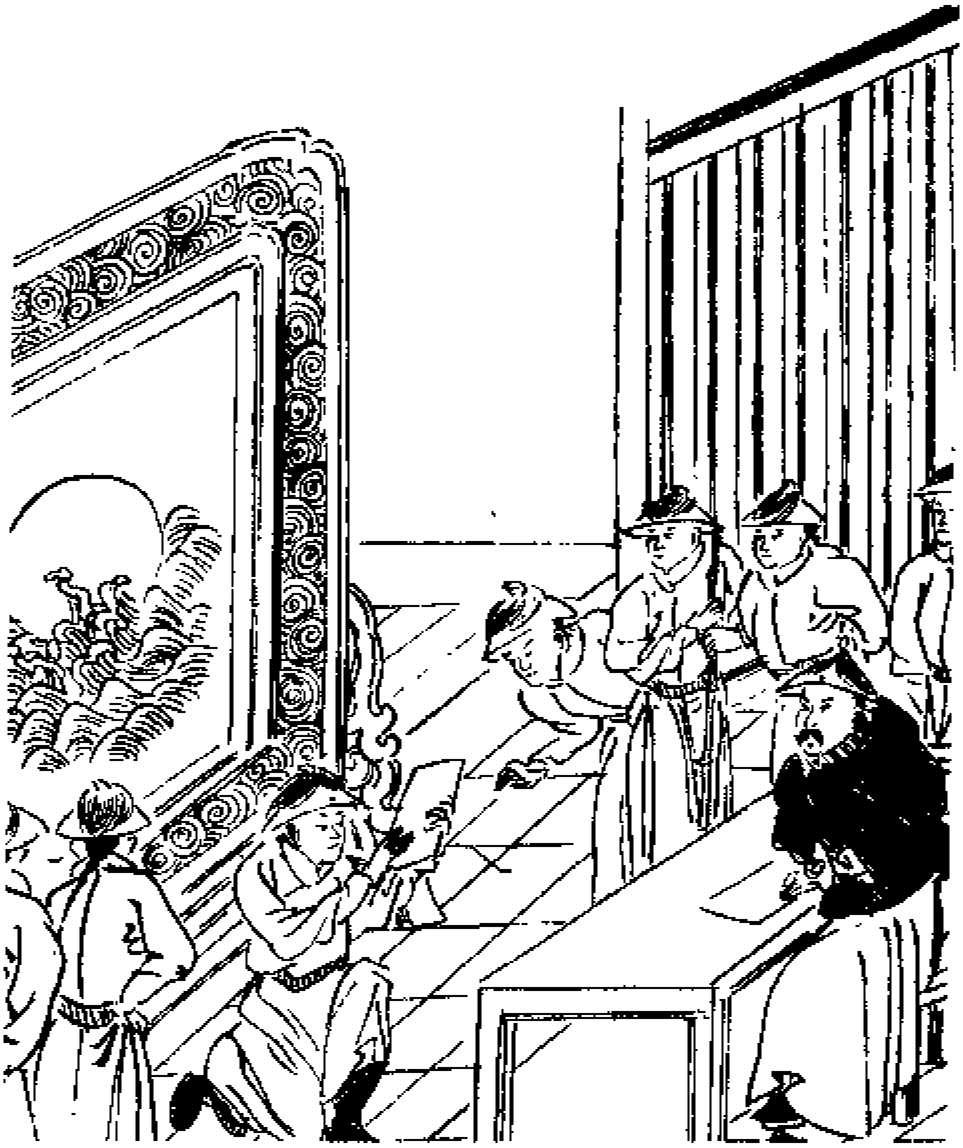
——李宗吾

败不馁，胜不骄的本质是战胜自己，树立坚强信心的实质也是战胜自己，怎样战胜自己呢？按《厚黑学》告诉你的办法去做，保证你逢凶化吉，东山再起。

人生一世，不可能处处都能如愿，挫折总是难免的。有些人，一遇挫折，就会心灰意冷，一蹶不振，有人爬着过完自己的余生，有人甚至结束了自己宝贵的生命。但是欲成就大事的人，他们不管遇到多大的挫折，总能立身挺过。对这些人来说，只要有一口气在，就不会失去生活和事业的信心，因此，他们也就特别地珍惜生命。当他们跌至生活和事业的最低谷时，尽管有一时的痛苦和艰难的适应，但不会消极厌世，不会自暴自弃，而是认真反思以往的经验教训，冷静观察，立足现实积极寻找重新崛起的机会和途径。有些人，不贪一时之兴盛，不慕他人之显贵，不为身边俗事所左右，不惧一时之退败，坦然面对眼前的纷纷扰扰，眼界高远，目光集中于认定的目标，孜孜以行。更厉害的角色，是对自己大悟的人，不是那些僧侣们逃世的大悟，而是对世事人情的大悟，在他们往顶峰攀登的过程中，就做好了摔倒的思想准备，也想好了应对的法子，一旦到了顶峰，决不会飘飘然；一旦跌倒了，面不改色心不跳，爬起来，掸一掸身上的灰尘，该干什么继续干什么。到这个层次的人很少，而成就往往千古称颂。

■ 立身行世面厚心黑七：大量能容，不动声色

——『忍得一时之气，才做得人上之人』。在遇到失败的时候，一定要脸皮厚，沉得住气，留好卷土重来的资本。



历史上许多项羽式的人物，往往在顺境中能够意气风发，称雄道寡，可是一遇到重大的失败，就失去了刘邦式的忍耐和大度，采取逃避和结束自己生命的方式，留撼青史。李宗吾在研究了三国、汉朝等各类人物的命运之后，总结出的厚黑学，对现世的意志薄弱者有着震聋启聩的作用。一个人的生命只有一次，但是机会总可以在奋斗中不断发现，保持一颗积极向上的心态，是应对世事沧桑的最好策略。成功学把这种精神看作是一个人成功的首要条件。看看那些因生意失败、学习成绩不

理想、工作不如意、或恋爱失败后动不动就跳楼、服药以结束自己宝贵生命的当代年轻人，是多么的愚昧和可悲啊。从这个角度来看，《厚黑学》还具有拯救生命的现实作用。建议世人应该人手一册《厚黑学》，经常地读一读，保证读者受益多多。

◎ 留得三寸气在，何愁没有翻身的机会

《厚黑学》认为，在遇到失败的时候，一定要脸皮厚，沉得住气，留好卷土重来的资本。让我们看看刘邦与项羽的较量吧。

汉朝的开国皇帝汉高祖刘邦，在与西楚霸王项羽争夺天下的“楚汉战争”之中，一次被项羽的队伍围困在成皋（今属河南）。当时项羽的实际队伍超过四十万人，而被围的刘邦队伍不到十万人。刘邦自知不敌项羽，龟缩在城内不敢应战，项羽命令自己的士兵组成轮番咒骂队，以一百人为一队，共同唱些低下的讽刺歌谣，比如说：“诈狗最是恶，静卧声不作。等你近前时，咬住你脚脖……”项羽心想，用这种漫骂方式可以激起刘邦出城应战，而后便一口吃掉他。谁知刘邦不答不理，缩在成皋城里不露面，不接腔，像死一样地沉寂着。

然而，刘邦真的沉寂了么？不！他在积极运用“许愿”的拉拢策略联络各地的诸侯，并迅速调集远在外地的起义大军，让他们前来成皋集结解围。

当时刘邦的许诺只有两条，一条是封王，二条是割地。就是向一些诸侯将领们许诺在打败项羽取得全国政权之后，给此次解围的有功人员以“封王”、“割地”的大奖赏。

所谓“重赏之下必有勇夫”，在刘邦许诺悬赏的引诱之下，包括韩信、吴芮、英布等在内的诸侯将领，各率起义队伍奔赴成皋，使项羽围歼刘邦的计划落了空。

成皋解围了。当时刘邦手下部将王陵、陈平、周勃等人，

有的与刘邦一起被围，有的事后得知了此事，陈平、周勃称赞刘邦说："汉王真有雄才大略，一个计谋胜过百万兵丁。"唱赞歌的是以陈平和周勃为代表的随从和部将；而王陵属于不苟言笑的肃穆之辈，他没有发表什么言论。

后来，刘邦又借助诸侯和其他起义大军的协助，终于将项羽围困在垓下。

垓下在今安徽省宿县地区的灵璧县东，垓下的古语原意就是"高不可越的悬崖绝壁"。

项羽退到垓下，前面绝壁挡路，身后三面被刘邦联军包围了三圈，围军中主要就是吴芮、英布等人的部队。

项羽扎营垓下，不久粮尽无援，夜里突闻歌声陡起，绵绵不绝，乃是刘邦的汉军中齐唱楚歌。项羽本就是西楚霸王，他的根据地就是楚国的城池，他闻听楚歌后一惊说："噢？难道汉军已尽夺楚地，不然怎么四面楚歌？定是围我楚王者，尽是楚人也。"

其实这是刘邦听从谋士张良的妙计，故意大唱楚歌以震慑项羽的心扉，瓦解楚军的斗志，这便是成语"四面楚歌"的由来。

项羽有一美人，名叫虞姬，常侍项羽旁侧。项羽有一骏马，名曰乌骓，常被项羽骑乘，确能一日千里。前无出路，后有追兵，项羽已知别无生路，乃夜起饮酒，要虞姬舞剑作陪。

前思后想、悔不当初，项羽记起过去多次有杀灭刘邦的机会，自己都轻易放过了。于是感慨万千，无处发泄，项羽便作诗而歌，其词曰："力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝。骓不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何？"

歌罢潸然泪下。丈夫有泪不轻弹，原是未到伤心处；人之将死万事休，西楚霸王泪亦流。

虞姬且舞且唱，所唱自编之歌，原是对项羽的回报之意："汉兵已掠地，四面楚歌声。大王意已尽，贱妾何聊生。"

歌舞完毕行剑割颈，虞姬自刎身亡。

项羽恸哭之后，忽然勃发生机，决定突围逃命。他飞跨乌骓马，径直四蹄飞，直向刘邦的围军冲杀而去。麾下八百多名战士，骑马尾追。

夜色昏暗，汉军无防，被杀无数，全在梦中，项羽谢皇天赐路，终于突出了重围，向南疾飞而去。直到天明，刘邦才发觉项羽已经逃走，乃命骑将灌婴，率五千骑兵追击项羽。

项羽强渡淮河，能跟随者已只一百余人。来到一处阴陵墓地，前边是三叉路口，项羽在前，不知朝哪边走，适见前边田中一耕耘老农，便亲自问路说：“呔！老头！前面哪条路好走?”

满脸凶神恶煞，口气一派轻侮。没办法，项羽一惯高高在上，斥骂别人。

老农不慌不忙，抬头回答：“往左走!”

项羽依言而行，结果骏马狂奔至一大沼泽，根本没法走。

于是，晚出发很久的汉军骑将灌婴，终于追上了项羽。原是老农答复项羽的粗暴辱慢，给他们指上了一条死路。老农虽然不知问路者就是项羽，却是顺从天意让项羽走上死路一条。此时项羽身后已只有二十八人跟随，他命令二十八名随从各自杀出重围，到大山以东集合，自己冲人汉军砍倒一百多人，砍倒汉军军旗一面，斩杀汉将一名，于是突围出去。等到在东山后边再聚齐时，随从已只有二十六人。项羽领着他们前进，来到了乌江而前。

这乌江并不是贵州那一条乌江，而是安徽巢湖地区和县东北的乌江浦。此地正是项羽当年随叔父项梁率军起义渡江西去之地；如今是完全折转，又返回江东去了。

此时身后已无追兵。项羽悠然自乐，忽到一个关津渡口，渡口旁立着一块巨大石碑，石碑是四个大字：“项籍死此!”

项羽惊得一跳，许久不用“项籍”这名字了，何以石碑上有此四字。乌骓腿快，转眼到了石牌面前，所见“项籍死此”四个大字乃是蚂蚁爬在石碑所组成。此时蚂蚁还在来回

穿梭不止。

项羽根本没有想到这是刘邦听从张良的又一妙计，用猪油在石碑上写了“项籍死此”四字，蚂蚁喜好猪油，上碑偷吃，便显现了此四个黑字。

项羽只说这是天要灭楚，便有了自刎报天之心。忽然来了一叶扁舟，驾舟的正是当年的关津亭长，正是他当年指挥大批船队，载着八千江东兵勇，随项梁、项羽起义反秦而去。如今却只有项羽一个人回来了。关津亭长认识项羽，乃说：“楚王，此船太小，只能载你一人过江，连你的乌骓马都过不去。等你在江东再筹组了八千兵勇，老朽再来渡你西去吧！”

项羽一听，这分明是说的反话，于是大声说：“天要灭我，我有何能！无脸见江东父老！”项羽话意未完，后边数千骑兵追奔而至。于是他二话不说，拔剑自刎身亡。

这便是“无脸见江东父老”俗语的出处。

项羽自刎身亡之后，有马童、吕胜、王翳、杨武、杨喜五人争夺项羽尸身，结果只好砍成五段，各自取了一段而回。原是刘邦早有将令：夺得项羽尸身者重赏封侯。

李宗吾认为，项羽为拔山盖世之雄，叱咤风云，千人皆废，最后身死东城，为天下所耻笑。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知“鹿死谁手”？他偏偏说：“籍与江东子弟八千人渡江而西，今无一人还，纵江东父兄怜而王我，我何面目见之？纵彼不言，籍独不愧于心乎？”这些话，真是大错而特错！他一则曰：“无面见人”，再则曰：“有愧于心”，究竟敌人的“脸”，是如何做起的，敌人的“心”，是如何生起的？也不略加考察，反说：“此天亡我，非战之罪。”恐怕上天不能任咎。

真正的厚黑大家不会步项羽的后尘，他们懂得“杀回马枪”的计谋，比如以“走”与“回”的策略，不是消极的逃避策略，而是主动脱离一种极为不利的处境，待时机到来情况有所转机后，再回过头去积极处理，解决一些困难与纷争。

昏庸的晋国国王晋献公听信骊姬的谗言，逼迫太子重耳自杀。重耳设法出走流亡于外，这样他既避免了骊姬的迫害，又能留得余生待国有转机时回朝主持朝政。在他流亡期间，也渐渐变得成熟干练，而且他也充分利用“走”来寻找他的同盟者。这样他就在“走”的同时来促使晋国内外发生有利的变化，最后，他终于在秦国大军的护送下归晋，随之国内势力急变，众多人欢迎重耳回国，也有不少人怕重耳回来后报负他们，便想杀晋侯来取得晋公子重耳的信任。

上述两例就是一个鲜明对比，一个不能“忍”，走了死路，一个一“走”了之，留下本钱，重得王位。这个道理在我们平时立身行世时也是大有作用的。在重大挫折面前要有积极的思想，不妨“走”为上策，以等待时机，创造条件，但是千万不能忘了卷土重来的大计。

重耳流亡到齐国时，齐桓公让他娶了妻子，赐给他八十匹骏马，渐渐地他被眼前这些所陶醉，他的妻子姜氏劝他快些出走，但他却执意不肯，姜氏说：“怀与安，实败名。”重耳还是不愿离开这美好的场所。最后姜氏只好把他用酒灌醉，在他醉醺醺时把他送出国。

如果重耳一直在齐国滞留，那他将来是不会当上晋国国君的。

◎ 坚持到最后一秒钟

《厚黑学》强调的是忍耐和坚持，特别是面对失败、不幸、误解和人为构陷等境况时，而这两方面都需要脸皮厚来做支撑。面不厚的人往往会放弃追求甚至生命。在追求新知识方面同样有这样的磨难。看看哥伦布的追求过程，便不难认识到这一点。哥伦布几乎经历了人类追求过程中所有磨难。

进入知识之门，就像走进炼狱之门，一切犹豫都无济于事。

命运从来不事先做出成功的许诺。当一个人立志实现梦想时，在他前头的道路，总是充满着荆棘，因此很多人就是经不起挫折的打击，经不起到达成功彼岸之前，在茫茫大海中航行时的孤独和寂寞。即是意志力超强的人，如果没有接受失败的心理准备，也可能会因为坎坷的遭遇而放弃美好的初衷。

文艺复兴时期，欧洲资本主义的势力开始向海外扩张。在当时的社会，探险家和海盗是同义词，并不带有任何贬低的意味，甚至许多名门望族都愿意把孩子送到海盗船上干活，以增强他们的社会适应能力。哥伦布虽然不是出身显贵，但是他也曾经在海盗船上工作过。

在求学生涯中，哥伦布从毕德哥拉斯著作中得到“世界是圆形的”概念，因此，他认为：“如果世界真是圆的，那么从欧洲往西航行，就可能很快到达东方的印度。”

哥伦布的这个突如其来的想法，成就了他悲壮的一生。当时，他的计划得不到任何人的支持，那些德高望重的大学教授告诉他：“世界确实是平的，船一直往西航行，就会驶向天的尽头，最后船一定会跌落在世界边缘外的深渊里。”

不过，哥伦布并不接受这样的劝说，专心一意的开始筹备环球航行。他家的经济能力根本无法为他提供必要的物质条件，所以哥伦布四处求援、募捐，但是他得到的是无尽的失望。哥伦布为了这个伟大的梦想苦苦地挣扎了十七年，他的红头发已经完全变白了，得到的却是微乎其微。

事实上，大部分人的理想都会因为多次的挫折而丧失殆尽的，谁都可以有个充满信心的起步，但是能够坚持到最后的人却少之又少，尽管如此，哥伦布还是至始至终坚持自己的理想。

后来罗马教室知道了他的计划，赐给他八十五块钱的旅费，让他到西班牙游说伊莎贝拉皇后支持这项伟大的航程。于是，哥伦布用这些钱买了一匹骡子和衣衫，沿途餐风露宿，有时候还得乞讨。

转机可以带来希望，确实也让哥伦布重新点燃信心和勇气，但不幸的是，转机之后所带来的往往是更多的困难。

虽然西班牙皇后决定支持哥伦布的计划，赏赐船只给他！并颁授他海上总司令兼印度总督的空头封号，但是直到出发之前却仍然找不到愿意出航的水手。尽管哥伦布施尽哀求、引诱、劝告各种手段，最后还是只好从牢里放出一些死刑犯才航行。

哥伦布的航行充满艰辛苦难，当他抵达一片新大陆时，以为就是印度。在这块土地上，他开始为西班牙女王开垦殖民地的工作。在第一块殖民地上，哥伦布带去的人都被土著印第安人杀害。更惨的是，在第二块殖民地上，哥伦布被西班牙贵族以贪财和失职的罪名陷害，被铸上铁链送回西班牙。

哥伦布的晚景十分凄凉，六十岁时！他死在一间简陋黝黑的小屋里，墙上挂着一条粗大的铁链，不知道这算是其毕生奋斗的纪念，还是苦难的象征。

哥伦布死后被追认为发现新大陆的伟大航海家，可是这个殊荣却没来得及为他带来安慰和赞赏。世界上总是有类似的情况不断地在发生，比如，文学家卡夫卡或是画家梵高，他们的作品生前并不获得世人的认同，死后却享誉全球。这些执意探求人生价值的苦行者，他们并没有预料到自己未来即将获得的荣耀。

马克思曾经引用但丁神曲中的一段话，告诫苦心研究学问的人们：进入知识之门，就像走进地狱之门！一切犹豫都无济于事。

对于那些充满理想与抱负的人们，特别是醉心于科学研究的人，也应该有这样的心理准备：你将走进充满磨难的地狱之门，也可能一辈子都与成功无缘；但唯有经过无数失败，才有可能享受成功的果实。

◎ 决不认输的自杀者

李宗吾说："深于厚学的人，任你如何攻打，丝毫不能动。"在厚字上有功夫的人，即使经历屡屡失败，也是不放弃，不认输的人，这样的人一般会成就非凡。海明威就是一个这样的人。

厄内斯特·海明威，1899 年出生于芝加哥市郊外的橡园镇。父亲克拉伦斯·海明威是这个小城镇医院的一名外科医师，厄内斯特·海明威是他的长子。父亲本来期待这个长子将来能继承父业，没想到 40 年后海明威竟然以他的长篇巨著《丧钟为谁而鸣》赢得了世界声誉，嗣后又在 55 岁时以一个不到六万字的中篇小说《老人与海》压倒所有候选的世界级文豪，获得了 1954 年诺贝尔文学奖金，使他在世界文坛上的名望和地位达到了巅峰。

作为一位享有盛名的作家，海明威的创作历程并不是一帆风顺的，在初期经历过许多挫折，尽管这之前他已表现出了写作天赋和兴趣，也担任过记者。第一次世界大战末期的 1918 年 5 月，海明威才争取到以记者的身份参加了美国红十字会战地服务队的机会，开赴意大利前线，不料到那里不久便在驾驶救护车冲过火线时被一颗开花炮弹炸成了重伤（战地医院医师在他浑身上下取出了 237 块大小弹片）。海明威当时居然带着这些弹片，背着一个伤势更重的意大利士兵，在自己晕倒之前挣扎着到了救护站。在后方医院经过了三个月的治疗，海明威又重返前线，直到停战后才于 1919 年初带着遍体伤疤回到美国。这些伤疤为他赢得了意大利政府奖授的银十字军功勋章，但战争的残酷恐怖同时在他的心灵深处留下了难以磨灭的创伤，这对他后来的文学创作产生了深刻的影响。回国后，海明威创作了十几篇小品，但都遭到退稿的厄运。为了生活，他接受《多伦多明星报》的招聘，当了该报的一名记者，不久

和哈德莉·理恰莉结了婚。1922年，海明威被任命为该报特派驻欧洲记者，带着哈德莉去了巴黎。

在巴黎期间，海明威一方面担任采访、报道的工作，一方面重新开始他的文学创作生涯。但开头很不顺利，他的第一部作品集（包括三个短篇小说和十首诗）在1923年出版时，只印了三百册，社会反应也很冷淡。而海明威偏偏是那种不肯认输的“硬汉子”，他索性辞去了记者的职务专心搞创作，并在当年年底出版了他的第二部作品集《在我们的时代里》。这个集子的第一版在巴黎仍未引起什么注意，但到第二年在美国印行了增订的第二版时，成为1925年度十大畅销书之一，海明威也因此一举成名。

1927年，由于感情破裂，海明威和哈德莉离了婚，随后与玻琳·柏菲芙结合并于第二年和她一道返回美国，在佛罗里达州定居下来，安心从事写作，1919年发表了他的又一力作——长篇小说《永别了，武器》。在这部作品中，海明威在刻画一个时代的人的内心世界演变方面所表现的洞察力极为深刻。另一方面，作者直接控诉了战争的罪恶，对人民大众遭受的苦难发出了悲哀和同情的叹息，同时也更加暴露出他本人的消极悲观情绪，这种情绪在他嗣后的一系列作品中都有所发抒。

在三十年代的前半期，海明威把大部分时光消磨在出国旅游、钓鱼、打猎、观看斗牛等事上，这几年里他只写了两部作品《下午之死》和《非洲的青山》，但都不怎么成功。1936年他发表了《弗朗西·麦康勃短促的快乐生活》和《乞力马扎罗山之雪》，这两个短篇受到普遍赞赏，被公认为是他所写的几十个短篇中最杰出的作品。

1936年7月，西班牙内战爆发，弗朗哥的叛军和共和政府军展开激战。海明威毅然投入这场民主与独裁的生死搏斗，在当年冬天他发起了广泛的募捐支援活动，为此跑遍了大半个欧洲。1937年初，他担任由美国人组织的医疗部救护车队大

队长，两年中四次去西班牙。开头是以战地记者的身份，嗣后索性直接参加了国际纵队，和共和政府军并肩作战。由于人们已知的种种原因，这场反法西斯的艰苦斗争最后失败了。海明威满心沮丧地回到了美国，战争的经历和失败的痛苦为他提供了改变自己精神世界的机会和创作的源泉。他先后写了剧本《第五纵队》和长篇小说《丧钟为谁而鸣》，后者是一部被译成几十国文字、在全世界畅销的巨著，是海明威创作生涯中一个划时代的里程碑、举世公认为不朽之作，在 1940 年英国十大畅销书中名列榜首。

1941 年初，海明威在欧亚两大洲连天战火中来到中国，对中国人民抗击日本侵略者所进行的英勇斗争印象极为深刻。他回国后多次发表公开讲演，高度赞扬中国人民不畏强暴、浴血抗战的精神。由于他的声望，这些讲演在鼓舞美国人民声援中国抗日斗争方面起了很大作用。当年 12 月日本偷袭珍珠港，第二次世界大战全面爆发。海明威立即将自己的私人游艇改装成巡逻艇，参加沿海巡逻和侦察，向政府提供了许多情报。1944 年，他随同美国部队开赴欧洲，到前线采访。在一次飞机失事中头部受伤，几乎送命。为此，在战争结束后美国政府奖给他一枚银星勋章。

1945 年 3 月，海明威在胜利前夕回国，随即移居古巴首都哈瓦那，在那里定居，继续他的创作生涯，先后发表了一些短篇和两个中篇作品；其中《老人与海》（1952）则是他的又一不朽之作，在 1953 年为他赢得普利策文学创作奖，1954 年又为他赢得诺贝尔文学奖。

1958 年，海明威迁返美国爱达荷州疗养，和高血压、糖尿病等痼疾“搏斗”了将近三年。最后，终于按照他的悲观主义观点：“在人和大自然或外界势力的搏斗中，最后人总是难免于失败”，决心主动地摆脱病榻上的痛苦折磨，在 1961 年 7 月用他心爱的双管猎枪结束了自己的生命。

尽管自杀可以看作是一种消极的自我毁灭，但如果用海明

威所一贯歌颂的决不认输、藐视死亡的“硬汉子”精神来比照分析，他的自杀也未尝不是对病魔采取的一种“宁死不屈”，与之“同归于尽”的解决手段；或许也可以认为，这使他的消极世界观和他所提倡的“硬汉子”精神这一对矛盾最终在他身上得到了统一。

海明威在他的生命最后几年中，由于一直在受几种病症的折磨，已丧失了创作的精力。1970 年，也即他去世十年后，出版了他的最后一部长篇小说《海流中的岛屿》。这部小说早在 1951 年就已完成，却一直没有付诸出版，也没有得到任何修改（对作品反复修改是他一贯坚持的谨严作风），而被他送进了一家银行的保险库。直到 1970 年才由他的遗孀玛丽·海明威和出版家查尔斯·斯克里布纳将手稿取出，加以整理后公之于世，这是海明威所写的惟一的一部以第二次世界大战为背景的长篇小说。

◎ 别做能照透人灵魂的“镜子”

如果有一面能照透灵魂的镜子，试问，又有谁敢往它跟前站呢？说起曹操杀杨修，多数人会认为是因其“才高压主”而遭杀身之祸。还有人认为是因为杨修参与了曹植与曹丕的太子之争。这些都有一定道理，但最根本的原因是在于杨修能看透曹操心理想什么，这对于曹操来说实在是太可怕了，他能行王霸之道靠得就是治人心，如果自己的内心轻易被人看穿，那还了得。

杨修，字德祖，弘农华阴人，东汉当朝太尉杨彪之子。博学能文，才思敏捷。建安年中，举为孝廉，任郎中，后被曹操任命为丞相府仓曹属主簿，不少军国大事都由杨修经手处理，杨修总是能做得让人满意，自曹丕以下，不少人争相与之交好。他不仅是曹操的得力谋士，而且是曹操“邺下文人集团”的重要成员，其文学造诣，与“建安七子”齐名。

杨修的聪明能干，既博得曹操的赏识，但他聪明过度，恃才自负，常常惹得曹操不快。

《三国演义》第七十二回说：杨修为人恃才放旷，数犯曹操之忌：操尝造花园一所；造成，操往观之，不置褒贬，只取笔于门上书一“活”字而去。人皆不晓其意。修曰：“‘门’内添‘活’字，乃阔也。丞相嫌园门阔耳。”于是再筑墙围，改造停当，又请操观之。操大喜，问曰：“谁知吾意？”左右曰：“杨修也。”操虽称美，心甚忌之。又一日，塞北送酥一盒至。操自写“一合酥”三字于盒上，置之案头。修入见之，竟取匙与众分食讫。操问其故，修答曰：“盒上明书‘一人一口酥’，岂敢违丞相之命乎？”操虽喜笑，而心恶之。操恐人暗中谋害己身，常吩咐左右：“吾梦中好杀人；凡吾睡着，汝等切勿近前。”一日，昼寝帐中，落被于地，一近侍忙取覆盖。操跃起拔剑斩之，复上床睡；半晌而起，佯惊问：“何人杀吾近侍？”众人以实对。操痛苦，命厚葬之。人皆以为操果梦中杀人；惟杨修知其意，临葬时指而叹曰：“丞相非在梦中，君乃在梦中耳！”操闻而愈恶之。

一面这段文字翻译成白话文说是说：曹操曾营造一所花园。竣工后，曹操观看，不置可否，只提笔在门上写了一个“活”字，手下人都不解其意，杨修说：“‘门’内添‘活’字，乃‘阔’字也。丞相嫌园门阔耳。”于是再筑围墙，改造完毕又请曹操前往观看。曹操大喜，问是谁解此意，左右回答是杨修，曹操嘴上虽赞美几句，心里却很不舒服。又有一天，塞北送来一盒酥，曹操在盒子上写了“一盒酥”三字。正巧杨修进来，看了盒子上的字，竟不待曹操说话自取来汤匙与众人分而食之。曹操问是何故，杨修说：“盒上明书一人一口酥，岂敢违丞相之命乎？”曹操听了，虽然面带笑容，可心里十分厌恶。

曹操性格多疑，深怕有人暗中谋害自己，谎称自己在梦中好杀人，告诫侍从在他睡着时切勿靠近他，并因此而故意杀死

了一个替他拾被子的侍从。可是当埋葬这个侍者时，杨修喟然叹道："丞相非在梦中，君乃在梦中耳！"曹操听了之后，心里愈加厌恶杨修，便想找机会除之。

关于曹操杀杨修，历史学家说法不一。有的认为，曹操杀杨修，是因杨修政治上支持曹植，为曹植争太子位出了不少主意。今曹丕已立太子，怕他死后杨修继续帮助曹植，引起兄弟不和，留下后患。有的认为，曹操杀杨修，是因杨修是袁术的外甥，政治上有异己之嫌。也有的认为，曹操杀杨修，是因为杨修聪明过人，才高压主，曹操妒才，不能容之而开杀戒。笔者认为，最重要是在于他善于看透曹操，这才是曹操最忌恨的。这还可从杨修破译曹操"鸡肋"的口令得到进一步印证。

演义第七十二回在描述曹操与刘备的汉中会战时讲道：曹操率大军迎战刘备打汉中时，在汉水一带对峙很久，曹操由于长时屯兵，到了进退两难的处境。此时恰逢厨子端来一碗鸡汤，曹操见碗中有根鸡肋，感慨万千。这时夏侯惇入帐内禀请夜间号令，曹操随口说到："鸡肋！鸡肋！"于是人们便把这句话当作号令传了出去。行军主簿杨修即叫随军收拾行装，准备归程。夏侯惇见了便惊恐万分，把杨修叫到帐内询问详情。杨修解释道："鸡肋鸡肋，弃之可惜，食之无味。今进不能胜，退恐人笑，在此何益？来日魏王必班师矣。"夏侯惇听了非常佩服他说的话，营中各位将士便都打点起行装。曹操得知这种情况，以杨修造谣惑众，扰乱军心罪，把他杀了。

俗话说得好："聪明反被聪明误"。应该肯定，杨修是一个绝顶聪明的人，问题在于他被聪明所误。处处都要露一手，所谓"恃才放狂"，不顾及别人受不受得了，不考虑别人讨厌不讨厌，而这个别人，却是曹操这个恃才傲物的顶头上司。于是，针尖儿对麦芒，杨修终于送掉了自己的小命。

这里，杨修智慧超人，却因过于自负，不给曹操留一点面子，而丧了性命，这是每一个想以"聪明"博得上司欢心的下属应该吸取的一条教训，曹操的"鸡肋"、"一盒酥"及门

中的“活”字等，都是一种普通的智力测验，是一种文字游戏。他的出发点并不是真为了给大家出题测试，而是为了卖弄自己的超人才智，因此，他主观上并不希望有谁能够点破，只想等人来请教。在这种情况下，哪怕你猜着了，也只能含而不露，甚至还要以某种意义上的“愚笨”去衬托上司的“才智”。但是，杨修却毫不隐讳地屡屡点破了曹操的迷局。虽然说杨修锋芒外露，好逞才能，因此而赔上了自己的性命，未免太可惜了，但杨修聪明反被聪明误的故事告诉我们：欲利用上司的下属，必须要具备良好的素养，处处想到表现自己，放任自己，无视上司的自尊心和心理承受能力，锋芒毕露，咄咄逼人，必然会招来上司的忌恨，引火烧身。

从立身行世面厚心黑的角度来看，如果有一面能照透灵魂的镜子，试问，又有谁敢往它跟前站呢？因此，曹操杀杨修，表面上看是杨修的言论动摇军心。实质问题正如夏侯惇所说，“公真知魏王肺腑也”。

其实，在曹操营中聪明人绝非仅杨修一个，能猜出曹操想法的也绝不只有一个杨修，只是这些人比杨修还要聪明一筹，更加了解曹操，所以不会去有意触动他。杨修由于过于狂傲，使他没能再深想一层，最终因恃才放旷而招杀身之祸。

像杨修这能“傲才”三国时期还大有人在，蜀国的彭羕就是一例。

《三国志·彭羕传》里，一开始就讲了他的傲姿：“身长八尺，容貌甚伟，姿性骄傲，多所轻忽。”彭羕的朋友极少，“惟敬同郡秦子敕”。经秦子敕极力推荐，他才到州里做了一个小小的“书佐”。不知什么原因，“为众人所谤毁于州牧刘璋，璋髡钳为徒隶”。堂堂的一个美男子，受到被剃去头发的刑罚，真够耻辱。为了伸志雪耻，彭羕一听到刘备入蜀的消息，立即“溯流北行”，去投刘备。经过长途跋涉，他先见到了刘备的军师庞统。当时，庞统的办公室里坐着不少人，彭羕知道不是谈话的时候，一步跨到庞统的床上躺下，对庞统说：

有事你先办着，咱们一会儿再说。庞统根本就不认识彭，见来了这样一位客人，急忙辞走了众人。彭羕说：我还没吃饭呢，吃饱了咱们再谈。饭后与彭羕一谈，庞统断定此人不凡，非常高兴，就把他留下了。法正对彭羕也有了解，与庞统一块向刘备推荐，刘备见后称之奇，先让他做了宣传工作，彭羕干这事绰绰有余，几件事办下来，就得到了刘备的赞赏。刘备攻占了成都，一下子将彭羕提拔为“治中从事”，彭羕本来傲得厉害，登上高座，那傲气简直冲上了天，指手划脚，盛气凌人，说三道四，首先得罪了诸葛亮。诸葛先生给刘备吹了风，说彭羕不是个老实人。刘备一向敬重诸葛亮，听了这话，对彭羕的看法起了变化，决定把彭羕从身边调至江阳当太守。

对刘备的这个决定，彭羕想不通，找到马超去发牢骚。马超挑逗他说：你是个了不起的人才，应当与诸葛亮、法正争一个待遇，怎么把你弄到那么一个小地方去了呢？这一挑不要紧，彭羕借着酒劲骂开了刘备。“超问羕曰：‘卿才具秀拔，主公相待至重，谓卿当与孔明、孝直诸人齐足并驱，宁当外授小郡，失人本望乎？’羕曰：‘老革荒悖，可复道邪！卿为其外，我为其内，天下不足定也’。”这话的意思是：刘备这老糊涂，你别提他了。你在外边领军，我在朝内理政，天下难道不能安定吗？为什么非把我调走呢！彭羕正在气头上，一时冲动，说出有失理智之话。听此言，马超害了怕，赶忙报告了刘备，刘备一怒之下，把彭羕关进监狱。

彭羕进了狱，头脑清醒过来。他给诸葛亮写了一封很长的信，解释自己的言行。他先称谢刘备的厚待之恩：“从布衣之中拔为国士，盗窃茂才，分子之厚，谁复过此？”又对自己多喝了几杯酒的冲动之言作了深刻检查：“颇以被酒，侻失‘老语’，此仆之下愚薄虑所致”。接着，又申诉说：马超的报告曲解我的意思，我的本意是，你在外，我在内，共敌曹操，干一番大事业。我怎么会造反呢？“以为首兴事业，而有投江阳之论……欲使孟起（马超）立功北州，戮力主公，共讨曹操

耳！宁敢有他志邪？孟起之说是也，但不分别其间，痛人心耳！”彭羕的这封信，直来直去，实实在在，人情人理，毫无隐瞒，按道理讲，诸葛亮应当慎重思考，建议刘备宽恕彭羕。孰料诸葛先生对他的印象太坏，见了他这样直率的信，视为大逆不道，竟然把他判了死刑：“案竟诛死”。

彭羕被杀了，究竟有什么罪？诸葛亮、刘备能说清吗？在那个年代，皇帝、丞相手里有权，说让谁死谁就得死，这没什么可说的。可说的是，彭羕得到此种下场，也是不奇怪的。缺少修养，自恃才高，说话不分场合，全然不顾影响，能不引起别人的怀疑吗？如果再碰上爱添油加醋的人，岂能不倒血霉！《左传》曰：“骄而不亡者，未之有也。”

■ 立身行世面厚心黑八：忍辱负重，百折不挠

『大丈夫能屈能伸！』，说起来容易，做起来不容易，究竟有几人能真正做到『能屈能伸』？有些人一遇逆境就没了斗志，而成就非凡的历史人物都是这方面的高手。

人们常说：“大丈夫能屈能伸！”说起来容易，可是做起来不容易，现实中究竟有几人能真正做到“能屈能伸”？有些人一遇逆境就没了斗志，而成就非凡的历史人物都是这方面的高手。越王勾践是历史上最好的榜样。用《厚黑学》的观点来审视，“能屈能伸”和“百折不挠”就是厚黑学的具体实践。“屈”要以厚做基础，“伸”要以黑字作前提。当然，必须是为正义能屈能伸。

◎ 水性至柔，水性又至刚

李宗吾说过，人性本是无善无恶，也即是可以为善，可以

为恶。告子的说法，从任何方面考察，都是对的。他说："性犹湍水也。"湍水之变化，即是力之变化。我们说："心理依力学规律而变化。"告子在二千多年以前，早用"性犹湍水也"五字把他包括尽了。

水性至柔，然而，一点一滴的水积聚起来，则就大不一样了。也有这样一句话：滴水可穿石，这是指时间上的持久精神，多指毅力与恒心。而水还有另一种精神，一注水流下去，碰到点东西就给挡住了。于是便顺着那个东西流。哪里低洼，它便往哪里流，如果水渐渐增多，哪怕前方的路堵死了，只要水还有，水能继续增多，它还"温文尔雅"地顺从这些阻挡的东西，一面顺从着流，一面顺从着上升水位，直到那一关键时刻，它才真如猛兽一般冲破阻碍它的"牢笼"，势不可当。

《厚黑学》的意旨所倡导的即为水的精神。古人也早已为它进行了无数次实践，证明了它是弱者变为强者，由失败转人成功的捷径。

在中国，恐怕很少有人没听说过"卧薪尝胆"这句成语的，但不一定知道这个历史故事的来龙去脉，这个历史故事所告诉给人们的启示实在太多。

吴国和越国都是春秋时代江浙一带的诸侯小国，吴国在今江苏省无锡一带，越国在今浙江绍兴一带。江苏归吴，浙江归越，两地紧紧相邻，因彼此都想消灭对方，故而成了宿敌，总想互相取而代之。

勾践三年，两国交战，吴王夫差的力量明显胜过越王勾践。勾践的数万部队被吴王夫差消灭，最后只剩下五千人，被吴王夫差的大部队围困在会稽。

勾践没法，便派丞相文仲去向夫差求和，其条件是：越王勾践向吴王夫差称臣，妻子为妾，但被夫差愤怒地拒绝了。

越王勾践一时拿不定主意如何办好，另一个宰相范蠡为勾践献计：用金钱美女贿赂吴国太宰（丞相）伯嚭，因为吴国的一多半实权掌握在他手里，而且他是个可以收买的小人。至

于吴王夫差本人，只有献出西施了。他肯定地说，凭着西施的国色天香，夫差断无拒绝之理！

勾践听了大吃一惊，因为西施是范蠡的红颜知己，而且俩人已经决定结婚了。在范蠡复兴国家的大义下，西施同意了他的计划，答应以自己的色相为报仇复国服务。勾践也不再反对范蠡的计划。

于是，越国的君臣、情侣、夫君们以个人的屈辱为代价，合演了一出长达二十二年的报仇复国计划。

于是照计而行。吴国太宰伯嚭接受了勾践送去的许多美女珍宝，马上去向吴王夫差说情，求夫差答应接受越王勾践“纳贡称臣”投降条件；吴王夫差本人得到了赛过下凡仙女的绝色美女西施，于是接受了太宰伯嚭的建议，答应了越王勾践的“纳妾称臣”的投降要求，让越王像他手下的一条狗一样，每年进贡锦绢三千匹，绫罗三千匹，而且半丝半点也不能少，并要越王勾践夫妇到吴为奴仆。

勾践将国事托给大夫文仲，让范蠡随他到吴国。

于是，夫差便令勾践为其牵马。遭人辱骂，勾践也是一副奴才的样子，驯服无比。有一回夫差大病，勾践便暗中命范蠡探看，范蠡回来告诉他夫差的病不久即可痊愈。于是勾践便亲自去见夫差，当然是以“探问病情”之理由，并且当着众人的面亲口尝了夫差的粪便。之后勾践便向夫差道贺，说大王的病不几日就能好转，并且向夫差磕了一个头。凑近他身旁告诉他：“我曾经跟名医学过医道，只要尝一尝病人的粪便，就能知病的轻重，刚才我尝了大王的粪便，味酸而稍微有些苦头，这是得了医生所说的‘时气病’，此症一定能够好转，大王不用太担忧。”没过几日，夫差的病果然好转过来，夫差为勾践的话语和行动所感动，恻隐之心一起，便把他放到越国去了。

勾践回到国都会稽后，不近女色，不观歌舞，受抚群臣，教养百姓。他靠自己耕种吃饭，靠妻子亲手织布穿衣，不吃山珍海味，不服绫罗绸缎。勾践为了牢记这个国耻，每天不睡皇

宫锦被，而是躺在薪柴上立志图强；他在自己的座位头上悬挂着一枚苦胆，无论坐卧或是饮食，他都先行尝尝胆的苦味，问自己说："你忘记了会稽之耻吗?"他不但自己亲自督促家耕和军训，还亲自参加耕田的劳作；他的夫人也从此不再称为王妃，而是叫做"蚕妇"，勾践规定："蚕妇"就是带领宫女蚕姑们养蚕织绢的领头人，由她保证每年六千匹的丝绢贡品寸缕不少。

如此艰苦奋斗了六七年，越国已经完全恢复了被战争损伤的元气。智谋丞相范蠡又提出建议：越国已经到了可以强兵富国的地步了，但如果公开练兵备战，一定会引起夫差的警觉，他要再发兵来打，越国仍只有死路一条。为了麻痹吴王夫差，越国必须对外结交齐国，亲善楚国，依附晋国，采取远交近不攻的战略，挑动齐国、楚国、晋国这些国家与吴王夫差时常对打，越国就可以在他们打斗的情势下偷偷练兵强军。等到许多外国把吴国打得差不多的时候，越国再出来收拾吴国就行了。

勾践连声称赞这是个鹬蚌相争，渔人得利的好计谋。

遵照这样的战略部署，吴王夫差今天跟齐国打，明天跟晋国打，后天又跟楚国打，永远是那样疲于奔命，劳民伤财。而勾践的越国，却在这夹缝之间得到练兵强军的绝好时机。

每当夫差攻打齐国、晋国、楚国回来之后，越王勾践总是亲率大批随从，带着丰厚的礼品，前往朝拜祝贺，使夫差高兴万分，完全放松了对越国的警惕，而变得一味地高傲自满起来。

经过二十二年的休养生息，整整一代人的时间过去了，越国的国力军力强壮起来，在吴王夫差被齐国晋国联军大败之后，越王勾践瞅准了一个时机，出兵伐吴，一举将吴国的军队彻底打败了，将夫差围困在姑苏山（今江苏苏州）上。夫差哭泣求降，乞求越王勾践像自己当年那样，接受他的投降。

越王勾践一时心软，想接受夫差的乞降请求。范蠡果决地

提醒勾践："大王还想让吴王夫差也有一次卧薪尝胆的复仇机会吗？"

勾践一听这话，什么都明白了，宣布不接受夫差的投降，夫差羞愧难当，自杀死了。这之后，勾践又杀了吴国太宰伯嚭，说他是接受他国贿赂的害国蛀虫。

陪伴了吴王夫差二十多年的西施，自觉已没有脸面见范蠡，欲跳西湖自尽。范蠡说："娘子为国忍辱，为民负重，何罪何羞之存？我已向大王请准了告老还乡，你我一同泛舟远游吧！"

于是，范蠡携同西施，登上一叶扁舟，遨游江河而去。从此，范蠡隐姓埋名，和西施过上了百年偕老的幸福生活。

许久以后，在陶国（今山东定陶县）出了一个积攒了亿万财富的陶朱公。许多看见他的人都说："他就是范蠡，昔日越国的智慧丞相，今日的举国首富陶朱公！"陶朱公对此不承认也不否认。

◎ 成就来自于不幸命运中的追求

李宗吾认为，在追求理想的路途中，会遇到各种困难和挫折，有客观的，也有主观的，坚持下去的勇气和力量就来自于无所顾忌地执着。

雅凯的父亲是一名纺织工人，母亲是花样校对工。穷困潦倒得父母根本无法使他获得起码的教育。当他到了该学习经商的年纪时，他父亲让他给一名装订工打下手。一位给老板干财务工作的老会计向可怜的雅凯教了点简单的数学知识。很快他就能熟练地摆弄机器了，他在机械设计方面的天赋令老会计吃惊不小，他建议雅凯的父亲让儿子改行，别在书籍装订上浪费孩子的才能了。于是，在老会计的建议下，父亲把雅凯送给一个刀具匠当学徒。但是，由于刀具匠粗暴地对待雅凯，不久雅凯辞去了这份活儿，又给一个刻字工当帮手。

父母双亡后，雅凯不得不继承家里的摊子：父亲的两台织机。他立刻着手改造原来的织机。他是那么废寝忘食于设计和制造，以致于他忘了自己原有的本分工作。不久，他发现自己债台高筑。这样，他不得不卖掉家里的织机以还清债务。结婚后雅凯肩上的负担更重了。这样，他沦为了比过去更穷困潦倒的人，为了不失信于他的那些债权人，最后雅凯连自己得以栖身的小屋也变卖了。雅凯千方百计地想找份工作以养家糊口，但是，他的努力全是徒劳的。人们认为他是个游手好闲、不务正业的懒鬼，满脑子尽是些有关发明的梦想。最后雅凯在布赖斯勉强找了份给卷尺制造商打工的活。无论他到哪儿干活，他的妻子都待在里昂，靠给人编织草帽来维持着朝不保夕的生活。

在随后的几年，雅凯完成了对提花机的改造，使这种机器能生产出更好花色图案的纺织品来。在1790年，他完成了一种能挑拣经线纱的创造性设计。这种设计不仅能极大地节省人工分拣经线纱的劳动，而且无论在数量和质量上，它的效果都要优于人工劳动。这种机器的采用是缓慢但却是稳步增长的，在它引人生产领域十年后，光在里昂就大约有4000台这样的机器在生产。遗憾的是，雅凯追求的事业被1789年爆发的法国大革命给无情地毁掉了。1792年，雅凯所参加的里昂自愿军与杜帕·克兰塞领导的国民公会军队展开了激战。里昂城被国民公会的军队所占领，雅凯只好逃命，并参加了莱恩的军队，在军中，他升到了中士的地位。他本来还可以继续当他的兵，但由于他的儿子就战死在自己的身边，他愤而辞职并回到里昂去寻找他的妻子。他在一幢阁楼上找到了她，她依然在从事过去那种做草帽的生意。在和妻子过隐居生活的同时，他的思绪又回到了多年以前他曾殚思竭虑地花费了那么多心血的发明活动。但现在他再也没有工具来完成这个事业了。不久，雅凯就觉得他应该离开自己的藏身之地并想方设法去找份工作才行。他终于成功地找到一份脑力劳动的活，他白天上班，晚上

从事发明活动。他觉得还应该对印花机做较大的改进。有一次，他把这一想法不经意地和老板谈了一下，同时对无法完成这一任务而深感遗憾。他的老板听后对他这一建议和价值特感兴趣，并立即拨出一笔巨款以支持他完成自己的设想，这样，他就可以在业余时间进行充分有效的技术革新活动了。

在三个月的时间里，雅凯就发明出了一种纺织机，以取代工人们那繁重而令人筋疲力竭的劳动。该纺织机于 1801 年在巴黎举行的民族工业博览会上展出，获得了铜质奖章。雅凯还获得了访问里昂的卡尔治部长的高度赞赏，部长大人希望能以私人身份对雅凯的成功表达祝贺。在后来的几年里，设在伦敦的艺术学会也因他发明用机器来制造渔网和轮船甲板上的防护网的方法而授予雅凯奖章。一天，当他习惯性地在田地里散步的时候，他心中却在反复考虑着发明的事情，突然间，他又设想出了一个发明机器的计划。那位曾资助他的制造商朋友，再次给他提供了发明活动所必需的条件和手段，三个星期后，雅凯完成了他的发明。

雅凯的成就引起了当地行政长官的关注，他被召到那位长官面前，在听他解释了他的机器工作原理后，行政官把这件事报告了拿破仑皇帝。随后，雅凯带着他的机器被征召到巴黎，并受到拿破仑的接见。雅凯向拿破仑解释了他对印花布机所做的种种改进和下一步准备要做的改进措施。会见过后，巴黎的纺织机社工艺学院为雅凯提供了一套公寓，作为他在巴黎期间的工作场所，并为他的生活提供了丰厚的津贴费用。

在工艺学院安顿下来后，雅凯开始各种具体的技术攻关。幸运的是，他能在这座凝聚着人类创造性的艺术宝库里系统地检索一遍各种不同的工作原理的设计。在那些机器当中，由著名的发动机发明者设计的一部能织出花纹丝绸的机器，激发他走上了专业的发明之路。

不到一个月，雅凯就完成了对沃坎生纺织机器的改进。按照他的设计，管织机吊线的男孩和图案校对员马上就显得是多

余无用的人了。雅凯第一次用他的新机器织了几尺色彩艳丽的布料，并把这布料呈献给了当时的约瑟芬皇后。拿破仑对这位发明家的辛勤劳动成果大加赞赏，下令由国内最好的工人来生产组装大批这种织机并送给雅凯。之后，雅凯回到了里昂。

没想到，在家乡里昂，他经历了众多发明家曾经经历过的变幻无常的命运。他被乡亲们视为一个敌人，他遭受的待遇就像凯伊、哈格里菲斯和阿克莱特曾经在英国兰开郡所遭受的待遇一样。工人们把雅凯的新机器视为是对他们的生意构成致命威胁的东西，特别害怕这种机器会马上抢走他们的饭碗。一个群情激愤的集会在德尔霍这个地方举行，结果是一致决定捣毁雅凯发明的新机器。然而，与英国不同的是，在法国，暴徒们的行为被武装军警给预先阻止了。但雅凯遭到骚乱者们的切齿痛恨，他们把雅凯的模拟像处以绞刑。劳资调解委员会试图努力缓和那些愤怒的人群的情绪，也是劳而无功，反而遭到工人们的痛斥。最后，迫于大众的无法遏止的强大压力，某些劳资调解员（其中大都是工人出身且同情工人阶级）只好把雅凯的一台机器从工厂弄出来并在公众面前当场砸毁。人群激动沸腾起来，骚乱分子把雅凯从家里拖出来，五花大绑地押着他往河边码头一带游街示众，一个狂想的暴民打算把雅凯扔到河里，但这一阴谋没有得逞，雅凯终于幸免一死。

一些英国丝绸制造业主邀请雅凯渡海到英国，在那儿投资建厂。但是，尽管他遭到了他的乡亲们亲手对他施加的粗暴和残忍的对待，然而他那强烈的爱国主义情怀使他无法接受英国制造业主的盛情邀请。没有办法，英国制造业主只好购买他的发明专利，在英国应用于生产。这时，也只有到了这时，在面临被淘汰出局的严重威胁下，里昂的丝绸纺织业主才积极地采用雅凯发明的机器。不久，雅凯发明的这种机器几乎在所有纺织业领域中都获得了应用。当它的成果出来后，原先工人们的担心和惊慌早就烟消云散了。它非但没有造成失业，雅凯的纺织机至少扩大了十倍的就业机会。据利昂·富歇先生的统计，

1833年，仅在里昂一带的花色纺织品行业中，就有多达6万名工人在这个领域就业。这个数字比过去高了好几倍。

对雅凯自己来说，他的余生是在平稳祥和中度过的。只有一次，那些曾经把他五花大绑游街示众，企图把他扔到河里去的人们想把雅凯请出来，依然沿着原来的老路重新走一遍，不过，这次他们想用鲜花和掌声来庆贺雅凯的诞辰，祝他高寿。但是，他的谦虚使他不能参与这样的游行活动。里昂市政委员会建议雅凯继续致力改进他的机器，以便为本地工业带来更多利益。雅凯同意了市政委员会的建议，并只领取中等水平的养老金，而且这个数字是由他自己定的。在完善了自己的发明之后，他退休回到老家，在他父亲的祖籍所在地马林斯度过了晚年。1820年，他在那里获得了骑士勋章，1834年，雅凯在乌林斯逝世并安息在自己的祖籍故乡。纪念雅凯的塑像树立起来了，然而雅凯的亲属依旧穷困潦倒，家徒四壁。雅凯逝世20年后，他的两个侄女仍然贫困交加，为了弄到几百法郎，她们不惜把国王路易十八授予她们叔父的一枚金质奖章拍卖掉。“这种情形”，一位法国作家说道，“就是里昂的制造界对那给它们带来辉煌荣耀的命运的人的报答。”

◎ 快乐走过人生坎坷路

《厚黑学》认为：人生不可能一帆风顺，应对各种不幸的最好方法就是增强自己的厚黑本领，坦荡迎接一切挑战，不向任何打击低头。

创造了《在那遥远的地方》、《达坂城的姑娘》、《掀起你的盖头来》等一首首抒情浪漫情歌王洛宾，在其81年的生涯中，他的精神是浪漫的，他创作的歌曲是浪漫的，而他走过的人生之路却十分坎坷，这个人称情歌大王的人，一生中竟然坐了两次大牢且长达19年。好在王洛宾以“浪漫”对坎坷，潇洒走过人生路。用他的话说：“即使身陷囹圄，我也胸怀坦

荡，过着我快乐的日子，写我大我的情歌，谱我美丽的囚犯歌，用我的歌声迎接一切苦难。”

王洛宾1913年12月出生在北京一个小职员的家庭。他的父亲是一个京戏迷，闲来无事，常在四合院内拉起胡琴自娱自乐。要说王洛宾一生与音乐结缘一定要有某种熏陶的话，那最多就是这一点点罢了。王洛宾从小就是个“不安分”的人，13岁那年只身跑到东北投奔红色苏俄未成，18岁考入北平艺术专科学校，跟随俄国沙皇的小姑母学习西洋音乐，后来因家贫难以供养而辍学。24岁那年，北平芦沟桥事变爆发，他再次出走，奔赴大西北参加了作家萧军、塞克、丁玲领导的西北抗日战地服务团。

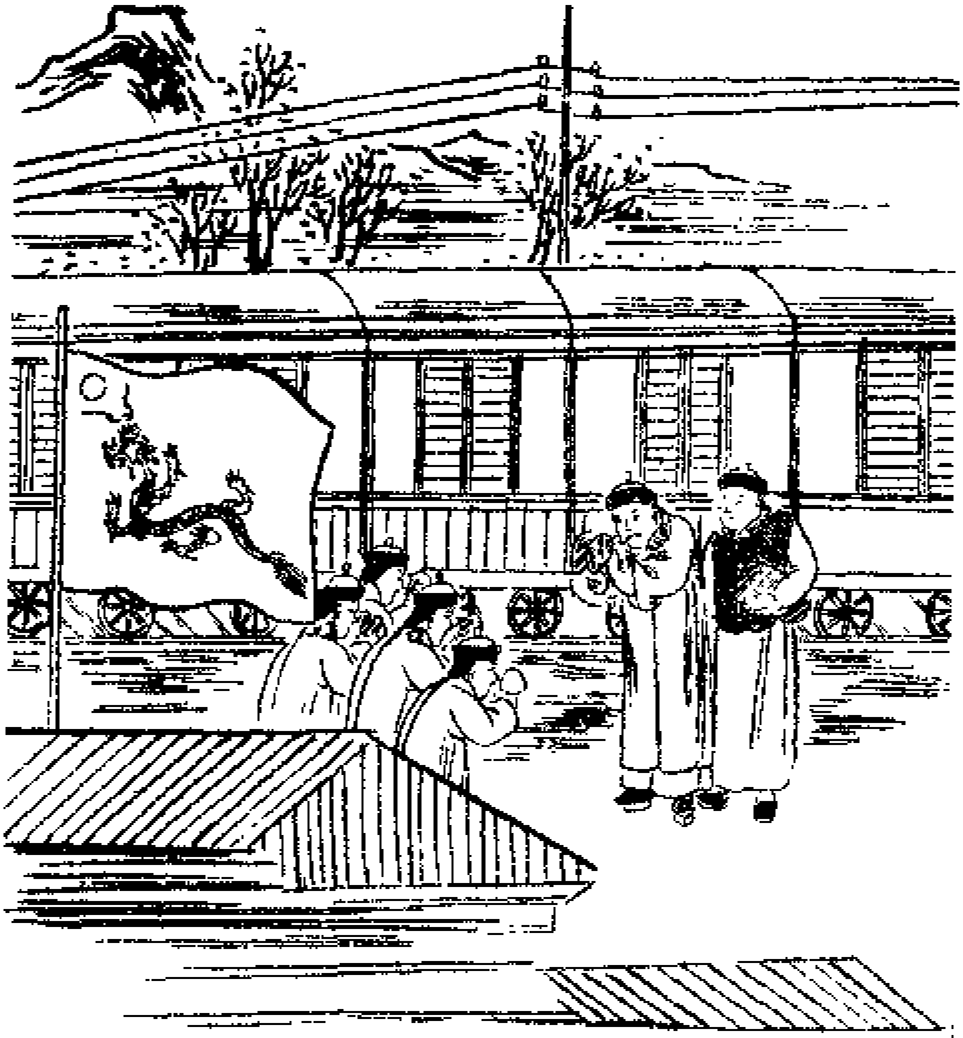
王洛宾第一次被打入监牢是在1946年。国民党马步芳的宪兵认为他早先是抗日的积极分子，怀疑他是共产党的“探子”，一次一次地殴打他，要他改变红色思想，脱离与共产党的关系。面对酷刑，王洛宾死不开口。每次过完“堂”，他都皮开肉绽，浑身是血，然而等他一静下来，他照样“提炼他痛苦的纯美”，写他“大我的情歌”。王洛宾给自己暗暗定下了坐十年大牢的计划，他忍着精神和肉体的折磨，在狱中写了一首又一首歌颂民主自由的歌。“太阳下山明早依旧爬上来，花儿谢了明年还是一样的开，美丽的小鸟一去无影踪，我的青春小鸟一样不回来……”

王洛宾第二次入狱是在1963年，当时的背景是不言而喻的，仅凭捕风捉影就足以定罪，更何况王洛宾当过马步芳的音乐教官呢。“二进宫”时王洛宾已经整整五十岁了。也许是年龄大了，也许是他对自己被自己人投进牢狱实在想不通，他曾萌发过自杀的念头。他乘外出干活，偷偷藏起了一根绳子，等待着走向“自由”的机会。就在他即将拥抱死神的时候，他想起了一位姑娘。那是他刚刚被打成反革命时，一天他戴罪上完音乐课，一位叫阿娜尔汗的维族姑娘悄悄塞给他两个苹果，苹果虽不大，但此时的王洛宾却觉得它比金子还贵，觉得那带

着姑娘体温的苹果分明是姑娘的一颗热乎乎的心……于是，似乎有一双多情而无形的手紧紧地拉住了他，使他改变了可怕的念头。一天，关押王洛宾的号子里又投进一个年轻的维族犯人，原来这位青年人被捕的那一天是结婚的前夜，未入洞房却进牢房，很是忧伤。过了半年时间，他的姑妈带来消息说，他的未婚妻突然失踪，后忧伤而死。当时小伙子都要疯了，捶胸顿足狂呼猛喊“我对不起你呀，我对不起你呀！”为了表达对恋人的思念之情，那维族青年开始跟监狱作对留起了胡须，监狱里的犯人也为此常常打得他口流鲜血，然而他却喊道：“你们打得太轻了，我对不起我的太太，再重点、再重点……”这一切深深地感动了王洛宾，于是他写出了著名的歌曲《高高的白杨》：“高高的白杨排成行，美丽的浮云在飞翔，一座孤坟铺满丁香，孤独地依靠在小河旁，坟中睡着一位好姑娘，枯萎的丁香引起我遥远的回想，姑娘的衷情永难忘……高高的白杨排成行，美丽的浮云在飞翔，孤坟上铺满了丁香，我的胡须铺满胸膛，美丽浮云高高白杨，我将永远抱紧枯萎的丁香，抱紧枯萎的丁香走向远方，沿着高高的白杨……”

王洛宾在狱中克服重重困难，用血和泪写出了几百首囚歌，被誉为“狱中歌王”。

■ 立身行世面厚心黑九：退一进二，先与后得



——推功揽过这种厚黑功夫可以获得人心，为自己实行大厚黑营造更好的环境，赢得地利和人和，最终会为自己带来更大的利益。

射箭忌拉弓过满，过满轻则发无力，重则弓折弦断。一个人行走社会也应牢记这个原则，尤其是在前进的路上遇到阻碍时。厚黑学指出，行世以让一步的态度为高明，退一步将为进一步蓄积好力量，作好准备，更有利于前进；立身以抱宽厚态度为福气，利人实质上就是利己，是利己的根基。“不撞南墙不回头”是愚勇之人的行世态度，明智之人决不会这样的。俗话说得好，进一步悬崖万丈，退一步海阔天空。在事理面前，要沉着冷静，多思考几分，不要鲁莽意气用事，不要过分计较眼前的得失，要能屈能伸，得饶人处且饶人，这是实行更大厚黑的根本。在生活中，要处处表现出宽厚，一切以有利于

别人为前提，推功揽过这种厚黑功夫可以获得人心，为自己实行大厚黑营造更好的环境，赢得地利和人和，最终会为自己带来更大的利益。在和对手较量中可以达成韬光养晦，厚积薄发，出奇制胜的效果。

◎ 多念念“娶媳妇”的圣经

有家室的男人都知道自己的媳妇是怎样娶回来的。这与李宗吾的厚黑经有相似的道理：要把人家父母辛辛苦苦养了十几、二十几年的大姑娘娶为己有，哪个男人不先付出金钱和笑脸一大把呢？反过来说，就是通过先支出的那么点银子和笑脸，一个男人就有了一个一辈子相依相守的大活人，这可是世界上最合算的“买卖”！李宗吾要我们把这些经验推而广之，应用到立身行世方面，保证多赚少赔，甚至稳赚不赔也不是什么难事。

作为一个上司，要留住手下的人才，必须懂得娶媳妇经，不先付出好的待遇、提供发挥才能的条件和环境、人情的关怀、人格的尊重等，“千里马”迟早会跑到别人家里去的。在这里，我们应该学学南宋李骏。

李骏是南宋一个很有作为的兵马大元帅，人们都希望到他的部队去服役，大家说：“到李元帅的军队里不会埋没人才，你有任何一点长处他都会让你充分发挥出来。”

的确如此，李骏每隔十天半月必到自己的部队去微服私访一次，他穿上普通士卒的衣裳，谁也认不出他就是大权在握的最高统帅。李骏来到自己部队的住地以后，东走西逛，专门关注一些行动奇特的人，问他们有什么个人爱好或是特别的本事，然后就叫他们去发挥各自的特长，并处处保护他们个人的突出成绩。

有一次，李骏又穿着士卒的衣服下去了，来到一个叫做梅镇的兵营里，看见一个老兵在那里晒太阳睡懒觉，李骏就问他

说："你叫什么名字啊！"

那晒太阳睡懒觉的人说："你没看见吗？我是一条瞌睡虫，只会睡觉。你就叫我瞌睡虫好了。"

李骏笑笑说："好绰号啊，瞌睡虫，未必你没有任何其他的本事，只会打瞌睡么？"

瞌睡虫说："才不呢！如今当兵没有仗打，闲得无聊，我不睡懒觉干什么呀？其实我最会做生意，可是大元帅又不知道，没人给我本钱，我生意做不成只有睡了。"

李骏说："要是给你一千两银子做本钱呢？"

瞌睡虫说："我保证不出两年就赚一千两银子回来。"

李骏说："要是给你一万两银子做本钱呢？"

瞌睡虫说："那我保证一年就赚五千两银子回来！不过，跟你说也没有用，你又不是李大帅，你拿得出一万两银子给我做本钱么？"

李骏悄悄告诉他说："我就是李骏李大帅，不过你不要对任何人说出来。我给你一万两银子做本钱，我一年只要你赚三千两银子，多余赚的归你自己，你干不干？"

瞌睡虫说："我不干。"

李骏问："为什么？"

瞌睡虫说："你们当大官的说话难得作数，我赚了钱交得三千两你就叫我交四千两，我交了四千两你又叫我交八千两，我永远满足不了你当官大胃口的要求，所以我不干。"

李骏说："别人我不说，我不这样做。我们可以签订一个约法三章，你交够了三千两银子我若向你再要，你可以不给我，自己留着，你能发多大的财就发多大的财，我决不眼红你，也不允许别人眼红你。"

瞌睡虫一蹦而起说："好！大帅，有你这话我信得过了。我其实不叫瞌睡虫，我姓陶，大名叫陶贯财，小名叫陶罐子，我听祖上人说，我陶家曾经出过一个大富豪，名叫陶朱公，我们陶家祖上的人都希望有一个姓陶的人又做成一个大财主，我

生成怕就是要做那个大财主的人。李大帅，我愿意做这个大财主。”

李骏将这个瞌睡虫陶贯财调到他的军队总部附近去，一下子不是给了他一万两银子做本钱，而是给了他三万两银子起本做生意。

果然这个陶贯财极有经商头脑，第一年就赚了二万多两银子回来，李骏按照原先的约法三章规定，只收了他九千两银子的赚项，下剩还有一万多两的赚项归陶贯财自得。他得了这个利润又增做本钱，不出十年，他已经成了一个大富豪，达到了腰缠百万的富裕程度。

于是，许多人开始眼红了，说什么他发财是因为李骏给了他军费做本钱，因此叫他把所赚的百万两银子都缴作军费。

李骏站出来为陶贯财辩解，他说：“你们谁有本事也去做生意赚钱，我也给你们三万两银子做本钱，看你们十年之内能不能赚到陶贯财这么多的钱！”

这个差事没人敢接，但是眼红挑刺的人反而越来越多，有人还到皇帝那里参奏李骏，说先撤了李骏的兵马大元帅的职务，才可以把陶贯财搞得下来。

皇帝把这些弹劾李骏的奏本交给他看，问他该如何办好。

李骏说：“皇上圣明，皇上看该如何处置就如何处置。我可以被撤职，但是绝不容许有谁伤害了陶贯财。皇上，最近十几年来，陶贯财为我们军队筹集军费已经超过六十万两银子，这才是他的最大功劳啊！”

由于大元帅李骏的着力保护陶贯财，皇帝也相信了他的主张。从此以后，再没有人敢对陶贯财的百万家财说三道四的了。

但是陶贯财很知足，他说：“我今天的一切成绩，都是李大帅支持的结果，我再捐出四十万两银子来，加上原先交的六十万两，一共是一百万两银子，这一百万两银子全部用作李大帅的军费开支，希望大家不要再挑刺了。”

这事后来成了南宋历史上的一段敛财佳话，久久地流传于世间。

◎ 要得到更多的就得放弃旧有的

俗话说“退一步海阔天空”，因为“退一步”后眼界更宽了，而实质上，“退一步”也就是一种放弃。在生意场上，学会放弃也是一种本事。《厚黑学》要人们善于放弃不该坚守的，寻找更有利于自己的，这是厚学的意义之一。看看挪威富翁耶伯生是如果从放弃中掘起的。

1966 年 6 月，中东战争爆发，东西方交流的海上门户苏伊士运河一度因之关闭不通。日本和西方国家在中东购买的石油不得不远途跋涉好望角，然后运回本国。这种运输模式以及对石油需求量的增长刺激了石油运输业的发展。各航运公司眼见经营石油运输有利可图，竞相购进油船。石油运输业一时之间蜂涌群聚，成为世界船运业的一大奇观。

然而在挪威的卑尔根，却有一个年轻人对此有自己的独特看法。他就是后来任挪威船厂协会董事长，被评为挪威 1977 年最佳企业的耶伯生船运公司的拥有人——阿特勒·耶伯生。当他年仅 31 岁的时候，老耶伯生去世，给他留下一家小船运公司。这家公司只拥有 7 条船，力量极其弱小。其父在世时，眼见石油业佳话频佳，亦不甘人后，倾力购进二条油轮，希望藉此打人世界石油运输业以扩展业务。这 3 条油轮虽然耗费公司微薄资本的大部分。但与其他庞大的运输公司相比，毫无竞争实力可言，随时都有被别人吞并的危险。

年青的耶伯生鉴于这种情况，在接管公司一年后宣布卖掉油船，退出竞争热烈的石油运输业。许多人对此迷惑不解，更有一些人认为年轻的耶伯生少壮无为，不趁机大捞一把，却要退出竞争，迟早会吃大亏。

面对人们的种种评论，耶伯生依然我行我素，不为所动。

油船适时出售，很快脱手。他利用卖船所得的钱购进了几艘散装船，这种船适于为大企业运输钢铁产品和其他各种散装原材料。以此为资本，他与一些大企业签订了运输钢铁产品和原材料的长期合同。

他曾为此解释说，无论建设船运公司还是工业企业，都存在长期打算和短期打算两种不同做法。作为一家小公司，虽然有在投机性的商业热潮中大赚一笔的机会，但是日后却无法逃脱经济衰退的致命打击，惟有放眼长远利益，放弃眼前小利，站稳脚，逐步发展壮大，方能在险象环生的航运业立于不败之地。

1973 年，中东战争在对峙中再次爆发。为抵制美国等西方国家对以色列的支持，阿拉伯产油国同时提高石油输出价格，从而导致许多石油消费国大幅度削减石油需求量。同时，北海和阿拉斯加储油区的开采使用，也使石油运输线有所改变。这些变化引起连锁反应，使世界对油轮的需求量锐减，给世界船运业带来根本性的变比，许多石油运输船长期处于闲置状态。各大油船运输公司在新局势下进退维艰，一筹莫展，有的以付出重大损失为代价转入其他行业，有的则因缺乏大量的周转资金而一蹶不振，陷入破产的危机。

而耶伯生这家曾经只拥有 7 条船的小公司，却凭借其与工业企业部门签订的长期合同，运输散装货物，盈利稳步上升，不仅安然度过航运业的危险期，而且从中逐步积累资本，使公司规模有了进一步的发展。

今天的耶伯生公司已是挪威最富生气和活力的公司，在耶伯生手中，掌握着总共 120 万吨的 90 条商船的大船队，还有在世界各地的众多投资。这些成果可以说正是建立在创业初期的正确决策之上。

有时候成功与失败只是一墙之隔，机会就在果敢的放弃之中。在中国，这种放弃天天都在发生，而如今的成功商人中大多数人不都是从放弃中获得新生的吗？

◎ 给别人喜欢的，才能得到自己想要的

《厚黑学》反对以我为中心，提倡以事业和大局为中心。在生意场上，成功的交易一般都是可以让对方喜欢的交易。不管面对的生意伙伴还是消费者，如果想要得到自己极感兴趣的东西，首先要想到如何给对方喜欢的东西。下面的一笔交易就是遵循了这样的原则，很成功，也都很满意。

1987 年 6 月法国网球公开赛期间，保罗·弗雷斯科和韦尔奇在巴黎招待他们的商业伙伴，一起观赏这一盛大赛事。法国政府控股的汤姆逊电子公司的董事长阿兰·戈麦斯也在他们热情邀请之列。

这是一位很风趣、很有魄力的人。

韦尔奇事先已经约好第二天去戈麦斯的办公室拜访他。在他们见面的时候，情形和韦尔奇第一次与别的商家会谈时没有什么两样，他们彼此的企业都需要帮助。

汤姆逊公司拥有一家韦尔奇想要的医疗造影设备公司。这家公司叫 CGR，实力不算很强，在同行业内排名只占第 4 或第 5 名。而韦尔奇的 GE 公司在美国医疗设备行业则拥有一家首屈一指的子公司，这家子公司几乎垄断了美国从 X 光机、CT 扫描仪到核磁共振治疗仪等医疗设备的全部业务。但是他们在欧洲市场却没有明显优势。

尤其重要的是，由于法国政府保持着对汤姆逊公司的控股，实际上这就等于将韦尔奇的公司关在了法国市场之外。

在会谈中，阿兰·戈麦斯明确地表示他不想把他的医疗业共卖给韦尔奇。但韦尔奇决定看看他是否对进行业务交换感兴趣。因此他向戈麦斯说明，他可以用自己的其他业务与他们的医疗业务进行交换。

在此之前，韦尔奇非常清楚他不喜欢 GE 的哪些业务和公司。因此，他决不会做赔本的交易。于是，他站起身来，走到

汤姆逊公司会议室的讲解板前面，拿起一支水笔，开始在上面列出他能够卖给他们的一些业务。

他列出的第一个项目是半导体业务，对方不想要。然后，他又列出了电视机制造业务。这时，阿兰·戈麦斯立刻表示对这个想法很有兴趣。在他看来，他的电视业务规模目前还不算很大，而且全都局限在欧洲范围之内。他认为，通过这项交换可以把那些不赚钱的医疗业务甩掉，同时又能使他一夜之间成为第一大电视机制造商。

他们两人对这项交易很是兴奋，于是马上开始谈判。很快，他们达成一致。谈判结束后，阿兰·戈麦斯陪着韦尔奇走出了电梯，一直把他送到等候在办公楼外面的轿车旁边。当车发动起来并从道路上疾驰而去的时候，韦尔奇一把抓住了他身边的秘书的胳膊，激动地说：

“天啊，是上帝来让我做这笔交易的，我当然有理由把它做得更好。”

“而且，我认为阿兰·戈麦斯也是真想做成这笔交易。”秘书回答他。

他们都开怀大笑起来。

韦尔奇确信阿兰回到楼上之后也会有同样的感觉。因为阿兰·戈麦斯也同样清楚，他的电视机公司规模太小，根本无法同日本人竞争。这笔交易可以使他获得一个相对稳定的规模经济和市场地位，从而使他可以应对一场巨大的挑战。对韦尔奇来讲，他在国内消费电子产品的业务年销售额为 30 亿美元，拥有员工 323.1 万人。而买进汤姆逊的医疗设备，自己的业务年收人则将增加到 7 亿 5 千万美元。

这笔交易将使韦尔奇在欧洲市场的份额提高到 15%。他将更有实力来对付 GE 的最大竞争者——西门子公司。

在余下的 6 周之内，交易过程中的所有手续全部顺利完成，并于 7 月份对外宣布。除了作交换的医疗设备业务之外，汤姆逊公司还附带给了 GE 公司 10 亿美元现金和一批专利使

用权，这批专利权将会每年为GE带来1亿美元的收入。而同时，汤姆逊公司也变成了世界上最大的电视机生产商。

然而，韦尔奇出售电视机业务一事却成了很多人批评的对象。许多媒体指责他是在向日本人的竞争屈服，另一些人则攻击他不爱国，只爱钱。他甚至被称为在战斗中开小差的胆小鬼。

但韦尔奇对此发表评论说，“这些批评都是媒体的一派胡言。事实是，通过交易，我们的医疗设备业务更加全球化，技术更加尖端，而且还得到了一大笔现金。每年专利使用费的收入就比我们前10年里电视机业务的纯收入还要多。而且，我们由此上缴国家的利税也是前些年的好几倍。”

就这样，韦尔奇与汤姆逊公司在很短的时间内做成了这笔交易，各自扩了自己的业务量，最终双双取得了成功。

在生意场上，双赢无疑是最佳的选择。但要做到这一点，却是很不容易的。首先，它要求你准确地把握住自己的优势和劣势；同时，又必须清醒地掌握对方的业务特点。在双方优劣的深入分析中，找到符合自身发展的新发展机遇，才能做到知彼知己，取长补短，才能在激烈的竞争中百战不殆。

◎ 吃小亏得大利的金算盘

《厚黑学》认为吃小亏不是坏事，这样可以换得更大的赢利机会。吃亏是一谋略，吃亏的目的在于占到便宜，不计较眼前的得失而着眼于大目标。

唐代祭贤人窦公善于经营家业，但是财力上很困难。他在京城内有一块空地，与大宦官的地段相邻，宦官看中这块地想得到它，这块地仅值五六百辑（古代一千文为一辑），窦公便决定把地奉献给大宦官，根本没有提出价钱。在讨得宦官十分欢喜之后，他就借故说打算去江淮，希望得到两三封给神策军中的护军（由宦官担任）的信，那宦官看在那块地的面子上，

给他写了信，窦公借着这些信共获利三千缗，从此他的事业便发达起来。

南宋时，岳飞的部将董先奉命去迎击南侵的金兵。金兵有上万人，而岳家军则只有几千人。怎样以寡击众，以少胜多呢？董先想出一条妙计。

他首先纵兵深入，但一与金兵交锋便全身而退，一日退百里，连退三日，手下的兵士越退越少。有些部将极不满意，说与其现在接连退却，还不如先前战死疆场。一直到第三天，董先眼见大家的愤慨之情都已被激发起来，这才告诉大家到了拼死作战的时候了。于是，全军上下齐心协力，一鼓作气打反击，压迫敌人步步后退。当溃不成军的金兵退到唐州的牛蹄、白石二地的时候，正想放下兵器吃饭，谁知董先二天前纵兵深入时埋伏在此地的军队猛地掩杀出来，大败金军。

几乎征服了整个欧洲的拿破仑，为了让东方人也匍伏在他的脚下，他精心组织了一支50万人的大军，以排山倒海之势压向俄国。法国不宣而战，挥师跨过俄国边境，并很快切断俄国两个集团军的联系，占领了莫斯科，长驱直人。

处在存亡之秋的俄国拼死抵抗。老帅库图佐夫临危受命担任了俄军总司令。拿破仑和库图佐夫可以说是老对头，五年前两人就有过交锋。但这次库图佐夫明显处于劣势。双方经过紧张部署后，在博罗委诺村附近拉开了战幕。这是一场势均力敌的大血战，惨烈的战斗持续了一天一夜，最后俄军被迫撤离，拿破仑占领了库图佐夫的阵地。

作为一个首领，放弃一方领地，实属无奈，但库图佐夫的放弃又不全是无奈之举。他冷静地分析了形和敌我双方的实力对比，发现尽管拿破仑夺取了俄军要塞，但实力已被削弱，由进攻之势转为防御之势。再者，法军长驱直人，孤军作战，如果在此长久相持下去，必然对其不利。到那时，俄军可重振雄风。于是他发布了一个让众人震惊而又大感不解的决定——放弃莫斯科。消息传出后，人们都呼吁反对。是啊，把自己国家

的首都拱手让给敌人，这是一种何等的耻辱！于是，全国响起一片“情愿战死在莫斯科，也不交给敌人”的呼声，就连沙皇也下令坚守都城。此刻，库图佐夫的心情比谁都沉重，放弃莫斯科对他也是一种屈辱，然而作为一名军事家，他清楚地意识到，假如凭一时之气，争一时输赢，坐等法国转攻，在敌强我弱的情况下，很可能会全军覆灭最后导致国破家亡。为了顾全大局，库图佐夫顶着国内的压力，毅然下令：“现在，我命令，撤退！”时隔不久，拿破仑的军队占领了莫斯科。得意忘形的拿破仑没有想到，他失败的命运已由此决定了。俄国人留给他们的是一个一无所剩的废墟，继之而来的是乏粮、饥饿和严寒，法军思乡情绪上升军心涣散。拿破仑只好下令撤出莫斯科，然而已经晚了，俄国人是不会轻易放走占领他们首都的侵略者的，一场恶战，使法军四面楚歌，占领莫斯科是拿破仑一生中最大的败笔。

胜利与失败是相互依存、相互转化的。库图佐夫不计眼前得失，先吃小亏，然后等待时机，最后终于反败为胜，成为笑到最后的胜利者。

立身行世面厚心黑十：顺逆一视，宠辱不惊

看问题一定要全面，要从多角度来判断事物发展的方向，而不能局限于眼前利益得失。只有那些把顺利和挫折、欢乐和悲哀都看作一回事的人，才能体验到挫折中的顺利和悲哀中的欢乐。

有一些人一旦得志，便得意猖狂得不知自己姓谁名何，仿佛一步登上了天似的不可一世，可是一旦失意，不是暴跳滥骂，怨天恨地，就是牢骚满腹，破罐破摔，更甚者还会做出一些残忍的举动，自杀或杀所谓的仇家，完全一副小君子的模样。行厚黑学的人就不会这样。他们不但有安静的心，高远的眼光，而且有战胜一切忧惧的自信。不为一时的得宠惊喜，因为要的不仅仅是这些，他们看得更远，而且知道得宠也会失宠，必须不断前进；受辱也不在意，因为他们有心理准备，知道该怎么崛起。在厚黑学的哲理中，世上没有一辈子走路不摔

跤的人，也没有一辈子不得病的人；母亲生子是一件危险之事，积蓄金钱又易被盗匪窥视。可见值得高兴的事都带有忧惧的一面。贫穷可以教人勤俭，疾病可以教人爱护身体，可见令人忧苦的事也都会带给人好处。人常说“塞翁失马，焉知非福”。事情总有正反两个方面，有好的一面同时就有坏的一面，并且在一定条件下好事可能变成坏事，坏事也可能变成好事，关键在于人要有长远眼光和自信，看问题一定要全面，要从多角度来判断事物发展的方向，而不能局限于眼前利益得失。同时，只有那些把顺利和挫折、欢乐和悲哀都看作一回事的人，才能体验到挫折中的顺利和悲哀中的欢乐。

◎ 谦恭的胜利者和高傲的失败者

高奏凯歌凯旋的格兰特将军，如果想要借此来炫耀自己的自傲，实在是一个绝好的机会！而且谁又会对此指手画脚呢？因为经过了一番苦战之后，毕竟南方的军队崩溃了，胜利是属于他的，李将军将不得不在阿坡马托克斯的县审判厅里签下他的受降词了。

他是否有一种可以自高自大的权利呢？如果是一个平常的人，恐怕就会这样做。但是，格兰特将军不是一个平常的人，而大人物是喜欢谦恭而不喜欢骄矜的。格兰特将军对于他的胜利是很谦恭的，这从有关他自己的记载中可以看出：

格兰特将军是这样记载的：“李将军还是穿着完整的军服，这次是全新的，腰上佩着一把很宝贵的剑，恐怕是维吉尼亚省政府赐与他的那把剑。我穿着一套很肮脏的旅行服，是一套士兵的衣服，肩上带着陆军中将的条子。我这种样子，与他（李将军）那六尺高的身躯，穿得很利落的外表，一定是一种很有趣的对比。不过这种情形，是我在后来才想到的。”

一个胜利和成功的人，其成就足已引起人们的注意了，因此他们是很可以谦恭的，他们有这种资本——他们的成就自然

会替他们宣扬。如果你对自己能不能取得成就，或者能取得多大的成就还是有疑问的，还不知能否得到别人的称赞就开始自吹自擂，无疑就是在吹牛了。如果是一个人真正值得人去称赞的，自大就是浅薄而没有必要的了。

李将军在投降时穿着很庄重的军服，这并不是不谦恭。因为他所处的地位是很特殊的。他是失败者，作为一名军人，当然会以此为耻辱。但是他要向人们表示，他是以勇敢的态度接受他的失败的。他身着完整的军服，就是意味着他虽然失败了，仍然可以抬起头来。他是以一种豁达的态度接受他的失败的，这也是合乎他那伟大人格的身份的。李将军和格兰特将军是一样的谦卑，不过李将军处在一种失败者的地位上。

格兰特将军并没有蔑视李将军。他既不夸耀自己的成功，也不鄙薄那被打败的敌人。他知道除了他个人的能力之外还有许多别的因素导致了他的胜利。当科尔勒称赞他，说他的这次胜利是这场漫长的战争中最为伟大的一个成就时，他回答说："这次成功要归功于许多机缘。当时维吉尼亚的天气很坏，他们的军队老是陷在污泥里，而我们这里则天高气爽，天气非常好，路很好走，可以任意驰骋。两天之后，天气又完全变了个样，几乎不能进行任何行动。"

他说是天气帮了他的忙，表示他对自己有一种信心。他利用了属于他的机会，他自己非常清楚这一点。对这次胜利他丝毫没有夸张，不把天气及其他机运的作用据为己有。

如果他毫无保留地接受了科尔勒的称赞，或是以自己的胜利为傲，这就表示他自身还存在着弱点。切斯特菲尔德爵士说："那些喜欢别人奉承的人，只能是那些想胜过别人，却不知究竟如何胜过别人的人，他们对自己并不自信。"

如果你有一种自傲的、飘飘然的感觉，很容易接受别人的称赞，那就说明你自己有危险了。

那意味着你是在欺骗自己，把自己八面玲珑的能力看得太高，因为你对于自己的能力还不十分自信，还需要别人的证

明。这种虚假的自负，会使你下次更加难以胜利。你在哄骗你自己：以为你的一切成功都是因为你自己的力量，而不知道实际上事实并非如此。于是，将来发生同样的情形时，你就不知究竟如何才能得到成功了。你要特别当心自己喜欢接受别人奉承的地方，要清楚地认识到那些就是你的弱点，就要想方设法改进之。差不多人人对于那些自己不会的事，都有一种无生的虚荣之心，而对于那些自己会做的，却并不会这样。

如果你有了一点点的成功，便把屁股翘到天上去了，那你是准备着要去迎接失败了。即便你做出了一点点有价值的事，也还是不必自以为怎么了不得了，应该把自己的眼界放得更加宽广一些。否则，因了这种自大就会阻碍你进一步取得成绩的脚步。

◎ 不要在过去的冠冕上生活

一个人升了职的时候，还是能保持清醒的头脑，而不趾高气扬，这只有大人物才做得到。平常很少有人能做到这一步。

鲁意·佐治便是这少数人中的一个。在下议院有一个老仆人这样说："在这 30 年中，我知道只有一个议员当了部长之后，丝毫没有改变他那种说话的态度和语气。这位议员便是鲁意·佐治。"

迪普对于爱奉承的习气是极其不感冒的。当他把议长之职让出来，以拥护林肯的政府的时候，在一般人看来由于他对于党的贡献，不知该受到如何热烈地欢呼、称赞他才好。他说："傍晚我当选为纽约州州长，一小时之后又被推选为上议院议员。不到第二天早晨，好像美国大总统的位置，便等不及让我的年纪足够后就落到了我头上了。"他用这种调侃，善意地批评了别人对他的夸大赞扬。

虽然迪普那时很年轻，但是头脑却很清醒，并不因为别人对他的那种夸张的称赞而自高自大起来。即使在那时，他还是

能保持他那种真正的伟大的特性——不因为别人的奉承而趾高气扬。

你能够承受得住突然的飞黄腾达么？要衡量一个人真正能有所成就，就要看他能否有这种承受的能力。福特说：“那些自以为做了很多事的人，便不会再有什么奋斗的决心。有许多人之所以失败，不是因为他的能力不够，而是因为他觉得自己已经非常成功了。他们努力奋斗过，战胜过了不知多少的艰难困苦、流血牺牲，凭着自己的意志和努力，使许多看起来不可能的事情都成了现实；然后他们取得了一点小小的成功，便经受不住考验了。他们懒怠起来，放松了对自己的要求，往后慢慢地下滑，最后跌倒了。古往今来的历史上，被荣誉和奖赏冲昏了头脑，而从此懈怠懒散下去，终至一无所成的人，真不知有多少……”

如果你的计划很远大，很难一下子达到。那么，在别人称赞你的时候，你就把现在的成功与你那远大的计划比较一下，对比将来的宏伟蓝图，你现在的成功还只是万里长征路途的第一步，根本不值得去夸耀。这样一想，你就不会对此前的一点小成就沾沾自喜了。所以，在可能实现的前提下，你的计划要大得连群众都来不及称赞。你的计划是如此之大，以致在刚刚开始的时候，一般人对于你的称赞，都表明他们还没有窥见你计划的初步。

洛克菲勒在谈到他早年从事煤油业时，曾这样说道：“在我的事业渐渐有些起色的时候，我每晚把头放在枕上睡觉时，总是这样对自己说：‘现在你有了一点点成就，你一定不要因此自高自大，否则，你就会站不住，就会跌倒的。因为你有了一点开始，便俨然以为是一个大商人了。你要当心，要坚持着前进，否则你便会神智不清了。

我觉得我对自己进行这样亲切的谈话，对于我的一生都有很大的影响。我恐怕我受不住成功的冲击，便锻炼自己不要为一些蠢思想所蛊惑，觉得自己有多么的了不起。”

我们开始成功的时候，能够在成功面前保持平常心态，能够不因此而自大起来，这实在是我们的幸运。对于每次的成功，我们只能视其为一种新努力的开始。我们要在将来的光荣上生活，而不要在过去的冠冕上生活，否则终有一天你会付出代价的。

◎ 以平常心对待荣辱祸福

《厚黑学》认为，两力平衡，才能稳定，万事万物以平为归，水不平则流，物不平则鸣。祸福就如同两力一样，只有在心里处理平衡了，才能保持长久的安静，这就是"塞翁失马"的行世原则。关于"塞翁失马"的寓言故事，我们都很熟悉了，其意义十分深远，对世人立身行世具有很大的帮助。我们来看一个以此行世而终获成功的历史故事吧。说的是唐朝大将薛仁贵一生的命运起伏。

薛仁贵，唐初绛州龙门（今属山西省）人，家境贫苦，祖辈务农。但他自幼练武，十八般武艺样样皆精。

贞观末年，唐太宗亲征辽东，当时的辽东就包括高丽（朝鲜）在内。广募兵勇，薛仁贵参军，隶属于将军张士贵帐下，在一次高丽首领派遣部将高延寿统军二十五万围困李世民之时，薛仁贵身穿一袭白袍，英勇杀敌，冲锋在前，结果引导张士贵大军击败高丽敌将高延寿，解了李世民之围。

李世民大喜，从此薛仁贵之名，震响天下，唐太宗授予他"白袍小将"之封号，赐给他两匹马，任命他为游击将军。此后薛仁贵声名鹊起。

但是薛仁贵自己说："不好，福祸相依，我此次得到巨大封赏，恐非幸事，福兮难免祸伏！"果不其然，薛仁贵不久就打了一次大败仗，被人从将军位置上撤了下来，做了一名普通的宫廷侍卫，许多人为他惋惜，他却说："未必是坏事，我遇此挫折，从此不为人知，也许就又有我创立战功的良机了，福

兮祸所倚呢!"

没有多久，唐太宗李世民驾崩，由他儿子李治继位成了高宗。

有一次，高宗李治夜宿于玄武门的万年宫，突然山洪爆发，大水直冲万年宫。其他的人一时慌了手脚，只有薛仁贵曾为将军，向有大志，不为洪水所惧，作为宫廷侍卫，他赶快去喊醒高宗李治，急急逃离了万年宫。

李治才一离开万年宫，大水就将万年宫全部淹没了。高宗大为感动，对薛仁贵说："不是你来救我，我早被洪水淹死了。只有到了危急关头，才显出忠臣的可贵呀!"于是又赏赐给薛仁贵两匹马，不仅将他官复原职，还提升他为右领军郎将。

许多人又来向薛仁贵祝贺。可是他说："且慢！福兮祸之所伏，只怕我还有厄运在后头。"

果然，后来在薛仁贵率兵西征吐蕃时，因为一个副将不服调配，造成辎重全部丢失，征战全线溃败的结果。薛仁贵又被高宗李治撤去了将军之职，贬为庶人。并被流放到了相州(在今广西)。

这时，许多人又来为薛仁贵哀叹。可薛仁贵说："不！祸兮福之所伏，焉知这又不是我下一次再得升迁的前兆呢?"

果然，后来又有了一次良机，突厥在西方进犯唐朝边境。

中宗李治又召了薛仁贵回来说："你一生东征高丽，北伐突厥，有功有过，坎坷艰难，你不会对朕贬你又流放你而记恨在怀吧？现在突厥又在我西疆挑衅了，你就不为朕再领兵杀敌么?"

薛仁贵说："臣之一切，都赖陛下了。"

于是李治又命薛仁贵为瓜州长史、右领军卫将军、检校代州都督，命他率部出击突厥。可这消息却故意隐瞒未对外公开。

当薛仁贵领兵出战突厥时，突厥人问："敌军主将是谁?"

答曰："薛仁贵。"敌军不信，说："不对！薛仁贵被李治贬为庶人，流放相州去了！"

可是果然就是薛仁贵此时率军而出，吓得突厥人闻风丧胆。薛仁贵大获全胜，挥师进军杀敌万众，生俘敌军三万余口，凯旋而归。

薛仁贵终以大将军大元帅之职衔，于七十岁时寿终正寝。他得到人们无比的崇敬。可是他自己说："全是那'祸福相倚'的古代教言成就了我啊！"

◎ 做个永远的奋斗者

李宗吾认为，当一个人处于忧危环境之下时，要有一种豪迈向上的志气。

成功有时也会带来厄运。福特公司的大老板亨利·福特因为嫉妒艾柯卡的成功，突然决定开除这位锋芒毕露的总经理。他在福特公司已经工作三十二年，没想到却硬是被解雇了

艾柯卡是美国家喻户晓的人物，他的自传是当今全球非小说类书籍中最畅销的书，而他的一生则具有史诗般的传奇色彩.

艾柯卡的父亲是由意大利移民到美国的，正因为是移民的后裔，艾柯卡从小就有一种不愿受歧视的奋发图强性格。

一九四八年八月，二十岁的艾柯卡当上福特汽车公司的见习工程师，可是他认为自己比较适合市场行销的工作，就毛遂自荐要做业务推销员。刚开始的时候，他的销售成绩并不理想，在推销员中居于末位。后来，艾柯卡提出花五十一元买五十六型福特汽车的分期付款方式，虽然这并不是艾柯卡首创的促销方式，但因为他的灵活运用和宣传，仅仅在三个月的时间内，销售成绩就一路攀升为第一名，也受到了公司副总经理麦克纳马拉（后任美国防部长）的赏识，被升任为福特总公司销售部主任。

艾柯卡在销售方面获得成功之后，却又回头于他的老本行——技术设计。他经过苦心的研究与努力，设计出“野马”牌汽车。这种车造型新颖、华美富丽，同时又保留老福特汽车的一些特点。野马牌汽车推出之后，在很短的时间内，就打破了福特公司历年来的销售纪录，同时“野马”也成为受人广泛欢迎的名称——例如野马帽、野马俱乐部、甚至还有野马面包。因此，艾柯卡凭着这股奋发图强的工作热情，当上了福特公司的总经理。

成功有时也会带来厄运。福特公司的大老板亨利·福特因为忌妒艾柯卡的成功，突然决定开除这位锋芒毕露的总经理。一时之间，艾柯卡突然从事业的巅峰跌入绝望的深渊，这几乎让他失去生活的信心和勇气。他在福特公司已经工作三十二年，本来可以靠着自己为公司创造的业绩，而高枕无忧地安享自己的晚年，没想到却硬是被解雇了，而这时艾柯卡已经五十四岁了。

艾柯卡并没有因此被击垮，他反而为自己选择了一项更艰巨的任务——应聘到濒临破产的克莱斯勒汽车公司担任总经理！这项决定几乎可以比喻为：一匹老马把负载沉重的破车套在脖子上往山坡上攀登，其艰辛的程度可想而知。

这位曾在第二大汽车公司当了八年总经理的强者，凭他顽强的毅力、果断的决心以及宏大的气魄，进行了一夜奋发图强的工作。他对公司内部进行了大规模的调整、改革，并且用百折不挠的精神说服国会议员，取得了巨额的贷款。

这一时期是使他成为传奇式人物的重要阶段，也是他一生中最艰难的日子，因为如果他不能重振克莱斯勒汽车公司，那么连他在福特公司所创出来的成绩，都将被人鄙弃。

艾柯卡继续像设计像野马一样，可以成为汽车新宠儿的车型，在他的努力之下，小型车终於获得空前的成功。这种小型车不仅乘坐舒适、驾驶方便，体积小、节约能源，而且外型优美，使汽车喜爱者为之疯狂。

小型车的推出，标志著艾柯卡登上人生旅途的另一个高峰。一九八三年八月十五日，艾柯卡把一张面额高达八亿一千三百四十八万美元的支票交给银行，至此克莱斯勒汽车公司还清了所有的债务，这时距离亨利·福特开除他的时候，刚好满五年。

艾柯卡的成功，使克莱斯勒一举成为仅次于通用、福特之后的美国第三大汽车公司。第二年，艾柯卡为克莱斯勒公司创下了盈利二十四亿美元的纪录，而这个数字还高於该公司历年盈利数字的总和。

甚至可以这样说：有史以来的任何一个成功者，都具有奋发图强的精神。

人必须在“奋发”的过程中才能发现并发挥自己的潜力。也就是说每个人内在的潜能都是无穷的，如果总是按照惯性的生活方式度过一生，就把可能发挥出来的能力都掩盖掉了。用新的任务、考验去激发内在的潜能，你就会发现原来自己具有从未被发掘的能力。

从另一个角度来说，人就像一颗星星一样，在无垠的宇宙中也不过是那么一小点儿。因此，每个人都要不断激发自己的能力，通过奋发努力，战胜一个又一个难关就会感觉到自己是一个永不停息的奋斗者。

■ 立身行世面厚心黑十一：毁誉褒贬，任人评说

——若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都懒得睁眼过问其中是非。

三国魏李康曾说：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”俗话说：“枪打出头鸟”，“出头的椽子先烂”。一个无意或有意行了大厚黑的人，必会卓立于群，自然会招来周围小厚黑们的各种非论甚至联合攻击。所以，现今流行的行世哲理就是低调做人，韬晦处世，欲行厚黑的人往往战战兢兢，缩手缩脚。如此行世，必然不能尽情施展抱负。厚黑学告诉我们，若想有大作为，就要有尝尽世间酸甜苦辣的胆魄，不管人情冷暖、世态炎凉如何变化，都懒

得睁眼过问其中是非；像一个看透了人情世故的人，对于世间毁誉无动于衷，不论呼牛唤马，只是若无其事地点头。尽管放开手脚去做，不必在乎他人的冷嘲热讽和背地使鬼。随着你的厚黑功夫的增强，进入你耳朵里的非议自会越来越少，而赞誉之声日盛，当你的功夫渐臻化境，那些曾垢言你的人便开始想方设法蚁附于你。既如此，你也不能有丝毫的松懈，若被抓住一点破绽，也许会前功尽弃，因为总有人想拉你下马，包括你身边的某些或某个人。

◎ 用厚黑做盾牌，坚守自己的一片天

李宗吾认为，追求自己的远大抱负不能顾忌世人的风言风语，要善于用厚黑做盾牌，为自己的追求守住一片坚定的天地。事实上，历史上的成名人物也都是沿着这样的路子成功的。

吴起是魏国一员大将，但他的求仕之路却是非常坎坷的。

吴起是卫国人，家中极为富裕，但却不是贵族。那个时候，非贵族不能入仕。吴起虽有雄心壮志，想要报效国家，却苦于入仕无门。

他不惜花费重金，但仍未求得一官半职。他如此的想要报效国家，不仅无人支持，反而遭到冷嘲热讽，受尽白眼闲气。累万家产消耗殆尽，却一官半职未尝到手。一些人更加嘲笑他，笑他的穷困潦倒，甚至于有人欺负他。吴起一怒之下杀了欺负他的人，逃到外地。临走之时对母亲发下重誓："不孝儿今日一别，若不位置卿相，绝不回来，望您老人家好好保重!"

做母亲的理解吴起的一片苦心，谆谆教诲吴起："儿啊，此一去前途未卜，为娘的知道你心意已决，放心去吧，不用牵挂为娘。一切尽人事而听天命吧!"

母子洒泪作别，殊不知这一别便是永生诀别。

吴起一口气逃到鲁国，拜见孔子的学生曾参为师，学习儒家义理。吴起学习刻苦用心，也曾得曾参喜爱。但后来却发生了一场变故，二人师徒情缘就此切断。吴起在鲁国学儒术，未曾想母亲在家一病不起，转而去世。按儒家礼教之规，父母丧须回家守孝三年，且这三年中任何事情也不能做。吴起虽悲痛万分，却未遵守儒家的规矩，因而被曾参一气之下除名。吴起离开曾参后，开始弃儒学兵，这期间一直呆在鲁国，学成后也就在鲁国做事。

公元前410年，齐鲁之战爆发。鲁国的国君听说吴起很有才能，便召见他，想任用他为大将。但询问得知，吴起的妻子是齐国人，两国交战，容不得半点疏忽。鲁君细想之后，便没有启用吴起。后来，有人上报鲁君，说吴起的妻子死了，鲁君这才放心，任命吴起为大将，派他率军出征。吴起率军队大败齐军，得胜而回。很多人传说，吴起为了当将军，取得鲁君的信任，把自己的妻子杀了。但毕竟无人亲见，此事真伪莫辨。无论如何，吴起这次是率领的兵少将弱的鲁军打败了强大的齐军，显示了自己的军事才能，至此，报国之志才有所抒发。然而鲁国软弱无能，胸无大志，听信了小人的谗言，不肯重用吴起，吴起壮志再度受挫，心知在鲁国实难施展自己的雄伟抱负，四处打听之后，得知魏文侯求贤若渴，广募贤才，便离开鲁国，来到魏国。

吴起来到魏国之后，也是人地两生，正苦于无策之时，遇到了魏国将领瞿璜。这瞿璜也是个惜才之人，他知道吴起是个有才能的人，便先把他迎到自己府中，供他吃住，等到适当时机，再把他推荐给朝廷。

正巧这一日，魏文侯想派人去守西河。商议之时，瞿璜向魏文侯推荐吴起，说他是个有才能的人，能当此重任。

魏文侯思考之后说："爱卿，孤听说吴起虽有才能，品德却不怎么样。他母亲死了，他都不回去守丧；为了当将军，又把自己的妻子杀了，这样的人……"

"大王，您想要成就大业，而吴起又有真才实学，您选拔人才，也不可能做到十全十美，有点小毛病也是在所难免的。再说，儒家的礼教我们也不是一定非遵守不可。吴起杀妻只是传闻，就算他真的杀了妻子，也是因为他急于建功立业，报效国家呀。咱们不正应该利用他的这种进取心吗。大王，您认为如何？还请您三思。"

翟璜说罢，便默然不语，站立一旁，专等魏文侯开口。

魏文侯想了好半天，才说道："既然爱卿已经想得这么周全，那就召吴起进来吧。"

"是"

翟璜出去不大功夫，便将吴起带了进来。吴起见上座一人，必是魏文侯，倒身便拜："参见大王。"

"噢。起来吧。这位可就是翟爱卿口中所说的吴起吴大将军？"魏文侯边说边细细打量吴起。

"末将不敢。末将便是吴起。"

吴起穿了一身书生衣服来见魏文侯。魏文侯因心有顾忌，一开始便对吴起没什么好印象，便不冷不热地开口道："先生是学文的，还是习武的？"

吴起岂是愚钝文人，见魏文侯这种态度，便知道他是瞧不起自己，于是，顺口答道："大王，文、武在下都曾习过，且也研究过孙子兵法，行过军，打过仗……"

哪知魏文侯认为他是夸夸其谈，根本不愿多听，便打断他道："先生不知，我不喜欢多谈打仗的事。"

吴起微微一笑，说道："各人喜欢谈什么，是各人的志趣、爱好决定的。但是，您说您不喜欢谈打仗的事，恐怕不是您的心里话吧？"

魏文侯听罢吴起的话，心中暗暗一惊，暗想：我心里想什么，难道你会知道？想到这里，魏文侯想要试探一下吴起，便装作不在意的样子，随口说道："听先生这话的意思，是能测知人的心理吗？我倒想领教领教。"

吴起是何等样的聪明人，一听魏文侯这话，便知他是在试探自己，于是从容答道："大王，恕在下冒昧，有些事想请教一下大王。您整日派人训练军队，难道只是单纯为了增强军队素质？您的兵器作坊里日夜打制刀枪剑戟，难道是为了观赏吗？您又打造了那么多战车，单是出游、打猎，我想恐怕用不了那么多吧？"吴起这一番话说得魏文侯心服口服，暗暗为吴起的精明、细心伸大拇指。

至此，魏文侯才相信吴起确是一个有真才实学之人。于是，立即站起身，走到吴起面前深施一礼，说道："先生，您就是我要拜访的贤才，刚才冒犯之处，还请您多多包涵。依您之见，要想富国强兵，该如何去做呢？"

吴起一见魏文侯这态度，知道他是真心请教，便也谦恭地说道："大王，要想富国强兵，其实也不是很难的事。现在您已经做好了准备工作，这是非常重要的一步。再有，更重要的一点就是，这个国家本身必须首先要自强。不能等敌人来攻打才开始防御，这就晚了，我们必须及早防御，巩固边防。您现在应该访求有才能的人，统领、指挥军队，做到有防有守，能敌能御。"

"先生，您就是我要访求的人啊。"于是立即任命吴起为大将军，派他去做西河守。

吴起到西河后，整治边防，加固城墙，训练军队。带领百姓改良土壤，耕种梯田，又时时微服私访，体恤民情，深得百姓爱戴。不几年的功夫，把个西河治理得进可攻、退可守。

公元前409年，吴起带领军队渡过黄河，攻克了秦国的临晋、洛阳、合阳等重要城镇，最后打得秦军大败而逃。吴起率领军队一直追过渭水，打到郑国，把秦国西河一带的要塞全部夺了过来。

如果吴起很在意世人的评说，他就不可能有勇气、决心和时间追求自己的远大志向，也就不可能坦然面对魏文侯的质疑。吴起的故事告诉我们的，不正是"咬定青山不放松，任

尔东西南北风”的精神吗？

◎ 泰然以往，何怕谣言不破

李宗吾曰：“我把厚黑学发明过后，凡人情冷暖，与夫一切恩仇，我都坦然置之。有人对我说：‘某人对你不起，他如何如何。’我说：‘我这个朋友，他当然这样做，如果他不这样做，我的厚黑学还讲得通吗？我所发明的是人类大原则，我这个朋友，当然不能逃出这个原则。’”

李宗吾这种善用厚黑学的精神很值得我们借鉴。将它用在处理家庭夫妻关系上，便也会产生很好的效果。尤其是当家庭中出现了“第三者”时，厚黑学是最好的解决工具。

每个人都希望爱人能够对自己忠诚如一，白头偕老，永不变心。然而，这只是一种美好的愿望，愿望变成现实需要付出不懈的努力，努力的结果往往并不完全像我们所期望的那样，都是一个圆满的结局。

如何防止“第三者”插足呢？夫妻双方首先要做到忠贞专一，共同对家庭负责，彼此忠诚，这样，不管什么样的风浪，爱的小巢也会坚如磐石，安然无恙，永葆爱情的青春。

电影演员达式常风度翩翩，风流倜傥，是姑娘们心目中的“白马王子”，经常收到一些年轻漂亮姑娘们的求爱信。面对这些热情洋溢的情书和迷人的照片，达式常从未动过心，一心爱着自己的妻子王文皓。

在他演完《难忘的战斗》后，求爱信更是如雪片般地飞来，随着知名度的提高，谣言也随之而起。

“听说那个演电影的达式常，现在成了红明星之后，作风很不正派呢！”

“是吗？”

“他和那位女主角背着他的妻子眉来眼去，说不定早就那个了。”

“他和那位风骚的女演员 XXX，听说还不清不白，那位女演员已打过两次胎了。”

“听说，他成了明星之后，到处去骗年轻女孩子的心，说自己还没有结婚，自己如何一见倾心啦，不少的女孩子已上了他的圈套。”

世上没有不透风的墙，没过多久，风言风语就传到了王文皓的耳朵里。

王文皓开始对这些语言不屑一顾，碰到好心的同事有意地提醒她加强警惕，她总是摇摇头，笑着说：“我了解我的爱人，他不是那种朝三暮四的，善于玩弄女孩子的人。”

同事见她不相信，“啧啧”地说：“无风不起浪，小达现在成了明星，不比从前那个默默无闻的小角色了，难保他不会变心。人家说，男人一旦有了钱，有了名，心都会变花的。那么多的女孩子围着他转，他即使是再硬的肠子，也会招架不住。他还经常出去拍片，先不说他在电影上和女主角搂搂抱抱，单说他到外地拍外景，你不在跟前瞅着，他难道能耐得住寂寞，不去搞那个。现在，谁都在说你的那位有了外心，在这个时候了，你还相信，还这样护着他，说不定他有一天会把女孩子带到家里来。“

王文皓听了这“好心”的劝告，皱了皱眉，心中很生气，但她想别人不了解情况也难怪会这样猜疑，再说，别人也是为自己好，想到这里，她忍住心中的火气，打声招呼赶紧走开了。

谣言越传越厉害，每次王文皓上街时，总会有人在背后指着她，凑在一起叽叽喳喳地议论着她的丈夫的“艳闻”。

日子长了，王文皓虽然不相信这些谣传，但她却忍受不了这种背后的议论，她甚至不敢上街买菜，每次走在街上，总觉得仿佛背后有人在指指戳戳，如芒在背的感觉弄得她简直快要发疯了。不得已，她只好每次上街时，捂个大口罩，把自己的脸遮得严严实实，生怕有人认出她来。

有一次，她忍不住向丈夫发开了牢骚："都是因为你，你成了大明星，可我呢？天天被人指着脊梁骨议论，害得我上街都捂大口罩，仿佛是我做了见不得人的事了似的。"

这时，达式常常常安慰妻子道："唉！谁让我遇上你这么个好老婆呢！说句心里话，我真觉得对不住你。你为我吃了那么多苦，每天都承受着巨大的压力，如果有来世，下辈子我一定和你换个儿，让我也这样为你承受这么多的委屈。"

听了丈夫体贴的话王文皓转嗔为喜："只要你不变心，永远跟我好，就是让我吃再多的苦我也心甘情愿。"

由于达式常夫妇情深意笃，过了几个月后，谣言不攻自破，全部自动地消失了，现在人们看到他们夫妇，总是夸奖他们是一对恩爱幸福的好夫妻。

可见，只要双方意志坚定，忠贞不一，那么"第三者"就没有"插足"的机会。同时，它也表明，夫妻之间除了要忠贞之外，还要充分信任对方，不乱猜疑。

◎"要选出自己相信的事情，然后实现它"

《厚黑学》指出，只要你自己认为是对的事情，就去做，不要在乎别人说三道四。玛格丽特·撒切尔，一个出身低微的店主的女儿，通过坚持不懈的努力和顽强的意志，侵入了男性权势占领的政界，成为英国的女首相，并在20世纪80年代获得"铁娘子"的美称。这一切在很大程度上都应归因于她敢于藐视对手的毁誉和敢于冲破传统藩篱的斗志的勇往直前的精神。

玛格丽特·撒切尔小时如饥似渴地学习，在体育[illegible]不甘落后。她5岁学钢琴，9岁赢得诗歌朗诵赛[illegible]辩手，玛格丽特除了担任高中辩论队的主力成员外，还是学校里最年轻的曲棍球队队长，撒切尔尽管大学学的是化学专业，可是她的兴趣却全在政治学和法律上。1948年玛格丽特·撒切

切尔还是个年轻大学毕业生，从事化学工作时，她便决定在肯特的达特福德地区竞选保守党议员。撒切尔在23岁时成为那一年竞选国家部门职位中最年轻，也是惟一的妇女候选人。她根本没有获胜的可能，劳动党拥有2万张选票中绝大多数，但这并没有阻止撒切尔辞去塑料公司职位，搬迁到达特福德地区以接近她热切想往的位置。在历经6个月的日夜紧张的竞选工作后，她还是以失败告终。尽管撒切尔失去了达特福德的竞选职位，可她已引起保守党成员的注意，在一次选举中赢得36%的选票，而她的估计是不超过20%。

1959年，撒切尔在伦敦郊区的富人高级住宅区芬奇莱再度竞选议员职位，她在33岁时赢得了这一职位，从此在她能发扬自己口才才能的政界一帆风顺。在这之前，撒切尔曾做过化学研究工作，专利法律师，税法专家，双胞胎母亲和实业家的妻子。

1961年，首相哈罗德·麦克米兰注意到撒切尔各方面的能力，任命她为国会退休金和全国保险部大臣。当爱德华·希思于1970年出任首相时，撒切尔成为他内阁中惟一的女性，担任教育和科技大臣。

撒切尔第一次引起全国注意是她决定取消学生免费牛奶。她决定改变福利开销浪费情况，将学校免费牛奶经费用于提高教师待遇。她一直认为福利国家是社会问题的主要渊薮，她的这一独创见解使她陷入困境，左翼政党分子对这一决定大作文章，国会中反对者高声叫嚷她是“撒切尔牛奶掠夺者”和“母狗的壕沟”，要她下台；《伦敦太阳报》以“英国最不受欢迎的妇女”辱骂她，撒切尔在广大市民心目中是个“冷血女人”。撒切尔改革福利制度的决定简直为她酿成一场政治灾难，削减下来的400万镑福利经费看来真的要断送她的政治前程了。而这位坚定不移意志坚强的女士却宣称：“我不会被此击垮”。这次打击反而更增强她作为“确信”政治家的决心，她顽固捍卫自己的决定，而置反面宣传以不顾，他们最后只能

转而攻击更容易的对手。

在70年代初，煤矿工人罢工和巨大的工会势力使英国经济频频受打击，希思政府向不断以罢工相要挟的工会投降，满足矿工罢工的条件，保守党的信誉危机及其主要领导的腐败，导致希思在1974年3月辞职，最后由工党政府执政。11个月之后，希思又被罢免保守党领袖职务，党内一片混乱，拿不出明确方案解决政权危机，没有一个男士胆敢出头，因此撒切尔抓住时机宣布她成为有史以来第一位政党女领袖的竞选者。1975年2月，玛格丽特·撒切尔成为英国所有政党中第一位女领袖。她在竞选中竭力反对福利国家制度，声称要纠正劳动者和管理阶层的权力斗争，“正确投票，以保住实力”成为她最响亮的口号。她在1975年7月告诉全国工会主席：“富人太少，利润太少”。在10月她又说：“复苏的途径是利润”。最后，在1979年4月泰晤士台电视讲话中，撒切尔给予工会致命的一击，拉开了她未来执政的序幕：“这个国家中许多人是巨大的破坏者，他们企图摧毁我们所拥有的自由社会，许多这样的人在工会中。”

在撒切尔当权的4年中，她是少数党领袖；而哈罗德·皮尔森和詹姆斯·考勒盖恩领导工党，工党政府无能为力而工会却无所不能。1979年“不满的冬天”酿成罢工狂潮恶梦，因为几乎所有工会，从捡垃圾者和掘坟墓者到学校老师和医院职工都上街罢工，到1979年3月，英国公众认为这种状况与传统政治和工党有关，英国早在本世纪初就出现经济和世界实力的急剧下降，而在1900年，英国能控制4.5亿宗产品，以及遍及全球的25%的人口。

到1979年，国家已丧尽实力，经济濒临瘫痪，没有人准备或愿意，也没有人能够成为这个混乱国家的领袖。撒切尔是个面对挑战从不退缩的人，更确切地说，她无所畏惧。政治评论家保罗·约翰逊当时说：“甚至她那些最强烈的反对者也承认，她身上最大程度保留了真正邱吉尔主义的胆魄”。配奈爵

士则以典型的英国男子沙文主义口气说："只有她是能够承担这负重担的惟一人选"。1979 年 5 月，玛格丽特·撒切尔以 43.9% 的选票被选为任期 5 年的英国首相。

她坚定不移地采取几乎是自由放任的方法来管理，这正符合艾恩·兰达和其他反政府者的观点。官僚统治是她终生的至敌，现在她要让他们坐立不安。她引用亚伯拉罕·林肯的话来集中体现自己 1979 年在国会中的位置："你不能通过削弱强者来增强弱者……你不能通过摧毁富人去赈济穷人……你不能不断通过包揽一切来帮助那些自己能够做到、也应该做到的人"。

撒切尔信守诺言。在当政后 1 个月，她放宽所得税最高限税率，使它从 83% 下降到 60%，而将非所得税最高税率从 96% 降到 75%，她提高增值税，放宽外贸控制限额，去除工资和价格指导价。撒切尔最大也是最重要的贡献是出售国有企业和公有住房给人民，这一举措目的是鼓励私有化，增加企业竞争活力。在第一年里，大多数人认为撒切尔会以英国最糟糕的首相身份下台，但她却明察秋毫。这位坚定自信的妇女并没向反对者和官僚分子投降，因为她勇于确信自己。人人都明白撒切尔的立场和"撒切尔主义"，这是已确定的一种纲领，能让支持者和反对者都一目了然。撒切尔对争议事件从不左右摇摆，这便是她最终能连任三届，而成为英国有史以来最伟大的首相的原因。

无所顾忌、勇往直前的斗志使得撒切尔升到英国托利党（保守党）的领导职位，使得她在 20 世纪占据此位的时间超过其他英国首领。作为英国首位女首相，人们曾预料她难以有所成就，因为现实及人们的观念是最大的绊脚石，总是反对女首领指挥男人占据的堡垒。事实却表明，撒切尔借助变革立法所取得的政绩，超过了前三任首相的总成绩，她以她的支持者和反对者都未曾预料到的速度，迅速扭转了每况愈下的经济。撒切尔夫人（1993 年封爵）给国家和英国社会留下了不可磨

灭的印象，更为以后那些奋发向上的女领袖留下了可贵的学习榜样。

撒切尔是个非凡的“女领袖”，成为世界各地年轻妇女的榜样，她突破了应该突破的禁区，这位不屈不挠的女士，凭着“目的和方向”感进行领导，现在每个教室都能听到这种教诲：“是的，弗吉尼亚，你能努力成为首相（或总统），就像玛格丽特·撒切尔所能做到的那样！”

世界上大多数女领袖面临内在形象问题，她们在面对激烈反对时，背着不应有的软弱的包袱，面对重大危险和恫吓时，妇女通常不会以进攻姿态斗争。但撒切尔情形则恰恰相反。撒切尔喜欢战斗，她的争强好胜性格令对手头痛，尤其是让那些不习惯于如此坚定的女人的男人头痛。撒切尔以她毫不动摇、自信正确的立场使男人们迷惑不解，而有所畏惧。

撒切尔固执和无畏，在她上任两年后阿根廷进攻马尔维纳斯群岛事件中那进攻性的固执己见态度中显露无疑。这一群岛离英国本土8000英里，岛上只有1800种英国产品，65万只绵羊和1000万只海鸥，这对大多数领导来说并非一块有价值之地，一般不会去冒政治生命危险和战士的生命风险。阿根廷的进攻也是基于这一赌博性的事实：一位女首相，在远离群岛的国土上领导一个困境缠绕的国家，不会为这个在南大西洋的孤岛来冒风险的。许多撒切尔的同党人士认为她为如此小的利益冒如此大的风险，简直是疯了，报界甚至说：“撒切尔疯了，她认为自己是个奇才女性”。错的是他们！撒切尔披上奇才女性的行装，毫不犹豫地发动98艘战舰，载着8000名士兵向马岛挺进。这是一个原则在起作用，“任何程度的进攻都是绝不能容忍的”。她的力量、斗志和全局观占据上风，将一场潜在灾难转变为绝对胜利。

当报界问起有关失败的可能时，她反驳道：“失败？这绝对不可能。”

玛格丽特·撒切尔达到顶峰是由于坚持不懈的精神和勇于

与众不同的好胜性格，她有不可思议的能量。学校朋友玛格丽特·威克斯泰特说："我从没见过像玛格丽特这样有无尽工作能量的人"。据传记作家克里斯·奥格登的说法，她是典型的卓越成就者，他说她在议院首次演讲时："如此充满激情，使议员们顿时鸦雀无声"。为了维护自己的斗志和资本主义观念，她说："自由竞争比垄断更能给人带来机会"。她对传记作家比尔特里西亚·默雷（1980）的谈话很明显地显示她的不屈不挠和无所畏惧精神，当问她"你是否有过害怕的事情"时，撒切尔直言不讳："我一点也想不起来……我不怕飞行、医院……死亡……不，我简直一点也想不起来。"她在1993年12月对美国电视观众说："已习惯每晚睡四五个小时，能保证不生病；有时候我只睡一个半小时。"这位妇女是个真正的铁女人，并有钢铁般的意志，正是这种锐利而强大的性格使她成为我们时代真正伟大的创造幻想家。

当问到她的成功时，她将它很大程度地归于父亲："他教会我首先要选出自己相信的事情，然后实现它。你不必将有关事情进行协调妥协。"

■ 立身行世面厚心黑十二：不希荣达，不畏权豪

——行厚黑之人，最重要的是要始终保持冷静平和的心态，特立独行的行世风格，超越一切世俗的羁绊，果敢走向自己理想的彼岸。

有一位皇帝，登上城墙说：“这么多人，国必强盛。”身边的高僧说：“我只见到两个人，一个贪名，一个贪利。”故事是想说世上追逐名利的人之多，超出了我们的想象。但对于行厚黑的人，就要有高僧的眼界，眼前只有两字：“一个是厚，一个是黑。”李宗吾认为，要行大厚黑，就不能贪图眼前的荣华富贵，以免被暂时的收获蒙住了双眼，被身边的追名逐利之气扰乱了心；就不能和人针锋相对地争高下，以免过早暴

露出了野心，徒增宦海危机之恐惧心。这样，即使落入艰难困苦中，也不会有什么忧虑，而当宴饮游乐时却能知警惕，以免无意中误入堕落之途；即使遇到有权有势的人，也不畏惧，可以保持冷静独立的心智，而当遇到孤苦无依的老弱时，却具有高度的同情心，以博得大众的拥戴。行厚黑之人，最重要的是要始终保持冷静平和的心态，特立独行的行世风格，超越一切世俗的羁绊，果敢走向自己理想的彼岸。

◎ 过分的谨慎，成不了大事

《厚黑学》认为，不管对方的地位有多高，权势有多大，也不管你认为自己行或不行，只要确信自己是对的，就要坚持到底，这也就是平常所说的“自信”。这是每个成功人物必不可少的行世原则，因为有了这种原则，才能促使你彻底做下去。

日本著名的营销大师原一平在总结自己的成功经验时说得最多的两个字就是“自信”。他认为一个人的成功离不开自信，自信是事业成功的催化剂，它常常能够把人们引向成功的道路。

正是在这种信念的支持下，原一平坚信越是不可能的事越要努力，这既是他的性格，也是他的一贯做法。

凭着这种自信的心态，原一平遭遇并妥善处理了几件对他一生都影响至深的事情。其中一件是他与当时声名显赫的三菱银行总裁的一场冲突，这件事最终使原一平因祸得福。

原一平进入明治保险公司的第 6 年，已是 32 岁的人了，他把生命的光和热全部投注在工作上，此时他的推销业绩已是全国第一。但永不服输的他仍然在狂热地工作着，每时每刻都想着如何继续扩大推销业务。

原一平是一个爱思考的人，有一天，他突然闪出一个念头：三菱银行的总裁丰田万藏先生是我们明治保险公司的董事

长，而明治保险公司是日本三菱财团下属的一家公司，该财团的最高负责人是丰田万藏，他是三菱总公司的理事长，也是三菱银行的总裁。

理清了这一层复杂的关系，原一平开始考虑自己心目中的计划：三菱银行一定融资或投资许多公司，而三菱银行与明治保险公司的关系又是这么密切，通过这层关系，若能得到丰田万藏董事长的介绍信，那么自己将……这个念头使他心跳加快，兴奋得几乎叫了起来。

主意既定，原一平立即开始行动，他首先找到公司的业务最高主席——常务董事阿部章藏，向他说明了自己的全盘计划。阿部章藏静静地听他把话讲完之后表示支持：

“你的计划是一个伟大的计划，如果你的计划能够成功的话。我也替你高兴。不过，我们公司虽然属于三菱财团，但当初三菱资助明治保险时，讲明了决不介绍保险。所以，如果我代你向丰田万藏董事长请求介绍信的话，可能我明天就不得不辞职了。”

阿部章藏的话犹如一瓢冷水泼向原一平，他失望极了，但他决不愿放弃哪怕是一点点的希望。又追问道：

“请问您，可以给我机会单独去见董事长，直接向他请求吗?”

阿部章藏为原一平的决心所打动，他从这个年轻人的神情中看到一股非干不可的决心。决定尽自己的所能去帮助他，说：“好，我会安排你们之间的会面。”

按照阿部章藏的安排，在一个星期天的早晨，原一平满怀希望和信心，准时在 8 点整到公司拜访丰田万藏董事长。然而，从 8 点到 10 点，他在董事长的会客室中足足等了两个钟头，也不见董事长的影子。疲乏的他坐在沙发里，竟不知不觉地睡着了。

当他被在照片上早已面熟的丰田万藏董事长从梦境中突然推醒时，时针已经指向了 11 点钟。看到原一平醒来，丰田万

藏董事长劈头就问："你找我到底有什么事？"未等惊慌的原一平解释，董事长又来了一句："我很忙，有事快说。"

"我要去访问日清纺织公司的总经理，想请董事长帮助我，给我写一张介绍信。""什么？保险那玩意儿也是可以介绍的吗？"

就这样，原一平和丰田万藏董事长结束了他们简短的谈话。事情到此应该说已经完结了。但令人意外的事情这时候发生了，原一平心中窝了一肚子的火，此时，再也按捺不住了。丰田万藏董事长的话彻底点燃了他那暴烈脾气。

原一平上前跨了一大步，大骂："你这个混账东西！你刚刚说'保险那玩意儿'了。公司不是一再告诉我们，推销人寿保险是神圣的工作吗？你这个老家伙还是我们公司的董事长啊！我要立刻回去向所有员工宣布……"

原一平激动地说完之后，怒气冲冲地夺门而去。一冲出大门，他立刻为自己粗野的行为懊悔不已，他六神无主地在街上徘徊，心想自己这次是怎么了？必须要为这次不负责的行为付出代价。

思前想后，原一平最后还是决定回公司向阿部章藏道歉之后，就立刻向公司提出辞呈。但此时事情的发展却来了一个180度的大转弯，完全出乎他的预料。原来，在原一平走后，丰田万藏董事长也意识到了自己的失态。这样对待一个公司的下属员工，似乎有些不近情理。

有些后悔的丰田万藏马上给阿部章藏打来电话，他说公司刚刚来了一个很厉害的年轻人，很有冲劲儿，几乎吓了他一大跳。当时，他确实不理解，有些生气。但经过仔细思考后，他发现这个年轻人的话其实很有道理。

丰田万藏陷入了深深的自责，他自认以前对保险有偏见，作为明治保险公司的高级主管，他不仅应该对保险有正确的看法，而且应当积极地去推进保险业务的扩展才对，他还请阿部章藏代替他向原一平道歉。

阿部章藏接到指示后，立即找到原一平说："董事长让我向你转达，今天虽然是星期天，但他还是立即召开高级主管紧急会议，决定支持你的计划，把三菱企业的退休金全部转投到明治的保险。他还夸奖你是一个优秀职员。"听到这话，原一平几乎不敢相信自己的耳朵。

对于原一平来说，这一天发生的一切仿佛就是一场梦。这一天发生的事情太富戏剧性了，但事情还远远没有结束。等他迷迷糊糊地回家时，已经是深夜了。出人意料，信箱里躺着一封发自丰田万藏的信。他在信中再一次向原一平表达了诚挚的歉意，并邀请原一平在空闲的时候去他家里。

原一平拿着信反复读了十几遍，几乎不敢相信，大名鼎鼎的董事长竟会邀请一个小小职员去家里，他不断地用拳头敲打自己的脑袋，这才相信这一切的确是真的。

第二天，原一平按照事先约定的时间，走进了丰田万藏董事长那宽大的府邪。董事长对他的到来表示热情的欢迎，从谈话中他学到了许多知识，对董事长深感佩服。

丰田万藏告诉原一平，"一名优秀的推销员，要想吸引顾客去买你的东西，就要注意自己的仪表，对一名优秀的推销员来说，仪表是很重要的，给你买一套西装吧。"

董事长接着又点点头说："穿得精精神神的，在星期一上午10点半，到三菱银行的办公室来找我。"

就这样，原一平的名字迅速在三菱银行传开了，凡是他需要的客户，三菱银行各分行都帮助介绍给他。从此，原一平开始踏上成功之路。

拜见丰田万藏一事，给原一平最大的启发是：任何事情，只要你坚信是正确的，事前切勿顾虑过多，最重要的是，拿出勇气全力冲过去。过分的谨慎，反而成不了大事。

◎ 不要轻易屈从于压力

当今世界，美国无疑是最强大的资本主义国家。在过去的世纪，为了消灭社会主义的阵营，美国联合其他资本主义国家对社会主义国家采取了种种手段，特别是对于那些强烈反对美国等西方强权政治的国家，可谓无所不用其极，从通过肉体消灭国家领导人到输入西文文化，搞精神上的西化。然而，美国的算盘很少得逞。比如，对于古巴总统卡斯特罗的打击似乎从来都不曾停止，然而从来也没有得手。古巴人民和他们的领袖卡斯特罗也从未被美国的强大所吓倒。

非德尔·卡斯特罗，一个响亮的名字。曾几何时，他年少轻狂、志气冲天，用鲜血和生命来实现自己的理想。现在的卡斯特罗依然保持着一种永远不屈的性格。他曲折的人生经历本身就具有非同寻常的魅力。

自从卡斯特罗在美国鼻子底下建立起一个全新的社会主义国家。40 年来，美国无时无刻地不在图谋颠覆、分化、瓦解古巴，对卡斯特罗更是必欲置之死地而后快。

1959 年，古巴革命政权的诞生使美国如坐针毡。亡古之心不死的美国统治者，一直把它的深仇大恨集中在卡斯特罗个人身上。卡斯特罗是块“硬骨头”。自执掌政权以来，他从未向世界头号强国低过头。在无可奈何之际，美国统治者只好把希望寄托于“神通广大”的中央情报局，让它承担起从肉体上消灭卡斯特罗的“责任”。根据 1947 年 7 月 26 日杜鲁门签署的《国家安全法》成立的中情局，导演了无数次恐怖主义暗杀和颠覆活动，主要对象是那些不听命于美国的国家和政府的领导人。数十年来，卡斯特罗自然被它列入要干掉的“黑名单”上。1997 年，美国政府“解密”了一批文件。这些文件真实地记录了美国中央情报局一系列暗杀卡斯特罗的阴谋活动。

美国的行动当然没有成功，但这更加增添了卡斯特罗的传奇魅力。

1960年，中情局的特工们决定首次出击。这次是以流亡美国的反古分子为内线，中情局采取威逼和利诱的手法，从迈阿密等地收罗了一大批人员。时任卡斯特罗医务人员的米勒就是其中之一。

不久，米勒接到了毒死卡斯特罗的命令。当时，卡斯特罗正患眼疾。中情局根据米勒收集的情报，制造了一种毒药。为了不让古巴安全部门看出破绽，中情局又搞到卡斯特罗使用的那几种药品，将真药取出，代之以他们研制的毒药。作为卡斯特罗的医务人员，下手的机会是很多的。但他几次想干都不敢动。有一次，米勒终于狠下心来，不料却把手中的毒药瓶打翻了。强烈的毒性竟腐蚀了水泥地板。米勒吓坏了，他没想到中情局的药会如此厉害。

良心上的不安使米勒最终选择了自首。接到米勒的自首后，古巴安全部门对自己没有尽到责任深感内疚。但是，卡斯特罗并没有追究责任。米勒也未受到处罚，他被安排到一家医院工作。中情局的第一次谋杀计划就这样破产了。

谁都知道，卡斯特罗非常喜欢吸烟。若干年前，卡斯特罗在他的生日——8月13日那一天突然戒了烟。而在此之前，这简直是不可想象的。这源于一次新的谋杀计划。中情局千方百计收买了一个有机会接近卡斯特罗的人，让他在卡斯特罗所在之处偷偷放了一盒香烟。这香烟含有剧毒，可以在几个小时内致人死地。可是，这盒香烟偏偏不讨卡斯特罗的喜欢。中情局的美梦再一次破灭。

中情局看到政务繁忙、日夜操劳的卡斯特罗身体如此健康、精力如此充沛，不知有何诀窍。于是，要求特工们对卡斯特罗的吃喝拉撒、日常活动和兴趣爱好都作为重要情报全力搜集。然而，让中情局失望的是，卡斯特罗并没有吃什么灵丹妙药。不过，他爱好去海边游泳。这引起了中情局的注意，认为

是一个动手的极好机会。

中情局想出的计谋是，把刚刚研制出的一种真菌涂在潜水服上，并借机送给卡斯特罗。这种真菌感染后皮肤会慢慢烂掉，最后引发多种疾病而导致死亡。

美国雇佣军入侵吉隆滩被粉碎之后，中情局把美国著名律师詹姆斯·多诺万派到了古巴。这次，他去古巴是为谈判释放这次入侵战斗中被俘的美国雇佣兵的。中情局让他把这件涂有真菌的潜水服作为"礼物"送给卡斯特罗。可是，这位不知内情的律师认为这件礼品"太轻了"，便自作主张在商店里另买了一套更贵重的潜水服。中情局的计划又落空了。

屡屡失败的中情局，无奈中不惜重操间谍行当中最古老的一手——美人计。一位古巴姑娘被相中后，就被送到中情局进行了一年半的强化训练。1965年，她化名"巴蒂"，同15名杀手一起偷偷潜入古巴。巴蒂打入文艺界并很快崭露头角。1966年1月1日古巴国庆前夕，巴蒂通过关系弄到了卡斯特罗参加国庆活动的具体安排，并准备在卡斯特罗同广场上的青年人握手交谈时，由巴蒂和两位化装成"记者"的杀手用无声手枪同时向他射击。

自以为计划天衣无缝的中情局这回又失算了。巴蒂在与卡斯特罗多次接触交谈之后，看法和信念发生了巨大变化。

"无巧不成书"。为了打击古巴的经济支柱——旅游业，美国当局策动间谍分子在哈瓦那的旅馆、酒店制造了一系列恐怖爆炸事件。国庆前夕，哈瓦那科希巴酒店发生大爆炸，造成6死8伤。死亡者中就有巴蒂的弟弟和妹妹。痛苦万状的巴蒂经过激烈的思想斗争，在国庆节前一天主动向古巴安全部门自首。

按照巴蒂提供的情况，古巴安全部门一举逮捕了这伙特工，很快又破获了另一间谍网。美国中情局长哀叹道："几年心血毁于一旦"。

1998年，伊比利亚美洲国家首脑会议在委内瑞拉召开，卡

斯特罗将出席这次会议。流亡美国和其他地方的反古分子以为下手的时机已到。在危地马拉，一个名叫波萨达的人与美籍古巴商人阿尔瓦拉兹的两个雇员秘密策划如何在首脑会议期间干掉卡斯特罗。此事被阿尔瓦拉兹发觉后，他立即报告了危地马拉情报当局，并请其转告委内瑞拉情报部门和美国联邦调查局。

委内瑞拉获得这一情报后，迅速在会场内外搜查爆炸物，并对熟悉委内瑞拉情况的这一危险人物采取了各种防范措施。而美国联邦调查局对此却无动于衷。

在会议开幕前夕，美国海岸警卫队在波多黎各海岸拦截到一只偷带武器的四人小艇。船上的头目阿尔方索曾在古巴被监禁过19年。他承认，他这次是前去“暗杀卡斯特罗”的。经查证，这艘小艇属于反古流亡集团“古美全国基金会”所有，船上的枪支也是基金会前主席的。由于委内瑞拉采取了有力措施，偷带武器的小艇又被截获，这两起暗杀计划均未得逞。

哈瓦那有一个博物馆，曾专门展出过国内外敌对分子是怎样妄图暗杀古巴领导人的。卡斯特罗本人就曾说过，他在各国领导人中是遭受暗杀威胁次数最多的一个，可以拿“冠军”。有一次，卡斯特罗在接受记者采访时，曾幽默地说：“今天我还活着，但过错不在我，而在美国中央情报局。”

40年来，卡斯特罗一次又一次地粉碎了西方势力的各种阴谋和挑衅。有关他的故事真是太多了，远的不说，就拿最近的两件事，就不能不让世人对他敬佩有加。

联合国在纽约召开千年首脑大会之际，卡斯特罗宣布将亲赴美国参加大会，这下让美国犯了难：死敌送上门正好可以下手，但人家是联合国的贵宾，在国际会议期间怎敢造次。不让他进入美国，又没有理由。所以在再三斟酌的情况下，迟至会议召开前一天才发给卡斯特罗签证。卡斯特罗来美国后马上刮起了一阵“古巴旋风”，他在联合国大会上发表完演讲，正巧与克林顿打一照面，马上来到纽约一个美国拉美裔万人群众集会上强烈抨击美国的霸权主义政策，公开与美国政府叫板，这

就是卡斯特罗。

古巴小男孩埃连事件也曾是牵动全球的热门新闻。人们也通过这个事件领略了卡斯特罗的风采。从小埃连被偷渡到美国第一天起，卡斯特罗就多次亲自率领百万古巴群众抗议游行，要求美国还回小埃连。在一次次集会游行活动中，卡斯特罗总是走在队伍的最前列，并派出专机载着小埃连的父亲和最好的律师直飞美国营救小埃连。这一系列的行动赢得了国际社会的广泛同情，最后迫使美国政府不得不用武力救出小埃连送他回到古巴。

◎ 抛却侥幸，退身得生

功臣最忌讳留恋权位，抱着侥幸的心理，企图求得在皇上手里取得一份权力，不彻底坚决地及时抽身，等到灾难降临时，一切就晚了。明朝开国皇帝朱元璋杀了大量的功臣，但有一个汤和却存了下来，原因就是汤和在朱元璋拿他开刀之前，及时彻底地退了下来，保住了荣华富贵。

朱元璋很喜欢看书，一有空就要摸出一本书来读。他读书不是为了消遣而是为了从中找出经验教训，得出计谋策略。

这一天，朱元璋又起空拿起一本书来看，这书里讲的是西汉故事，正是他最喜爱看的。他一直不忘学习刘邦，模仿沛公，西汉的故事正合他的意。他翻开书本，一页一页地往下看，看了数页，忽然停下了，目不转睛地盯住书上的一段话沉思起来。那段话写道："狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。"这是韩信发刘邦牢骚的，并不是什么好话。但朱元璋却很欣赏。他说：这话说的有道理呀！天下的飞鸟已经打尽了，还要那良弓干啥呢？山上的野兔已经死了，还要那好猎狗何用？敌国已被，还要那些谋臣勇将干什么？他猛地合上书，站了起来，口里不禁喃喃念道："这个韩信，还发牢骚哩，沛公做的事别人看不出，我可明白呀！他做得是很对的。"

正在这时，忽然一个人在外跪报："万岁我主，臣下恭贺龙体康健。"他一听，是汤和的声音，使连忙合上书，说道："是汤爱卿么？快点进来。"汤和即刻走了进去，连忙磕头，口呼万岁。

汤和早在朱元璋之先就投奔了郭子兴，参加了红巾军。朱元璋投奔郭子兴，正是汤和串连的结果。后来，汤和跟着朱元璋打滁州，取和州，攻集庆；和徐达一道攻打镇江，很快被升为统军元帅。以后又与张士诚多次交战，屡建奇功，身兼要职。朱元璋做了皇帝，他仍然带兵南征北讨。因他的功劳很大，封中山侯，岁禄一千五百石，子孙享受。以后，又拜征西将军、征虏将军等职，一直是兵权在握，成为朝中赫赫有名的宿将功臣。

却说汤和见了朱元璋，连忙磕头，口呼万岁。朱元璋见了，笑呵呵地说道："行了行了，想当年你我同一乡里，都是共过患难的，就快坐下说话吧！"汤和感激不尽，又磕了头，嘴里连连称谢，方才坐下。"爱卿此来，是有什么话要说么？"朱元璋表面亲热，心里却很不高兴，心中暗想：像徐达等那样的老将都已死了，就你怎么还不死呢？汤和见朱元璋先问了话，连忙答道："臣下有一件心思，想要禀报皇上，不知该说不该说？""你有话就说。"朱元璋耐着性子道，"问什么该说不该说！你有啥心思，快说与我听听。""那就恕臣下直言了。"汤和随即不紧不慢地说道，"臣下自从戎以来，跟随皇上多年，每受皇上恩德，永生难忘。如今，臣下犬马齿长，常觉体力不济，实在不能再负驱策之任了，特来求祈皇上恩允，许臣下告老还乡。"原来汤和是告老来了。

若问汤和这年到底有多大年纪呢？他原比朱元璋大三岁，其实也刚刚六十出头。他为啥要主动告老呢？原来他已看出了朱元璋的心思：不想要他们这些老臣了。特别是徐达的死，使他看得最明白。徐达一向对朱元璋尊崇备至，忠心耿耿，从没有一处失过君臣之礼。

徐达死后，汤和就一直在想：以徐将军那样的忠诚与谨慎，尚且不免被杀，何况是我汤和呢？他知道自己与徐达相比，那是差得太多了。论功劳，不如徐达高，论与朱元璋的关系，也不如徐达亲。自己又因喝醉酒，发过一次牢骚，被朱元璋知道了，朱元璋很不高兴，后来，又因作战失利，挨过朱元璋的惩戒。这一切，都使他越想心里越不安，最后只好决定：自己放漂亮些，功成身退，以免日后遭到不幸。

汤和讲完自己的想法，静等朱元璋的回话。因怕朱元璋由此多心他存心不忠，又连忙跪下，把头低着，心里扑通扑通地跳个不止。

“呵，就是这个心思啊！”朱元璋听了汤和的话，不由得呵呵一笑，心想：好得很，我早就想要你歇住了，正愁着不好开口呢。忙将汤和叫了起来，顺水推舟地说道：“你想的也是。你打了许多年的仗，如今天下太平，也该去享享福了。你原想在凤阳要一块地方，凭你往日的功劳，我明日就叫人拨给你，你就到那里颐养天年吧。”但又假心假意地说，“不过，你与我乃是同乡手足，又跟随我多年，立了许多功，我不能忘你，要是一下子走了，真叫我有些舍不得呢。”汤和明知他这是假意，也不好多说，只答谢道：“皇上的恩德，臣下也是忘不了的。好在凤阳离京城不远，往后，我常来看望皇上就是了。”“也好。”朱元璋就势进一步说，“你要是一定想回去，我也不强留。我再拨些银两给你，去好好盖些房子，也不枉你跟我辛苦了这些年……”“谢主龙恩。”就这样，两下言定，算是一个主动告老，一个当场批准。最后，汤和再次磕头，称谢而去。

汤和走后，朱元璋又拿起先头看过的那本书，翻到原来的地方，盯住“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏，敌国破，谋臣亡”那段话，心中暗暗发笑。

不久，朱元璋便传令有司，在凤阳赐给汤和一大片土地，并准了许多银子，给他建了房台院落，后人称为“汤府”。

〔第三篇〕

实战篇：

厚黑为人，圆转涉世

据上面的研究，厚黑学这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。刘邦、司马懿把它学完了，就统一天下；曹操、刘备各得一偏，也能称孤道寡，割据争雄；韩信、范增也是各得一偏，不幸生不逢时，偏偏与厚黑兼全的刘邦并世而生，以致同归失败。但，他们在生的时候，凭着一得之长，博取王侯将相，炫赫一时；身死之后，史传中也占了一席地；后人谈到他们的事迹，大家都津津乐道：可见厚黑学终是不负人的。

——李宗吾

只要是有思维的人，谁都想有一个辉煌的人生，不说英明盖世，留名千古，但也至少在同辈中出类拔萃。其中，不少人“冬练三九，夏练三伏”，“十八般兵器”不说样样精通，也精通了几样，迎来不少过路人的喝彩，总想挣个功名，光宗耀祖，享享荣华富贵。可是，一出门却连连不得志，看着过去的同学、身边的同事、经常打交道的同行中那些曾和自己技术相当或根本不如自己，却能春风得意的人，心里酸溜溜的，百思不得其解：自己究竟比他们差在哪里？不是落得心灰意冷，就是抱听天由命的态度，一辈子只做个美梦而已。原因何在，厚黑教主告诉你，独独是因为你没有很好地施展上天赐你的本领——脸厚心黑而已。只要你善加施用其中之一方面之一部分，即便不能变得神通广大，事事如意，也保证你在单位里红红火火，不枉自拚搏一生，最起码能在你老家的县志里留下浓浓的一笔。

■ 立身行世面厚心黑十三：宁我负人，毋人负我

在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。

在温和的手段不能达到目的时，残酷的手段必然成为惟一的选择，否则只能放弃正在追求的事业。当前进路上阻拦者多时，也不得不采取残酷的手段，该消灭的一定要消灭，否则后患无穷。能够像三国时的曹操一样彻底领悟和全力实行“心黑”术的人，同样也能够成王成侯，即使不能独占，也能三分其一。如果你的追求给大众带来了更大的福祉，或最终统驭

了一方天地，既使手段残酷一些，后来的人也会给你肯定的评价。世人是最现实的，结果往往能将“黑”的过程修正得白些，不那么讨人口舌，曹操的案例就是最好的见证。正在或想在官场、商场或情场上厮杀的诸君，应该好好玩味其中奥妙，多悟多得，少悟少得。如果还是不明白，就找来关于曹操的书，特别是现代政、商界大家族的发家史，对照《厚黑学》仔细研究，一定会有清楚的发现。

◎ 从来不做赔本买卖

李宗吾曰：“三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心子黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：“宁我负人，毋人负我。”心子之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄。”

到了公元20世纪上半叶，又有一个比曹操毫不逊色的政治人物，在中国历史舞台上蹦跳了近半个世纪，他就是出身市井无赖的蒋介石。

权力欲和野心都特别强烈的蒋介石，虽然不可能甘心在旧中国的政坛上默默无闻地作一个小字辈呢？但出身泼皮无赖的他要想在当时军阀割据称雄、诸路豪强各显神通的混乱时代里求得出人头地，其困难的程度是可想而知的。然而这个难题却没难倒蒋介石。纵观其一生政治沉浮的经历，实在没有什么可圈可点的突出政绩。但其统御下属和打击竞争对手的方法和手段却令人叹为观止。视政治与地位为生命的蒋介石，信奉“政治的灵魂在于权谋”，其真正的能事全在于善长搞政治阴谋。在权力场上，蒋介石从不按“规矩”出牌，而对于《厚黑学》又实在是无师自通的高手。

熟知近代中国历史的人都会知道1936年12月的西安事变。在这次事变中，爱国将领张学良和杨虎城软禁了一直对日

妥协退让的蒋介石，逼迫蒋介石通电抗日，为打败日本侵略者与共产党联合。后来，经过中国共产党从中周旋，蒋介石答应举兵抗日，张、杨二人也放了他。但是，蒋介石怎肯把自己逼迫之中发的誓言当作一回事。脱逃西安之后不久，他便把自己的信誓旦旦忘得一干二净，先是把东北军和杨虎城的军队肢解得七零八落，四处分散，而后又把张、杨二人分别囚禁起来。在逃往台湾之前，蒋介石声色俱厉地拒绝了一些人释放张学良的要求。风流倜傥的少帅张学良已经结束了能与蒋介石称兄道弟的时代，等待他的是绵延无期的软禁生活。

其实，伴随着蒋介石政治上春风得意、飞黄腾达而栽在他"厚黑"手腕下的又何止是张学良一个人，胡汉民、廖仲恺、汪精卫等人都是国民党的元老，又有哪个逃出了蒋介石之手。

1925 年，孙中山在北京病逝，国民党最高层出现权力真空，究竟由谁来继承这个"肥缺"，成为当时国民党内最重要，也最引人注目的问题。当时有资格的人只有胡汉民、汪精卫、廖仲恺三个人。蒋介石虽然颇受孙中山赏识和提拔，但当时也只不过是国民政府军委会委员和黄埔军校校长，既没有获得最高权力的资格，也没有人认为他有取得最高统治权的可能。但是，蒋介石是一个最善于把握机会的人，见缝插针使手段是他的拿手好戏，他及时参加了这场你死我活的权力之争，并最终成为胜利者。

自从孙中山决定改组国民党，实行三大政策之日起，国民党内部就开始分成了左、中、右三派。孙中山逝世后，开始的权力争夺主要是围绕胡汉民、汪精卫和和廖仲恺这三个人展开的。

左右两派闹得不可开交的时候，蒋介石正率黄埔军东征陈炯明。身在广州的滇军将领杨希闵、桂军将领刘震寰，勾结军阀许崇智，企图搞掉蒋介石，推翻革命政府。蒋介石急忙回师，一举平定刘杨叛乱。东征和平定刘杨叛乱，使原先几乎是不值一提的蒋介石的地位和声望瞬间陡增，一跃成为仅次于汪、胡、廖的第四号人物。于是，蒋介石便有点昏昏然地得意

忘形，甚至公然以民众代言人的身份四处招摇过市。1926 年 6 月下旬，蒋介石公然在国民党中央执行委员会会议上要求选举他为国民党中央执行委员，并要求任命他为国民革命军总司令。之后，蒋介石又向会议提出一套议案，逼迫各中央执行委员通过。同时宣布戒严，向会议大耍流氓淫威。国民党诸要人见高压当头，不得不应允。但是，蒋介石的这种无赖行径却激起国民党要人及元老的极大愤慨，他们群起抨击蒋介石，说蒋介石是"新军阀出现"，"宁波拿破仑崛起"，"广州已成为警察国家"等等。一时之间，蒋介石陷入窘境，极为狼狈。但是，好像历史故意要成全他，要让他在中国旧历史舞台上风光一回。就在蒋介石似乎已经穷途末路的时候，廖仲恺被刺，左派舆论力量强大的广州反响巨大，特别是胡汉民与粤军首领许崇智也不清不白地被牵连进来。更是给蒋介石创造了机会。

刚刚脱困的蒋介石审时度势，认为自己大显身手的机会已经到了。他知道，如今能与自己争权夺势的人越少越好，而胡汉民和许崇智已成为众矢之的。若借机推波助澜，就可将二人驱走。但是，凭自己的力量又怕不能实现目标，而能够联手的只有汪精卫。于是，蒋介石便对汪精卫投怀送抱，帮助早已有意倒胡的汪精卫排挤胡汉民。1925 年 9 月 23 日，非常失意的胡汉民听从了蒋介石的"建议"，携同秘书、卫士和女儿，从黄埔搭船赴俄。而后，蒋介石又一鼓作气，趁势逼迫资历、地位、实力均在自己之上的许崇智辞去所兼各职，乘船赴沪，从此在旧中国政坛上销声匿迹。

这一系列的政治斗争，表面看来是汪精卫利用了蒋介石，但实际上，蒋介石既赶走了胡汉民，又消除了广州境内对自己最大的军事威胁，地位大有提高，而且拉近了与汪精卫的关系。不管是倒胡，还是逐许，最终得利的都是蒋介石。虽然此时蒋介石已成为名义上的第二把手，力量却丝毫不逊于汪精卫。

赶走胡汉民不久，蒋介石便开始对汪精卫的位子垂涎三尺，急欲一揽为快。

1926年3月20日，蒋介石蓄意制造了带有反共倾向的“中山舰事件”。这个行动深得右派的赞许，他们顿时活跃起来，纷纷为蒋摇旗呐喊。汪精卫对他的这种专擅越权行为十分气恼，却又碍着文人的臭架子，不好发作，无奈之余，只好称病去职。5月11日，汪精卫秘密离粤赴香港，于6月中旬抵达法国。气走汪精卫，蒋介石便堂而皇之地坐上了军委会主席的宝座，得意非常。

此时身在异国他乡的胡汉民听说了中山舰事件，认为蒋介石此时一定需要他的合作，而他也可以借此大显身手，以图东山再起。于是，胡汉民在3月19日急急搭乘客轮，赶往广州。然而，春风得意马蹄急的蒋介石怎肯让一个“老大哥”来对自己的举动指手划脚呢？为了把胡汉民再次挤走，蒋介石首先处置打击了广州的国民党右派分子，给胡汉民一点颜色看看。他不但处分了孙文主义学会分子，还把右派的头面人物、广州市长伍朝相逼走。接着，蒋介石又高唱起革命词句，并继续聘任俄国人鲍罗廷作顾问，处处与胡汉民的意愿背道而驰。此外蒋介石还指使国民政府主席下令，让陈友仁取代胡汉民担任外交部长。胡汉民本来是满腹高兴，企盼之中回到广州的。可是，只有短短十天的时间，他重返国民政府政治舞台的梦想就被打得粉碎，无奈，只好凄凄惶惶地再度离开广州。他离开广州那天，恰好是5月9日，汪精卫也离开广州，而且两个人又是同船。二人垂头丧气，连说话的热情都没有了。

赶走了两个最大敌人，蒋介石以为自己从此就可以大权在握，高枕无忧了。结果导致党内反蒋情绪暴起，蒋介石的处境颇为不妙，甚至已经有人在叫喊着要迎回汪（精卫）主席。

为了摆脱这种困境，蒋介石又想拜倒在汪精卫的门下。但汪精卫仍然记恨着上次所受屈辱，而且知道蒋介石从来不做赔本的买卖，所以便没有答应，甚至走到了与蒋介石对立一面，主张与共产党人合作。蒋介石见状，只能再回头求助于胡汉民。胡汉民的文人傲气和自视清高一下子被蒋介石的“礼贤

下士”给激得活跃起来，便答应了蒋介石的合作要求。

1927年4月14日，在胡汉民主持下，国民党二届四中全会预备会议在南京召开。蒋介石、吴稚辉、李石曾、蔡元培、张静江、邓泽如、陈果夫、周启刚、甘乃光、萧佛成、柏文蔚、黄绍竑加上胡汉民共13人参加会议。此次预备会议原定为第二天召开的二届四中全会做准备的。

此前，蒋介石曾与汪精卫约定，4月15日同聚南京召开二届四中全会。可是，这一天，汪精卫及武汉的委员们却一个也没到会。在南京的国民党执监委只有10人，尚不足总数80人的六分之一。全会开不成，只好改作谈话会。谈话会决定，否认武汉的国民政府及中央党部，准备用武力来清党，成立南京国民政府。然而以谈话做决定，于国民党法理不合，胡汉民遂献一策，中央政治委员在南京有8人，可以由中央政治会议主持一切。于是，这个临时决定的会议便在17日于南京召开。会上，胡汉民“当选”为国民政府主席，尔后胡汉民提议以钮永建为国民政府秘书长，以吴稚辉为国民革命军总政治部主任，陈铭枢为副主任，此提议得到众人附议而通过。会上又决定“国民政府”18日起在南京办公。

“南京政府”这个形式，对蒋介石来说是至关重要的。它可以使蒋介石分共反共的政策合法化，从而在他的“地盘”上消灭共产党人在上层政治和在军队中的存在。消除他的后顾之忧，而且还可以用来作对抗，成为打败武汉政府的工具，而这个“形式”是胡汉民帮他一手建立起来的。此后，胡汉民又利用自己的关系和地位为蒋介石消除了许多隐患，保住了许多可以利用联合的力量。

然而1927年8月中旬，蒋介石由于内外交困不得不宣布下野，胡汉民也随之离宁赴沪，宣布下野。这一次蒋胡合作，给胡汉民留下了非常美好的回忆，而蒋介石得到的却是一大笔政治资本。从此，汪精卫在国民党内的政治影响，再也不是显高于蒋介石了，蒋介石已经可以和汪精卫平起平坐了。而且，

蒋介石还有强于他的资本，汪精卫和胡汉民都是文人，没有自己的军队，蒋介石却拥有自己的武装，在朝为主，下朝亦非客，随时可以复出，汪、胡则不然，没有人邀请，他们想复出很难。1928 年 2 月，国民党二届四中全会召开，蒋介石重新上台执政。胡汉民得知消息后，又赶紧从巴黎奔回想为蒋介石卖一把子力气。结果，他一回来，就为蒋介石缓解与其他几派军阀之间的紧张关系，分了不少忧。然而，可以共患难，却不可以共尊荣。当胡汉民卖完力气，向蒋介石伸手要权的时候，蒋介石却翻脸不认人了。这种忘恩负义的行径激起了胡汉民的文人火气，大骂蒋介石，骂得蒋介石灰头土脸，终于把他给软禁起来。后来，经过多方实力派的不断争取，胡汉民才被蒋释放，从此成为在野派，于 1936 年 5 月 12 日病逝于广州，终年 58 岁。

◎ 他们不走，我就得走

厚黑学认为，为了自己的前途和理想，在高举大局旗帜下，当黑时决不能手软。在商场上尤其注意，不适宜的心慈手软，毁掉的不仅仅企业生存和发展的机会，而且是自己的信誉和前途。

作为全球经理人员楷模的杰克·韦尔奇，是美国通用电气（GE）已经退休的 CEO，韦尔奇昔日的辉煌和在今天所达到的高度，无不成为这个世界上还在为财富追逐的人们所必须温习的职业圣经。

韦尔奇的影响是令人信服的。1981 年，也就是韦尔奇成为通用电气 CEO 的头一年，该公司收人大约为 268 亿美元，而 2000 年则将近 1300 亿美元；当年，韦尔奇接管通用电气时，公司市值大约为 140 亿美元，而 2000 年市值已高达 4900 亿美元，通用电气更是成为当今世界最有价值的公司。

韦尔奇退休后，他的自传在动笔之前就被时代华纳公司以 700 万美元的天价竞标购得北美版权，超过了历史上的所有自

传作者。现如今，全球的经理人，包括中国海尔掌门人在内的成功人士，几乎是人手一册《杰克·韦尔奇自传》。

韦尔奇的过人之处到底在哪里？他的企业至上的信念和果敢行事的作风就是其中的重要法则，而最主要的表现就是他厚下脸皮，不顾所有人的反对和传媒的批评，以铁腕裁撤公司部门和员工。

韦尔奇接过通用电气的帅印时，这家已经有117年历史的公司机构臃肿，等级森严，对市场反应迟钝，在全球竞争中正走下坡路。按照韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。韦尔奇重整结构的衡量标准是：这个企业能否跻身于同行业的前两名，即任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售。

韦尔奇首先着手改革内部管理体制，减少管理层次和冗员，将原来8个层次减到4个层次甚至3个层次，并撤换了部分高层管理人员。此后的几年间，先后砍掉了25%的企业，削减了10多万份工作，将350个经营单位裁减合并成13个主要的业务部门，卖掉了价值近100亿美元的资产，并新添置了180亿美元的资产。

可当时正是IBM等大公司大肆宣扬雇员终身制的时候，从GE内部到媒体都对韦尔奇的做法产生了反感或质疑。也正是由于他不为所动的硬心肠，坚持铁腕裁员，韦尔奇基于还得了个“中子弹杰克”的绰号。

多年后，韦尔奇为当年的决断寻找的理论依据是：这是一个越来越充满竞争性的世界，游戏规则在发生变化。没有一个企业能够成为安全的就业天堂，除非它能在市场竞争中获胜。更让韦尔奇自豪的是：“在GE，我不能保证每个人都能终身就业，但能保证让他们获得终身的就业能力。”

在管理上，韦尔奇自有他独特的方法，最为著名的莫过于“聚会”、“突然视察”、“发手写便条”了。韦尔奇懂得“突然”行动的价值。他每周都突然视察工厂和办公室，匆匆安

排与比他低好几级的经理共进午餐，无数次向公司员工突然发出手写的整洁醒目的便条。所有这一切都让人们感受到他的领导并对公众的行为施加影响。

韦尔奇也十分重视企业领导人的表率作用，他总是不失时机地让人感觉到他的存在。他向从直接的汇报者到小时工等几乎所有的员工发出的手写便条具有很大的影响力，因为这些便条给人以亲切和自然感。韦尔奇的笔刚刚放下，他的便条便通过传真机直接发给他的员工了。两天之后，当事人就会收到他手写的原件。韦尔奇手写的便条主要是为了鼓励和鞭策员工，还经常是为了促使和要求部下做什么事。

韦尔奇认为，挑选最好的人才是领导者最重要的职责。他说："领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。他们必须热爱自己的员工，拥抱自己的员工，激励自己的员工。"作为一个过来人，韦尔奇给公司领导者传授的用人秘诀是他自创的"活力曲线"：

一个组织中，必有 20% 的人是最好的，70% 的人是中间状态的，10% 的人是最差的。这是一个动态的曲线，即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。但一个合格的领导者，必须随时掌握那 20% 和 10% 里边的人的姓名和职位，以便做出准确的奖惩措施。最好的应该马上得到激励或升迁，最差的就必须马上走人。

严格淘汰的人才体制是韦尔奇将 GE 带入辉煌的新时代，也是 GE 之所以能成为赫赫有名的"经理人摇篮"、"商界的西点军校"，能有超过三分之一的 CEO 都是从这家公司中走出的主要法宝。搞过经营管理的人知道，经理最为头痛的就是裁员，特别是许多员工为公司干了几十年，把"青春"献给了公司，如果没有点铁石心肠，恐怕很难挥起裁员的刀。

《厚黑学》认为，认准了目标，就不能瞻前顾后，那怕前面是刀山火海，也要勇猛向前。要有为达目的不择手段的气魄。这样的人一旦行动起来有无往而不胜的气势，甚至有惊天地，泣鬼神之效力。杰克·韦尔奇，正是这样精通厚黑之道的人。

■ 立身行世面厚心黑十四：泪眼蒙世，笑脸迎人

——如果一个人能把哭和笑的功夫运用得炉火纯青，在这世上可能就没有办不到的事了。

厚黑学认为，控制自己的情绪非常重要的。有两种情绪是值得发挥的，是具有神奇作用的：一是眼泪，二是笑脸。在世人心目里，女人是弱者，女人的哭是天经地义的，眼泪是她们的武器，能化铁熔钢。男人爱哭就不多见了，可男人一旦哭起来，威力无比，这也许物以稀为贵吧。在关键时节哭上一哭，没有达不成的目的。男人动不动就哭，并以哭作武器，是需要极大的勇气，必须具有极深的“厚”功的。一张永不疲倦的笑脸，更能令人不忍弗逆其心。女人的笑是迷人的，而男人的一张笑脸却给人一种安全、自信和平易近人的感觉。因此，要

保持一张永不疲倦的笑脸同样得有修炼到家的“厚”功。如果一个人能把哭和笑的功夫运用得炉火纯青，在这世上可能就没有办不到的事了。除此之外的情绪应该尽量掩饰在这两种情绪之下，不要轻易露出来，否则会成为别人打击的有力借口。

◎ 委曲求全以图青山薪茂

李宗吾认为，刘备的特长，全在脸皮厚，他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗语有云：“刘备的江山，是哭出来的。”这也是一个大有本事的英雄，他和曹操，可称双绝。当着他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂对晤，你无奈我何，我无奈你何。环顾袁本初诸人，卑卑不足道，所以曹操说：“天下英雄，惟使君与操耳。随着刘备的三分天下日渐稳固，他哭的次数也越来越少，当他率大军为死去的结义兄弟报仇时，他再也不用依附任何人了；所以当一个人的能力处于劣势时，委曲求全和忍气吞声，必要时的痛哭流涕未尝不是一种最好的生存和积蓄力量的办法？看看另一个例子，也许会更明白刘备的“伟大”。

齐欲攻宋，燕昭王派张魁作为使臣率军队去助齐国，谁知齐王却因一件小事把张魁给杀了。燕王得知后非常懊恼，发誓要为张魁报仇，决心去攻打齐国。

大臣凡繇听说这事后，赶紧谒见燕王，劝谏说：“我一向认为您是贤德之君，现在看来你并非我心目中所仰慕的人。我不愿再当你的臣子了。”燕昭王说：“是什么缘由让你说出这一番话？”凡繇回答说：“松下之乱，我们先君被俘，你对此深感羞愧，却去侍奉齐国，原因在于自己太薄弱了。而现今张魁被齐所杀，你却欲攻齐，这难道不是把张魁看得比先君还重

要吗?”燕王问道：“如此说来，兵不得出。张魁已死，我们应怎样办才好?”凡繇说：“烦请您穿上丧服住在郊外，派出使臣到齐，以客人身份去谢罪，对齐王说：‘大王您是贤德之君，这些都是我们的过错。大王心胸宽广，一定不会杀死诸侯们的使臣的。现在只有燕王之使被杀，此乃燕国择人之误，望能改换使臣以表谢罪。”燕昭王于是忍声吞气地又向齐国派遣了一位使臣。

齐王举行盛大宴会，恰逢此时，燕使到达齐国，使臣拜见齐王说：“我们君主非常恐惧，因此派我来向大王请罪。”齐王听后洋洋得意，让使臣当着众位诸侯使臣又重复了一遍所说的话，用来炫耀自己的威势。然后，齐王得意地派了位官职低微的使臣命燕王返还官室，以示宽恕。

如果说燕昭王厚着脸皮，低声下气地讨好巴结齐王，完全是因为燕弱齐强而不得已之所为，还体现不出他的“厚”学功夫。那么，燕昭王为了燕国的强大，不顾一国之尊的身份，讨好奉迎自己的臣下，其“厚”功炼之深，真是令人叹服。

历史上的燕昭王，可以说是个相当有作为的君王，他厚脸忍受齐王的羞辱过后，立志要重振国势，报仇雪耻。他的第一步棋是要招揽人才，为此特意把郭隗叫来请他推荐天下贤士，郭隗对他说：“您若是想招揽天下贤士，应该首先重用国内的贤士，重用他们，给他们以礼遇优待。天下人都知道您好贤，真正的贤人自然会不远千里投奔燕国。”燕昭王答道：“你说的道理我明白，请你说一说怎样做起吧。”郭隗说：“有这样一则故事，古时有位国王特别喜爱千里马，他派人到处去寻找千里马，许诺只要找到，就以千金买下。但是，三年过去了，他连一匹千里马也没有买到，这时有个人自告奋勇带了千金外出买马，谁知三个月之后，他却花五百金买来一具马骨，向国王交差。国王很生气，冲着买马人发了脾气。买马人却不慌不忙地说了一番道理：‘我花五百金买来马骨，为的是让天下人都知道您真心爱马。连死马都肯付出重金，何况活马呢！以

后不用派人到处去找寻千里马，不久会有人主动把千里马送上来。’果然，不到一年时间，国王就得到了好几匹真正的千里马。现在大王您若真心求贤，不妨也采取千金买马骨的办法。可以先从我郭隗开始，把我当成个贤人来对待。天下的真正贤人见到我这样不入流的人物还受厚遇，还怕他们不来投奔您吗?"

燕昭王很赞成郭隗的主张，就尊郭隗为师，给他修建了豪华住宅，提供优厚的生活待遇，宴席上请郭槐上坐，自己坐在旁边；外出时甚至亲自给郭槐牵马。又在易山旁边建了一座高台，里面堆满了黄金，以作招待客人的礼物和费用，这台就叫“黄金台”。这样一来，燕昭王求贤若渴的美名传遍各国，各国贤士也纷纷来投。过了二十多年，燕国变得十分强盛，国富兵强。于是燕昭王派乐毅为将军，出兵攻齐，连战连胜，一直攻破齐国都城临淄，齐王狼狈逃窜，要不是后来出来一个田单，几乎就被燕国灭掉了。燕昭王以他的举动道出了“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑”的厚黑精髓，并在厚脸的掩护下，发愤图强，终于雪了当年受辱之他。

◎ 别为自己挖情绪的陷阱

不善于控制自己的情绪尤其是嘴巴的人，最容易给攻击自己的对手留下致命的缺口。《厚黑学》告诫人们要会应用厚黑之术来面对世界，别为自己挖情绪的陷阱。在这方面，巴顿的教训是非常深刻的。

1909年毕业于美国西点军校的巴顿，在二战期间先后率部参加北非登陆战役、西西里岛登陆战役、诺曼底登陆、阿登战役等著名战役。他是个典型的职业军人，视作战为生命，他作战勇猛顽强，指挥果断，富于进攻精神，善于发挥装甲兵优势实施快速机动和远距离奔袭，被部下称为“血胆老将”。特别是他在二战时率领的部队从诺曼底登陆后横扫法西斯德军的

阵地，令德军闻风丧胆，更是成为世界瞩目的战将。巴顿也被授予四星上将。

然而，巴顿虽然在第二次世界大战中立下了赫赫战功，但由于他相当独特的个性，我行我素，口不择言，不能控制自己的情绪，也使他吃了不少亏。

1944年8月，盟军虽已在诺曼底成功登陆两个月，但被德军阻止在诺曼底的“灌木篱墙”地区而动弹不得。此时，巴顿带领其第3集团军一举突破了死气沉沉的胶着状态，挥师围困了布勒斯特。这时候，立了头功的巴顿说了我们一直作为“好战分子”自供状的一段著名的话：“与战争相比，人类的一切奋斗都相形见绌！上帝啊！我是多么热爱战争！”

简单地说，离开战争，像巴顿这样的名将简直无法生存，或者说社会环境不允许他生存。他的上司、国内的政治家们和追求“人权”的社会舆论、议会都不会容忍他的继续存在。

在战争中，尽管巴顿屡屡与上司意见相左甚至发生顶撞，但只要对战争有利，上司们也能从大局出发来原谅他、容忍他，因为他在战场上的胜利同时也是他上司的胜利。比如在突破莱茵河之役，为了加速进攻步伐，竟不惜一切代价不择手段地搞油料，巴顿竟授意其下属冒充兄弟部队去友邻冒领油料，甚至采取偷窃、抢劫的手段把友邻的油料搞到自己手里。作为集团军司令，巴顿竟自己开着只剩最后一点汽油的吉普车，到上司那里强行加满油箱。巴顿的这些越轨行为无疑使他的上司大为光火，但是他用这些非常手段得来的油料打了一个大胜仗，一举率先突破了德军的莱茵河防线，从而为美国陆军争了光，使那位从骨子里瞧不起美军的英国名将蒙哥马利不得不对美军刮目相看。因此，巴顿偷抢油料的行为与他的胜利相比，显然成了不值一提的“小节”，上司连高兴都高兴不过来，哪还会计较这些小事呢？然而，当战争结束后，巴顿的这些“小节”便会赫然成为“大节”。上司岂能容忍这个无法无天的下属？

战争当中，巴顿尽管曾在摩洛哥与法国维希政权的人打得火热，但政治家们仍然原谅了他，因为战争离不开这员虎将。但是，当战争结束之时，政治家们就绝不能容忍他有任何与政治利益相悖的行为。比如在盟军完全占领德国之后，巴顿参加了盟军的阅兵式，苏军将领出于对这位美国名将的钦佩，派联络军官和一名翻译来邀请他去饮酒。巴顿居然愤怒地吼道："告诉那个俄国狗崽子，根据他们在这里的表现，我把他们当成敌人，我宁愿砍掉自己的脑袋，也不同我的敌人去喝酒。"他的话吓坏了翻译，而他却命令翻译一字一句地翻译过去。这就几乎酿成了一次非常不愉快的外交事件，因为当时美苏均为同盟国的主力，为了消灭法西斯，罗斯福、斯大林、丘吉尔费了九牛二虎之力才结成了同盟，巴顿随便耍性子，岂不影响政治上的利益？

谁都知道，巴顿常常张口闭口"他妈的"。他曾因打骂两名士兵而差点受到军法审判，只是因为战争需要和上司艾森豪威尔的庇护，才免遭议会那帮无事生非、小题大做者们的追究。但是当战争结束之后，议会只需用一个"人权"借口即可将他打倒在地。他的上司也用不着为庇护他而遭议会的非议了。

事实正是如此。在二战的善后工作远未结束的时候，他的上司艾森豪威尔就不得不扔掉他这只"酸果"了。一贯喜欢直来直去的巴顿"祸从口出"，落入了机智的新闻记者们的圈套。在巴顿以第3集团军司令兼驻巴伐利亚军事长官的身份举行的一次记者招待会上，他对盟军的非纳粹化计划提出了非议："如果军管政府雇用更多的前纳粹党员参加管理工作和作为熟练工人，那么军管政府会取得更好的效益。"这些言论严重地损害了盟军的政治形象和美国的政治利益。事实上，巴顿已任用了至少20名纳粹党员在政府中担任要职。以追求轰动效果为己任的记者趁机问道："将军，大多数普通的德国人参加纳粹党，难道不就是和美国人参加共和党与民主党的情形差

不多吗?”情绪激动的巴顿不知这是圈套，竟然乖乖地钻了进去，信口答道：“是的，差不多。”于是，美国及全球许多报纸上出现了一个赫然的大字标题：“一位美国将军说，纳粹党人就像共和党人与民主党人一样。”巴顿把祸闯大了！当时美国执政的是民主党，你说它与纳粹一样，岂能容忍？不过，工于心计的艾森豪威尔还是先给了巴顿一个台阶让他下，而没有马上解他的职。他让巴顿公开收回他的上述信口开河的话。巴顿照办了，但他又画蛇添足地说了许多为自己辩解的话。巴顿的辩解终于让艾森豪威尔忍无可忍，在社会舆论和各种政治力量的压力下，最终采取了果断措施，免去巴顿第3集团军司令和驻巴伐利亚军事长官之职，而任命其为有名无实的第15集团军司令。这是一个空架子的集团军和空头司令，他的任务只是带一些参谋和文职人员整理二战欧洲部分的军事史而已。

在离开生死与共、横扫欧洲的第3集团军时，身经百战、出生入死不眨眼的巴顿泪水涟涟，哽咽得说不出话，好不容易读完了他那十分简短的告别演说。

巴顿自此从精神上毁灭了。他心中愤愤不平，表面上却玩世不恭。他用打猎之类的消遣来麻醉自己，以抚平心头的伤痕。就在1945年底，在曼海姆附近，巴顿的轿车与一辆军用卡车相撞。他受了重伤，颈部折断，颈以下全部瘫痪，同年12月21日，巴顿在海德堡的一所医院里溘然逝去。

大多数人都有过像巴顿一样受累于情绪的经历，也都懂得这个道理，但遇到具体问题就总是知难而退：“控制情绪实在是太难了”，言下之意就是：“我是无法控制情绪的”。别小看这些自我否定的话，这是一种严重的不良暗示，它真的可以毁灭你的意志，丧失战胜自我的决心。

其实，控制自己就是磨练自己的厚黑能力，培养自己的忍耐力。当你认识到愤怒是自己厚学根基不深的一种表现时，你便会不理会别人的言行，大胆地选择精神愉快，而不是愤怒。

如果有人向你挑衅，你就拿出自己的厚黑本领来，心平气

和地退一步，让他灰溜溜地从你的眼前消失掉。

当你已经被卷入冲突时，最有效的办法就是用厚学功夫保持自己的平静，认真思考解决的方法。

当你遭到对方的打击，将要被激怒时，你要想想李宗吾大师的教诲，换上一付笑脸来面对对方。

◎ 最难堪的时候也要保持本色

中国有句古话说：巧诈不如拙诚。意思很明了，无论你如何挖空心思，使用诈术最后都是要被揭穿的，而老老实实做人，保持自己的本色才是根本。哪怕是最难堪的时候，也最好以平常心态去做人做事。

那是一个阴雨绵绵的日子，35 岁的克劳斯特·宾穿的西装革履，提着公文包，准备外出求职。可是在吃早点的时候，他突然从报纸中缝里发现了一则“德国科利银行”招聘经营管理职员的广告……

克劳斯特·宾准时赴约，总经理扬·德班接待了他。克劳斯特·宾一看满脸严肃的总经理，心里就忐忑不安。但是他尽力保持镇静，详尽地回答总经理的提问。

总经理问：“先生，你能从工作的实际经验出发，给我描述一下公司的未来吗?”

克劳斯特·宾回答说：“先生，我认为公司的发展应当是秩序化的管理，而不是什么关于未来的夸夸其谈。”

总经理问：“为什么这样说呢?

“因为我到您这里的时候，已经看到了公司的现状了。”

这时，外面突然传来警车鸣笛的声音，但是克劳斯特·宾似乎什么也没有听见，仍在认真阐述自己的观点……

总经理说：“你是到本公司面试的第 109 人，其中有的人与你的观点相近。”

总经理的话意味着什么，明眼人一听就知道了。克劳斯特

·宾心里感到很难受，真是“乘兴而来，败兴而去”，能高兴得起来吗？不过，他还是很礼貌地起身告辞。

克劳斯特·宾走到门口的时候，突然发现有一个钉子掉在那儿，也没有多想什么，他就把钉子捡了起来装在自己的口袋里，慢慢地向门外走去……

这时，总经理突然在后面喊道：“先生，我能继续和您谈谈吗？”

克劳斯特·宾非常惊讶，礼貌地问：“先生，我不是没有希望吗？”

总经理笑着说：“先生，在面试的109人中，只有你一个人是那样回答问题的。重要的就是你刚才捡钉子的动作，实在让我震惊。要知道，有多少面试的人都踢开了这颗钉子，惟有你看到了这颗钉子的存在，这证明你非常务实。我决定录用你！”

听完这话，克劳斯特·宾点点头，表示同意。

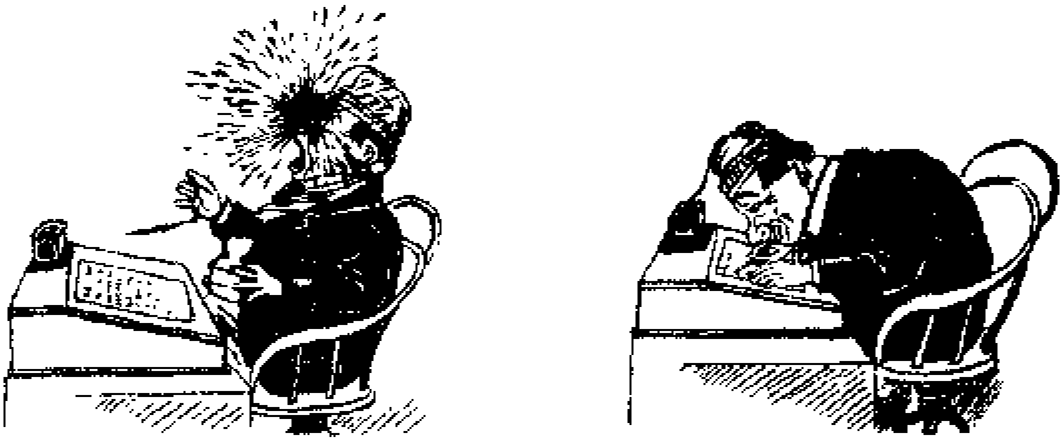
事实证明，克劳斯特·宾到了公司之后，脚踏实地，做出了卓越成绩，最终成为公司的总裁。

克劳斯特·宾之所以在最后的时刻能够成功，就是一种诚实的心态的表现。克劳斯特·宾的举动很简单，甚至是无意间发现了那颗钉子，但是却体现了他一贯的“从细微处入手”的精神，并且表现出一种很坦然的心态。因为此前许多求职者不是没有发现那颗钉子，而是觉得弯下腰去捡一颗钉子有点“丢份儿”，拉不下那个脸来，而克劳斯特·宾不仅不怕“丢份儿”，还拉下脸把钉子捡了起来。

这个动作很偶然，但很精彩。正是这个“钉子的威力”，才使克劳斯特·宾获得了人生的成功。看来，生活中每一个细节，都可以创造人生辉煌，如果你去注意这些细节，不愁会有一番成就。

■ 立身行世面厚心黑十五：兼收并蓄，半瓶何妨

——任何人都兼具厚黑两个方面，精于厚的人，被逼迫到走投无路时，也会突然施出黑招，而精于黑的人，在一时达不到自己主要目的的情况下，往往以厚字蓄积力量，等待时机，反而达到了出奇制胜的效果。



李宗吾研究发现，有一种人，他们有厚和黑的潜能，但不能做到极厚或极黑或二者俱极，然而他们能够尽情发挥现有的本事，也能成就非凡。对手精于一样，他们有两样，虽都不精，可一齐施展出来，让极厚者或极黑者不能占去便宜，从而三分天下可成。如果二者兼有，都达到极地，那将是天下无敌了，不仅前面二者都不是你的对手，就连那些所谓大仁大义之仕也莫奈你何。如果厚和黑没有一样行的，那么注定不会有什么作为了。在充满竞争的市场经济大潮中，寻职位、谋官位、争地盘、夺山头的斗争无处不在，若想在各个战场上始终立于有利地位，不断追求更大的胜利，一方面要厚黑兼修，全面磨练自己的厚黑技能，另一方面要厚黑兼施，以达相得益彰的效果。要承认，多数人的资质比较浅，无法达到至厚至黑的高度，那么厚黑一起使用的效果一定会比只懂得单方面的功夫好

得多。事实上，任何人都兼具厚黑两个方面，精于厚的人，被逼迫到走投无路时，也会突然施出黑招，而精于黑的人，在一时达不到自己主要目的的情况下，往往以厚字蓄积力量，等待时机，反而都达到了出奇制胜的效果。

◎ 对症下药者，不必事事躬亲

李宗吾认为，曹操、刘备、孙权相继死了，司马氏父子乘时而起，他算是受了曹、刘诸人的陶铸，集厚黑学之大成。他能够欺人寡妇孤儿，心子之黑与曹操一样；能够受巾帼之辱，脸皮之厚，还更甚于刘备。所以，天下就不得不统一于司马氏了，这都是"事有必至，理有固然。"

厚黑兼备者，不论做什么事情，只要施展出自己的本事，就可得到丰厚的回报。吕不韦为了自己的政治野心，将怀上自己骨肉的妻子慷慨地送给了把他当好朋友看待的秦质子异人为妻，不仅自己捞着丞相的位子坐了，而且让自己的儿子成了中国历史上的第一个皇帝，欺瞒了当时的天下所有人，包括对他信任倍至的秦庄襄王。

封建社会的第一个中央集权帝国的始皇帝嬴政，灭六国，统一天下。改文字，兴小篆，换钱币，通用圆形方孔钱。焚书坑儒，威风凛凛，杀气腾腾，叱咤风云，好不威武。但据有关史书记载，这位风流人物原本并非是地地道道的"龙种"，他不是秦庄襄王的儿子，而是商人吕不韦的儿子。

吕不韦很早就开始行商。由于精明灵活，善于权变，处理事情往往适时得当，而且善驾时势，抓得住机遇，故而获利颇为丰厚。积聚了富可敌国的财富。

吕不韦富有以后，并不是满足于丰厚的获利。原来自他开始经商起，就暗暗地下定决心，要从事政治。吕不韦认为要从政必须有足够的财富才行，没有钱不会被人看重，也就不可能有机会接触高层人物，从政也便只能是白日做梦。为此，他才

开始经商。

经商使吕不韦有了一定的资财，他便开始努力接近执政者。吕不韦拿出自己的一部分资财，奉送给当政者，以期受到当政者的赏识。但事情并不像他开始想的那么简单，他送出的钱财竟如肉包子打狗——有去无回，执政者并未因此而赏识他。

吕不韦见奉送财物方法见效不大，心中有些着急，却又一时间想不出更好的主意。他的小妾见丈夫每天愁眉不展，总是在屋中踱步不止，便关切地问："夫君，所为何事，竟这般愁苦，可否道于妾身知晓？"

吕不韦抬眼看着爱妾，眼睛一亮，但立即又黯淡下去，低了头，瞥见妻子日渐隆起的腹部，不觉长叹一声："唉！我吕不韦时运不济，有志难发，枉有报国之心，却无报国之门。"

小妾忙问："夫君，何出此言？"

吕不韦望着爱妾说："你哪里知道，我吕不韦自从长大成人，便立志从政。本以为经商获利后，便可以钱财为跳板，跳人政界圈内。谁料，前些日送给他们财物，却并不见他们重视于我，想是此路不通，岂非枉存报国之志吗？"

小妾听完，为丈夫担忧，却又不知怎样是好，只是问："这么说，就毫无办法了吗？"

吕不韦长叹一声，深情地望着爱妾的脸，又低头望望她的腹部，悠悠地说："办法是有，只是——"

他的爱妾忽地明白了，泪水刷地涌出眶外，扑跪在吕不韦腿旁，低声啜泣起来。吕不韦伏身将爱妾拥在怀中，抚摸着她，沉默起来。

吕不韦的小妾哭了一会儿，流着泪问道："夫君，难道真的只有这个办法了吗？"

吕不韦用手抹去爱妾脸上的泪水，长叹一声，说："恐怕惟有此途啦！"

小妾伏跪在地，嘤声道："既是这样，妾身惟夫君之命是从，只要对夫君前途有利，妾毫无怨言，请夫君决定好啦！"

说完，哭着爬起身，捂着脸跑进了房中。后来，吕不韦便将怀了孕的小妾送给了秦异人，这便是赵姬。秦异人后来即位成了庄襄王，赵姬深受宠爱。秦庄襄王很快便封吕不韦为国相人宫主事。赵姬生下一子，便是秦始皇嬴政，明为秦庄襄王之子，实为吕不韦之儿。

◎ 职场险恶，厚黑兼备者胜

李宗吾认为，孙权与刘备联盟，并且还是郎舅之亲，忽然袭取荆州，把关羽杀了，心子之黑，仿佛曹操；无奈他黑不到底，随后又向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他能与曹操比肩称雄，不相上下。但后来却对曹丕称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，随后又与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。尽管他黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展出来，你不能征服我，我不能征服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

阴谋家最善于利用厚黑手法来除掉自己的竞争对手了。他们贯用的手腕就是：先用“面厚”术把对手捧上天，让他晕晕乎乎的，彻底去年了警惕心，然后突然来个 180 度的大转弯，施展“心黑”术，置对手于死地。在这方面，短短五十一年的西晋历史为我们提供了有力的佐证。

我国的晋朝是司马氏的王朝，它紧接着魏、蜀、吴三国。有句俗话说：“一统归于司马懿。”说的就是魏、蜀、吴三国一统归于司马懿，而实际上真正成为晋朝开国宣帝的，是司马懿的孙子司马炎。司马炎称帝后追封了祖父司马懿为晋宣帝，其父司马昭为晋文帝，而司马炎自己是为晋武帝，建国于公元 265 年，亡于公元 316 年，这 51 年间建都河南洛阳，相对于后来元帝司马睿建都于建康（南京）来说，洛阳在西，称为西晋；以后晋元帝司马睿建都于建康在东，称为东晋，有 104 年。这样西晋与东晋加起来共 155 年。

西晋短短的51年当中，经过了“八王之乱”，政权老是更迭不停。因其都是司马懿的后代，所以都封了王，谁都可以继位称帝，换来换去也都是司马氏的天下，所以“八王之乱”闹得鸡飞狗跳，却还是他司马家族的内部斗争。

在这场持续数十年的厚黑大搏杀中，有一个最显著的特点，那就是谁先爬到空中去了，或是谁被捧到天上去了，中了对方的“厚脸”术，那他就已离被摔下地来粉身碎骨不远了。

西晋“八王之乱”的八个王，分别是汝南王司马亮、楚王司马玮、赵王司马伦、齐王司马冏、长沙王司马乂、成都王司马颖、河间王司马颙与东海王司马越。这八个王先后都当过朝廷丞相，当上了没有皇帝称号的司马皇帝；其中的赵王司马伦曾经逼迫晋惠帝司马衷禅让帝位给了他司马伦，司马伦是被追封为晋宣帝的司马懿的第九个儿子，而惠帝司马衷则是晋武帝司马炎的儿子，按辈份推算，是司马懿的曾孙，司马伦是司马衷的祖父辈，惠帝司马衷要叫司马伦为叔祖父，叔祖父司马伦要堂侄孙司马衷禅让帝位给他，当然也无可厚非，反正还是他司马家族的天下。

但是这八个王先后当丞相或是自己登基称帝，几乎无一例外是自己先爬到了半空中，或是被别人捧到了半空中，中了其他王的“厚脸”吹捧术。而当他们掌握了朝政实权之后，马上就被摔下地来，粉身碎骨，没有善终。其实这只是一个表面现象，其骨子里却是王爷们互相争权夺利，厚黑之术交替运用，用厚脸术把别人吹捧上天的目的，就是用黑心术致其于死他，然后由自己取而代之。我们且来看看其中的一个长沙王司马乂和他被诛的情景，就可窥见其余的情景了。

长沙王司马乂是晋武帝司马炎的第六个儿子，晋惠帝的司马衷是他的大哥，这位大哥皇帝实际上是个近似白痴的人物，所以谁当了他的丞相谁就掌握了朝政实权。在“八王之乱”的八王中，长沙王司马乂排在“第五”的位置上，他前边的四个王即汝南王司马亮、楚王司马玮、赵王司马伦、齐王司马冏都先后被人用厚脸术捧到了天上，也就是当上了丞相，但随

后就被人用黑心摔到了地上，丢了性命。

长沙王司马乂身长七尺五寸，是个彪形大汉，而且性格开朗果敢，平时待人谦恭和善，名声极好。他为了自己登上相位，却先吹捧成都王司马颖，论辈分排起来，成都王司马颖是司马炎的第十六个儿子，而长沙王司马乂是司马炎的第六个儿子，故而，司马乂与司马颖是嫡亲两兄弟，而且司马乂是六哥，司马颖是十六弟，可是“六哥”司马乂却对”十六弟”司马颖说：“现在的这个天下，是先帝（司马炎）创立下的事业，怎么能够让他们胡作非为呢？希望你能挺身而出加以维护。”

司马乂在这里说“胡作非为”的“他们”，其实也就是叔伯兄弟们，只不过他们在台上，而司马乂在台下，就把他们指斥为“胡作非为”罢了。

“十六弟”司马颖一听“六哥”吹捧自己，忙就反转过来吹捧司马乂说：“六哥怎么把话说反了，六哥你待人谦和，名声极好，要出来维护先帝基业的怎么能是我‘十六弟’呢？应该是你‘六哥’出来吧，我支持你当丞相！

于是司马颖发动一班皇室亲宗，将司马乂吹捧上了天。

司马乂名正言顺地当上了丞相。可他这丞相还是皇帝的一道空头诏令圣旨，他本人还没有来得及去上任尝尝“丞相掌权”的滋味，就被吹捧他的叔伯兄弟们抓住了。司马乂的叔伯兄弟手可真够黑的，抓住了司马乂连杀都不杀，而是将他用火活活烤死了。

司马乂临死时烤热难忍，连哭带诉说：“你们这些王八蛋，把我捧上天原来是假，要摔死我、杀死我、烤死我才是真！”

司马乂被火烤死时才28岁，他的临死哭喊曾使许多人伤心痛哭。但再伤心哭泣，也挽救不了司马乂的必然死亡的命运。

整个西晋王朝的51年时间，几乎都是在这样兄弟叔侄互相残杀的过程中度过的。其残杀的过程就是先把你捧上天，再把你摔下地摔死收场。但不论怎么争斗，每一个次的胜利者，总是其中的厚黑兼备者。为此，厚黑教主提醒世人：职场险恶，唯有厚黑兼备者才能获胜。

■ 立身行世面厚心黑十六：翻云覆雨，过河拆桥

——『量小非君子，无毒不丈夫。』为了大格局，可以不择手段。宁做被人诽议的『王侯』，也不要当令人叹息的『贼寇』。

古人云：“量小非君子，无毒不丈夫。”成就非凡的精英们，无不深谙此道，他们决不会因为一时的海誓山盟和亲朋好友而淡漠自己追求大人生、大格局的理想，怠慢脚步。在国家、民族、家园或以大局为重的鲜亮旗帜下，他们可以背信弃义于过去的海誓山盟，恩将仇报于自己的父母、兄弟姐妹、同患难的亲朋好友，甚至昔日的救命恩人。厚黑学认为，为了大格局，可以不择手段。为了自己的生存和前途，在关键的时候，人们可以充分展示自己的厚黑天性，借鉴一下前辈们的行

世风格。要谨记“胜者王侯败者寇”的古训。

◎ 该杀的一定要杀

《厚黑学》指出，立身行世，务必谨慎，对待恶人，可以不择手段，要除恶务尽。还是以我们熟悉而且厚黑教主反复引用的三国时期为例，看看几个“厚黑高手”的杰作吧。

王司徒设美人计令吕布除了大恶人董卓。

三国时期，董卓是凶残暴戾的家伙，他凭自己的矫健和卓越武功而结交了许多羌人豪强，以后就以此为依靠而立下了若干战功，被汉代朝廷封授了将军职务，从此再不服从朝廷调遣，朝廷曾召他入京城为少府，他借口说：“我的部队都是像狗一样的胡人，害怕我走后生活再无着落，不放我走。”

后来，朝廷又任命他为并州牧，要董卓把军队移交给皇甫嵩，他又说：“我带兵的时间已经有十年了，和大小士卒都混熟了，我待他们很好，他们也愿为我卖命，还是不要让我脱离军队为好。”

就是这样一个死死抓住兵权不放的董卓，以后趁机杀进京城，废了尚未正式登基的皇帝刘辩，另立了一个献帝刘协，董卓自任丞相，残暴专权，凶横歹毒，朝野不安，黎庶涂炭，因此大家的心愿几乎就是一个：消灭朝廷首害董卓。

当时曹操尚未进入朝廷，朝中想除掉董卓的领头人物是司徒王允。王允知道，要除掉董卓，非有一个比董卓武功更高的人不可。当时排来算去，只有吕布武功高过董卓。此时吕布已被董卓收买，董卓将吕布收为义子，吕布也为虎作伥，替董卓干了不少坏事。如何解决这些矛盾就成了王允面临的艰难抉择。

司徒是官名略同丞相的六卿高官，也只有由他来策划剪除董卓的计谋了。表面上看来，身无缚鸡之力的王允根本不是武艺高强的董卓的对手，他怎么可能杀得了董卓呢？然而，董卓

心虽然够黑，可他的脸皮却胜不过如王允厚，这就决定了董卓必将败于王允的手下。

王允利用自己义女貂蝉——中国古代四大美女之一的美貌挑拨“次害”吕布和“首害”董卓的关系，使父子俩人反目，司徒王允则密切注意寻找适当的时机。

董卓干尽了坏事，广结仇怨，他害怕受到刺杀，常把义子吕布带在身前身后警卫，想用吕布的高超武功来保护自己的安全。

王允把貂蝉先许与吕布，然后又让她与董卓相识，引起董卓的好色心，终于使父子之间产生了矛盾。一次吕布偶然犯了点小过错，董卓凶相毕露，亲自拔手戟投刺吕布，幸亏吕布身手矫健避开，未被刺中。此时吕布的职务是中郎将，也是一个将军。

司徒王允看准了这个大好时机，便找到吕布说：“吕将军，你姓你的吕，董卓姓他的董，你们是什么‘父子’关系啊？他把你收为‘义子’，无非是想利用吕将军的上乘武功来保他的狗命而已。当他亲自拔出手戟要刺杀你时，他想到过你是他的‘义子’了吗？不如趁这机会，吕将军将董贼杀了，除了董卓这个大害，朝野都会称颂吕将军的大恩大德啊！”

吕布思索了一会儿，犹豫地说：“董卓投手戟刺我，我‘父子’已经反目，再也近不得董卓身前，我又如何下得了手呢？董卓的武功实在是太高了。”

王允说：“这还不容易吗！你主动去认个错，还喊董卓做‘义父’，不是就恢复了‘父子’关系么？再伺机寻找杀董的机会就是了。”

后来，王允果然制造了一个由吕布刺杀董卓的计策，那便是趁献帝刘协大病痊愈之机，在未央宫大宴群臣，当朝太师董卓自然要去出席。他穿好朝服前去赴宴，身旁还带着‘义子’吕布当保镖。王允事前已叫献帝刘协写了一道诛灭董卓的手谕，让吕布带在身上。

董卓身穿铠甲骑高头大马来到未央宫，从他居住的城堡直到皇宫，董卓都排好了骑兵和步兵作护卫，路上护兵麻麻密密，无从下手，王允事前已布置了骑都卫李肃在北掖门内刺杀董卓，叫吕布做好杀董的内应。不料董卓行至皇宫北掖门时，因皇宫已到必须下马，而宫内更不可能有他董卓的护兵，于是当董卓刚刚跨进北掖门后，李肃就向他刺来，因为董卓身穿铠甲，刺杀不进，而且他武功高强，身手矫健，没有被刺死，只被刺伤了一只手，他当即高喊："吕布在哪里?"

吕布从身上亮出献帝刘协处斩董卓的诏令说："皇帝有诏，命我诛杀你这贼臣!"

董卓骂道："癞皮狗！你竟敢做出杀父的事来!"

吕布说："你投手戟杀我时，就没想到我是你的'义子'吗?"

吕布说完，用画戟割下了董卓的首级，交到皇帝那里去报功。

随后，皇甫嵩又带兵攻下了董卓派家将守卫的眉坞老家，将董卓全家诛灭了。在他家搜出了金子二三万斤，银子八九万斤，以及可吃三十年的粮食。

长安城内的百姓们听说董卓已死，纷纷从家里跑上街头，士卒们齐呼"万岁"，百姓们卖掉衣服首饰买酒喝以作欢庆。

董卓身体肥胖，放在街上示众时腐烂流油，守尸官在他的肚脐眼里插上灯芯点上火，肉灯几天不灭。

历史就是如此地变化多端，吕布本就是反复无常的奸佞小人，他杀了董卓以后自恃有功，飞扬跋扈，谁也看不起，自己反而成了当时的大恶人，正义之士都欲除之而后快。王允本来靠着厚黑功夫成了剪除暴虐董卓的功臣，谁知杀了董卓后却背离了厚黑之道，似乎觉得天老大地老二，他成了理所当然的老三，竟然自高自大起来。心本来就不够黑的王允，失去了脸厚的保护，也只剩下被董卓的一批心腹部将李傕、郭汜等人所杀的份儿。此后，除掉吕布的任务落到了丞相曹操和皇叔刘备的

头上这两个厚黑大家的头上。

曹丞相使激将法除吕布。

已经升任汉室丞相的曹操知道吕布武功高强，不能轻易动手，便先采用了以厚为主的笼络政策，委任吕布为左将军。吕布十分欢喜，命令自己部将陈珪的儿子陈登带着他的谢表，到朝廷去谢恩。

手持吕布谢表的陈登到朝廷之后，对丞相曹操说："吕布有勇无谋，反复无常，四处作恶，已经取代他昔日的父亲董卓而成为天下第一恶人，越早除掉他越好，为何丞相反倒任命他为左将军呢?"

曹操说："吕布狼子野心，害民作恶，我早就知道他靠不住，可除掉他的机会未到，我还得先安抚他。经你这么一说，我心里更有底了，我给你令尊陈珪陈大人升禄至二千石，让他留在吕布身边作为本相未来除掉吕布的'内应'，就像当年吕布做除掉董卓的'内应'一般……我将命你为广陵（今江苏扬州）太守，吕布的势力如今主要就在那一带，以后就全靠你父子二人合力除掉吕布了。"

吕布的部队活跃在东方一带，他本想当徐州牧，想凭借丰饶富足的徐州来稳固自己的根基，扩大自己的实力。但是没有达到目的，曹操没有给他下达这样的任命，曹操所担心的，正是吕布凭借徐州而更加作恶多端，不便于异日铲除。

没有得到徐州牧的吕布找到已任广陵太守的陈登说："正是你父亲陈珪劝说，使我同袁术决裂而与曹操合作，如今可好，我要个徐州牧，曹操却不给，可你父子两个却得到了许多实惠，你父亲陈珪升了二千石爵禄，你如今又当了广陵太守，你想把我怎么办?"

陈登说："你是左将军，我才是个广陵太守，我在你下边，我能把你怎么样。能给你'徐州牧'任命的是丞相曹公，我见到曹公时劝他说，对待吕将军应当如同饲养一只老虎那样，必须让他吃饱了肉，否则他会吃人。但曹公不同意我的意

见，曹公说恰恰相反，对待吕将军要像饲养老鹰一样，让它饿着，鹰只有在肚子饿的时候，才会替主人去捕兔子；一旦鹰吃饱了，它就远走高飞了。所以曹公不肯任命你为徐州牧，我有什么办法呢?"

正是这样，曹操故意激怒了吕布，让吕布举起了“反”旗，于是曹操亲领大军前来围攻吕布，将吕布围困在下邳（今江苏睢宁）。曹操此时力量远胜过刘备，刘备别无存身之处，也暂时在曹操手下存身。曹操原先揣想刘备是未来争夺天下的强劲对手，并在“煮酒论英雄”时故意提出来试探过刘备，刘备当时吓得连筷子都跌掉了……可巧天上响起了惊雷，刘备假称被惊雷吓跌了筷子，轻轻掩饰过去了……曹操于是暂时收起了杀灭刘备的狠心，此次却带了刘备来一齐攻打吕布，目的还是试探刘备的用心。

吕布既没有曹操的黑心，又不具备刘备的厚脸皮，岂是厚黑大家曹操的对手，他在下邳走投无路，只好厚下脸来向曹操投降。然而班门弄斧岂能不自讨苦吃，他这点小把戏怎么让曹操上当。

吕布对曹操说：“从今天起，天下稳定了。”

曹操问吕布说：“你这话是什么意思?”

吕布说：“你所最担心的，不就是我吕布吗？如今我服了你了，投降于你，你让我统领骑兵吧，你自己统领步兵好了，我们两个一起干，天下还有什么事办不好呢?”

曹操说：“看来，我得给你松绑啰!”说着，便转身问刘备说：“吕布可是一只老虎，我放了他你放不放心?”

刘备说：“千万放不得吕布，你忘了他是怎样对待‘义父’董卓的么?”

吕布于是破口骂刘备道：“大耳儿贼，你坏死了!”刘备耳垂特大，有“两耳垂肩”之说，故尔吕布骂他“大耳儿贼”。

曹操大笑道：“哈哈！玄德坏什么？天下首害是董卓，次

害是你吕布；如今董卓你杀了，你自己成了天下‘首害’，我能让你再逍遥自在么？听令：缢杀逆贼吕布！”于是骁勇异常的吕布便死在了曹刘这两个厚黑大家的手中。

◎ 可同患难不可同富贵

李宗吾在《厚黑学》中讲了这样一件事：李次青（即李元度）是曾国藩得意门生。国藩兵败靖港祁门等处，次青与他患难相共，后来次青兵败失地，国藩想学孔明斩马谡，叫幕僚拟奏折办他，众人不肯拟，叫李鸿章拟，鸿章说道：“老师要办次青，门生愿以去就争。”国藩道：“你要去，很可以，请李大人搬铺。”鸿章在幕中，有数年的劳绩，为此事逐出奏折上去，次青受重大处分。鸿章出来，无所事事，只得托人疏通，仍回曾幕。这只是一个小故事。在中国历史上，许多开国皇帝根基牢固后，为了自己子孙后代江山永固，一般都会对与自己出生入死的功臣名将痛下杀手，如刘邦剪除异姓王，赵匡胤杯酒释兵权，朱元璋屠戮众功臣，康熙削三藩等。还是循着李教主的思路，让我们看看有仁德之誉的刘邦是如何纯洁自己的刘氏江山的吧。

汉高祖刘邦，算得是仁德皇帝了，他从一个“十里一亭”的江苏沛县泗水亭亭长起步，仅仅经过四五年的时间，不仅达到了消灭秦朝的目标，而且取得了楚汉相争的胜利，消灭了楚霸王项羽而拥有了天下，创立了汉朝。他初时是很谦虚大度的。

即位之初，刘邦在洛阳南宫举行宴会，问列侯诸将说：“你们都不必隐讳，说说自己的心里话吧！我为什么能得天下？项羽为什么失掉天下？”

重臣高起等人纷纷回答说：“陛下仁慈而爱护人，项羽傲慢而好侮辱人。每次攻城掠地之后，有了战利品都给了有功之臣，并给他们记功，这便是陛下与天下人分享胜利。可是项羽

却不是这样，他把功劳都捞到自己怀里，把责任都推到别人头上，所以陛下得了天下而项羽失掉天下。”

刘邦说：“你们这些说法，也许不无道理，但是你们只知其一，不知其二。若论运筹于帏幄之中，决胜于千里之外，我不如张良；安国家，抚恤百姓，为前方供输粮草，我不如萧何；领百万之众，战必胜，攻必克，我不如韩信。他们这三个人，都是人中之豪杰，我能够很好地任用他们，而项羽有一谋士范增却不能用，这便是我取得天下的主要原因。”

打天下的时候，为了笼络手下战将，刘邦采取不论其是否刘姓，功劳够封王者一律封王的策略，汉初刘邦先后封了韩信、彭越和英布等七个异姓王，并与诸王称兄道弟。然而，坐了天下当了皇帝后没多久，刘邦就后悔了，后悔不该封异姓人为王，于是就开始施展厚黑手腕，用各种栽赃逼迫的办法，使七个异姓王中的六个王都“造反”。然而，刘邦便名正言顺地征讨他们，先后将淮南王英布、燕王卢绾、梁王彭越、越王、楚王韩信等剿灭了，只留下一个长沙王，留下长沙王的惟一原因，是当时的第二代长沙王是吴芮的儿子吴臣，吴臣是淮南王英布的小舅子，换句话说，英布是吴芮的女婿，也是吴臣的姐夫。在剿灭英布的过程中，吴臣采取了大义灭亲的态度，背后下黑手将姐夫骗到长沙杀了。因此，刘邦便格外开恩，宣布撤销其他六个异姓王的封号，只留下一个长沙王。与此同时，刘邦却规定说：“非刘氏而王者天下共诛之。”

完全可以想象得到，说淮南王英布等人“造反”，是刘邦想要剪斩除这些异姓王而安的罪名，有些是逼他们造反，有的则更是无中生诬其“造反”。我们把事情倒过来想想就明明白白了，淮南王英布原先是秦国的一个囚徒，他脸上刺了字，古时候脸上刺字的刑叫做“黥”刑，所以，历史上曾屡屡把英布叫做黥布。黥布是在骊山服劳役时带领两万牢狱囚徒起义的，他后来娶了吴芮的女儿为妻，起初他与吴芮一道都投奔在项羽的帐下，后来看项羽太残暴，一下子坑埋了二十万秦军投

降的士兵，便又改为投奔刘邦，直到帮助刘邦创立了汉朝，岳、婿两人都同时封王，岳父吴芮是长沙王，女婿英布是淮南王……英布是一个出生入死拼杀出来的战将，他在过去的刀光剑影中，从来没有叛离过刘邦，何以在刘邦建立汉朝，给英布封了淮南王尽享荣华富贵时反倒起来造反呢？这是根本不可能的……可见说淮南王英布造反完全是刘邦为剿灭他而强加的一个口实。试想，陷害残杀昔日一同出生入死的兄弟，脸不厚和心不黑到相当的程度，能够下得了黑手吗？难怪连厚黑教主对刘邦的脸厚心黑大唱赞歌了。

诸者看到这里，千万不要以为刘邦做得太过分，从厚黑学的角度来讲，存在就是真理，生存第一。假如刘邦让那些手握重兵的“王”在自己的封地上说一不二，他怎么能够在皇宫里睡踏实呢？正所谓卧榻之下，岂容他人酣睡？刘邦的做法虽然从情理上有点让人不好理解，但换了旁人恐怕也会这么做。实陡上，历史上这样的事可说是举不胜举。

晚清历史上最大的事莫过于洪秀全领导的太平天国，太平天国运动起事于道光末年即道光三十年，经过整整一个咸丰朝代十一年，直到同治三年才被剿灭，前后共十五年，经历十六个年头，清朝的皇帝经历了三个，他们都把太平天国看成举国第一大祸事，太平天国攻下金陵（今南京）长达十四年之久。满清的皇帝咸丰曾经当着满朝文武的面宣布：

“朕将对攻下金陵长毛贼者都给以重赏，凡攻下金陵者不论是满人、汉人，一律封王……以示褒奖。”

俗话说皇帝金口玉言，说了话就不能更改。曾国藩的九弟曾国荃围住金陵几个月，因瘟疫而死去上万名湘军官兵，但曾国荃誓死不离开金陵外围半步，其惟一目的就是要占据金陵外围的有利地形，以待他日第一个攻进金陵后封得王位。当然曾国荃也知道，封王那是他大哥曾国藩的事，但哥哥若封了王，弟弟自然也跟着沾光……

后来，曾国荃终于如愿以偿了，他率领的湘军第一个攻进

了金陵，于是就天天盼着皇上“封王”的诏书，真是扳着指头算日子；（同治三年）六月二十五日拜发攻下金陵、捣灭长毛老巢的奏折。此折为六百里加急，一天行六百里，五天要到达北京；皇太后、皇上接到这份捷报必定龙颜大喜，会立即下达封赏上谕，再传回来，又是一天行六百里，到达金陵也只有五天，朝廷的商量以及路上不可预计的耽搁，就打它费去三天时间，七月初六日也应该到了……今天是初十了，上谕还没来，这是什么原因呢？曾国荃心急如焚，去问自己的大哥曾国藩说：“大哥，该不会皇上说的金口玉言也不作数吧？大哥应该封王才对。”

曾国藩说：“为臣尽忠，你揣摸皇上的圣意干什么？快别多说！”曾国藩虽然斥骂了自己的弟弟，但他心里也在犯嘀咕：“皇上的封赏迟迟未到，该不会出什么意外吧？”曾国藩对咸丰所说：“攻克金陵的首功之人封王”是记得十分清晰的，应该不会变！

可是偏偏变了，朝廷奖励上谕终于来了，不过只将曾国藩赐封一等侯爵，加恩赏太子太保衔，世袭罔替，并赏戴双眼花翎。

曾国藩的九弟曾国荃，那个实际指挥湘军杀进金陵的干将，只封了一个一等伯爵。

曾国荃一下子泄了气，私下发牢骚说：“原来圣上说话金口玉言也是不管用的！”曾国藩马上将自己的胞弟骂了一顿，叫他以“有病告假归籍”的借口，请辞回湖南湘乡县乡下故居去了。

可见皇上许的愿也是靠不住的。是啊，内外有别，怎么能把异姓人封王呢？清朝初期，为了迅速统一全国，封过三个异姓王，这就是平西王吴三桂、靖南王耿精忠、平南王尚可喜三人。后来天下太平后，康熙便将三藩削平了，自那以后，“异姓人不封王”已成了满清的祖制，咸丰说攻克金陵之人不论其是满人、汉人一律封王，这怎么可能呢？无非是当时吊吊汉

臣们的胃口罢了。现在天下平定了，朝廷宁可厚下脸皮让人说三道四，也不可能封汉人为王。

俗话说："非常之时定有非常之赏"，立身行世面厚心黑认为，打天下时空头支票开多少都没错，等对方拼着命为你打下天下之后，至于是否真的兑现，那就完全看当时的具体情况而行了。不想兑现时，千万要把脸皮磨厚，甭管任何人心里想什么，一定要黑下心来悔约！

在今天的商场上，可以一同打"江山"，不可以一同享"江山"的事例实在太多了。朋友之间，兄弟之间，夫妻之间，父子之间，在创业伊始，都能够齐心协力，同甘苦，共患难，可是一旦企业有了规模，大把大把的票子流进来时，什么亲情、友情？全抛之脑后了，于是勾心斗角的事情层出不穷，直到整垮企业为止。所以，这些企业的掌舵人也应该好好学学立身行世面厚心黑，为了企业的命运，不妨使些刘邦等人的手段，将那些昔日的"功臣"一一清除，以保证企业的生命力日益常青。

◎ 别养吃人的狼

有两类人是可怕的，近不得：一类是为了日后的野心，深深藏起自己的狐狸尾巴，极尽奉承之能事，以讨主子欢心，一旦爬到有利地位，开始兴风作浪，害国害民，为祸一方。甚至取主人而代之。另一类人就像狼子一样，养不熟的，为了投靠新主子，可以毫不手软地提着旧主子的脑袋去向新主子讨赏。没有厚黑学的功夫，这两种人的脸子之厚，心子之黑是不易看穿的，很多人都着了他们的道。古人对付这两类人的办法就是运用厚黑学，以其人之道还治其人之身，用完了就消灭掉，以防遗害后世。现举两例以示明证。

管仲，字夷吾，颍上县（今属安徽）人。他少年时极其贫穷，后来当了齐桓公的丞相，齐桓公九令诸侯，一匡天下，

管仲是他的主要谋臣，起了决定性的作用，他对人有敏锐的透视力，看人很准。由于管仲的得力辅佐，使齐桓公成了春秋五霸之首，管仲是古代贤相的代表人物。

齐桓公四十一年，管仲病重将死，齐桓公向他问道："你死之后，群臣里边谁可以做相国呀？"

管仲说："知臣莫若君，你自己认为如何？"

齐桓公说："易牙最疼爱寡人，他见寡人病了，郎中说要吃小孩子的肉才能治得好。易牙二话不说，就把自己的儿子杀了，熬汤给寡人喝，果然就把寡人的病治好了。易牙可以当相国！"

管仲说："疼爱儿子是人之常情。易牙为了治好大王的病，竟然将儿子杀死给大王吃；一个对儿子都能下毒手的人，那里谈得上爱国君。他不行！"

齐桓公说："开方为了投奔齐国，从他的祖国卫国来到齐国，对齐国真是忠心耿耿。他可以当相国！"

管仲说："开方原是卫国的公子，他背弃父母之邦的卫国到齐国来，图的就是个人的发展前途。这样的人一心只为自己，他怎么能当相国呢？连接近都不要接近！"

齐桓公说："竖刁为了寡人，把自己都阉割了，这样忠心不二的人总可以当相国了吧！"

管仲说："世上的人谁不爱惜自己的身体？可是竖刁为了接近君上进皇宫，竟然连自己的身体都不爱惜，反而将自己阉割了，一旦有了需要，你又怎么保证他不对国君动刀子呢？这样的人更不应该当相国！"

后来，管仲死了，齐桓公没有听从管仲临终前的劝诫，把朝政大权委托给了易牙、开方、竖刁等人。结果他们各自潜藏的野心大暴发，各自拉帮结派，把朝政搞得一团糟，齐桓公的几个公子之间互相争权夺利。结果在齐桓公死后，几个公子各自靠着易牙、开方、竖刁互相攻击，根本不理桓公的丧事。死尸在床上停了六十七天无人收殓，孳生的蛆虫一直爬到了宫门

之外。

齐桓公没有察人的本事，而且也不善于听贤良大臣的意见，结果死不得安生。

晚清重臣李鸿章可能有这样那样的短处，但是他有一条长处，那就是善于识人察心。

李鸿章，安徽合肥人，他很早就跟随曾国藩行动，把曾国藩视为恩师，跟随曾国藩的湘军进剿太天军。后来，在曾国藩的极力主张下，由李鸿章出面组织安徽籍的淮军，作为曾国藩湘军的有机组成部分，配合曾国藩打太平军。

李鸿章的淮军围了苏州城好儿个月，苏州城被太平军占了几年了，就是攻不下来，李鸿章就想到了从太平军内部收买叛徒这一条策略。

起初占据苏州的是太平天国忠王李秀成。李秀成被洪秀全调回天京防守之后，苏州交给了慕王谭绍光及其他郜永宽、汪安钧、伍贵文、周文佳等八个王。大军由谭绍光指挥。

为了抵御清军的围攻，谭绍光召集郜永宽等八个王开会，讨论战争打法。郜永宽开始就说："打下去必死，不如早找退路。"谭绍光说："难道你想叛变投敌么?"

伍贵文、周文佳等人一齐说："实话告诉你谭绍光，七天以前，我们八个人就已经决意投诚了，并且已经在阳澄湖上见到了朝廷的李鸿章大帅，他除了答应不杀我们之外，还许诺给我们官做，慕王，你就与我们一起投降吧!"

谭绍光说："我生是天国的人，死是天国的鬼，岂能与你们这班鼠辈为伍，玷污了我的一世清白!"

于是，郜永宽、伍贵文等八个人一齐动手，把谭绍光杀了，将他的人头悬在苏州城楼上，以欢迎李鸿章的淮军进城。郜永宽等八个叛王夹道迎接李鸿章领兵入了苏州城，李鸿章却命令将郜永宽等八个叛王抓了起来，说："你们八个叛徒真是猪狗不如!你们今天可以杀了你们的主帅谭绍光来投降我李鸿章，就难保有一天你们不杀了我李鸿章去投降别的人。你们才

是真正的骗子、小人、叛徒，比起你们来，你们的谭绍光要强得多了。”命令将谭绍光的人头从城楼上取下来，缝合到他的尸体上去，给他厚葬。将杀害他的八个叛徒部永宽、汪安钧、伍贵丈、周文佳等人一齐杀死在谭绍光的灵前祭棺，让叛徒们知道什么才是叛徒的可耻下场！”

这个故事还告诉我，忠实与诚信是多么的宝贵！在当今的现实社会生活里，尤其在经济领域，一些热衷于跳槽的企业骨干们，你们知道外国人是怎么评价你们的么？他们说：“在中国的企业里，几乎没有忠诚与信誉可谈，每一个人似乎都在时刻准备跳槽而出，到收入更多的外国企业中去。他们的口号是：‘只为更多的钱干活！’那么，这些人到了外企里就真正会被重视么？不！不可能！他们怕你又被另一个出价更高的企业挖走了。”当心啊！绝不可以视此为可有可无！因为任何一个人都不愿意养吃人的狼。

■ 立身行世面厚心黑十七：遇事推委，逢涛作浪

——封建官场上，有一条被追权逐利之士始终奉为秘诀的公例——明哲保身，说白了就是『多一事不如少一事』，想要出人头地，长盛不衰，就不能不牢记此公例啊。

封建官场上，有一条被追权逐利之士始终奉为秘诀的公例——明哲保身，说白了就是“多一事不如少一事”，《厚黑学》中叫“锯箭法”。封建官场流行极广的“踢皮球”神技，名则是防止混乱，实则保护自己而已。当一个个能臣干将因为爱做事而出事，最后被拉下马，清出场，甚至惹上牢狱之灾时，那些还没出什么问题的人，或不爱多做事肯定不会出事的人怎能不翻然醒悟，庆幸自己的高明呢？在一个个埋头苦干的同事、

同行或对手因出事被打入冷宫，或失去本该有的升迁机会时，剩下的聪明人能不官运亨通，飞黄腾达吗？厚黑学奉劝诸君，想要出人头地，长盛不衰，就不能不牢记此公例啊。

◎ 多一事不如少一事的妙用

在现代社会，人们将推委之事称做“踢皮球”。曾几何时，“踢皮球”绝技在封建官场上大行其道。因为这种法子不知为多少人保住了乌纱帽，为自古以来流传最久的为官之道。厚黑大师李宗吾早在几十年前就为这种方法取了一个好听的名字，叫作“锯箭法”。来自这样一个相传的故事：有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭干锯了，即索谢礼。问他为什么不把箭头取出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。

在很长的时期内，封建官场衙门办事，基本都是用的这种方法。譬如批呈词：“据呈某某等情，实属不合已极，仰候令饬该县知事，查明严办。”“不合已极”这四个字是锯箭杆，“该知事”是内科，抑或“仰候转呈上峰核办”，那“上峰”就是内科。又如有人求我办一件事情，我说：“这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。”“很赞成”三字是锯箭杆，”某人”是内科。又或说：“我先把某部分办了，其余的以后办。”“先办”是锯箭杆，“以后”是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其径寻内科的，种种不同，细参自悟。现在这种办法虽不如以前畅行了，但在许多事关是非或重大问题上，许多人仍是心照不宣地运用着这种明哲保身的办法。不过，在一些特殊的环境下，这种办法却也可以起到保护自己，伺机打击对手的妙用。因而也是立身行世而厚心黑之一法。

被誉为“清代第一才子”的纪晓岚，就是《四库全书》的总主编，他在福建担任学政的两年期间，曾纳了一个名叫黄东篱的小侍妾，这个小侍妾的父亲自然便是纪晓岚的岳丈大

人。这个岳丈大人名叫黄任，他原是广东四会县的知县，是个名正言顺的县太爷。可他在县令任上不好好当官，更不好好审案，成天只关心他那些收藏的石砚，人们都不喊他的人名官名，只以“黄砚公”的雅号相称谓；在他背后，自然就被骂为“砚痴”。

一次，“砚痴”正在大厅上审案，突然大喊起来：“啊呀，我的龙尾砚在那里哭叫了：‘赐我以水，润我以龙；干枯苦涩，龙何以生！’对不起，我要去给龙尾砚洒水了。”于是丢下一干犯人、证人，一个人起身走了。试问有谁见过这个样子的知县大人呢？

于是，黄任被同事参弹，说他：“爱砚成痴，耽砚误政。”结果被罢官革职，回到了福建老家，人们都百般惋惜，说他好不容易通过科考进士及第才捞到一个知县，却又白白地丢了。

黄任有一个宠爱的年轻侍妾，名叫朱玉，黄砚公罢官回家，朱玉自然随他回到了福建永福。

黄砚公回到家乡后别人更是谁也管不了了，他也就似乎比当知县时更迷糊了，其“砚痴”的名声更响了，甚至可能与宋代的书法圣手米芾相媲美。米芾善于狂草，一醉酒写得来神，所以当时人们说：“要叫米芾给你写字，你先得把他醉得晕晕乎乎，他那时候写出来的‘醉书’就最有风趣。”

可是这时在福建沿海一带。知道大书法家米芾的人不是很多，但一说起来“砚痴”则是人人皆知。

纪晓岚在福建所纳的小妾，就是“砚痴”黄任与爱妾朱玉的女儿。

纪晓岚一到福建省会榕城（今福州），就被黄任接到远郊的自己在远郊的家里做客。

此时黄任已是白发苍苍的老人。罢官而归，已近三十年了，黄砚公能不老么？他以一个山间老翁的身份，倚门拱手欢迎纪晓岚说：“砚痴老朽，喜迎学政，还望能有亲切之叙谈。”

纪晓岚本人也是一个至爱石砚的文人雅士，他说：“爱砚

何痴？试问文人雅士谁能离开得了文房四宝，文房四宝又岂能没有砚台？本官倒与黄砚公同病相怜，也是爱砚成癖。晚生可没想到尊处就在这里，黄砚公老家不是在永福么？”

黄任说：“永福也算是榕城之近郊，老朽还嫌难走，干脆搬到榕城这里来定居了。这种茅棚说盖就有，要安个家真是太容易了。”

纪晓岚于是随着黄任进了他的藏砚室，里边大大小小的砚台有一百多方，各种形状都有。纪晓岚一边参观砚台，一边问：“黄砚公，传说你坐公堂审着审着案子，突然想起去给砚台洒水，把个审案公堂摆在一边。我想不致于如此笨拙简单吧？”

黄任说：“到底纪晓岚非同凡响，叫你看出了一些真谛。你且说说当年的陶渊明，是怎样丢掉了彭泽县令？”

纪晓岚说：“果然如此，我就早已揣测，黄砚公岂是等闲之人。官居知县，有些案审不明白，更多的是不能审问明白，免得牵扯出案件背后的大人物。于是假借痴迷石砚为名，干脆避而不审，于是被人传说得面目全非。黄砚公倒在‘砚痴’的掩护下过起退居林下的生活来了。”

黄任说：“老朽退居林下三十年，你第一个猜透了我甘心弃官家居的真相。纪大人的确聪明无比。”

就是在这次晤谈之后，黄任将自己和爱妾朱玉所生之小女黄东篱，亲自许与纪晓岚作小妾，自然，“黄东篱”的名字就是黄任比拟晋朝陶渊明诗句“采菊东篱下，悠然见南山”而给女儿所取。

这里还有一段黄任以“砚痴”作掩护，帮助纪晓岚破案的真实故事。事由是总督端盖山娶了一个可做自己孙女的何水莲做小妾。何水莲的两个哥哥何洪顺、何洪贵二人，抢劫了商人袁志材的二百两纹银，被当时的地保刘福和当场人赃俱获。何洪顺、何洪贵二人通过妹夫总督端盖山，反诬袁志材、刘福和是盗贼，不仅将真正的盗窃犯何洪顺、何洪贵二人放掉，还

把袁志材、刘福和打进了死牢。

为了保护自己的小舅子，端盖山利用总督的特权，制止纪晓岚等取证，于是也就一直没法将真正的盗窃犯何洪顺、何洪贵二人绳之以法，更只能让端盖山一伙也逍遥法外。黄任因为人们一向认为是个“砚痴”，谁也不注意防范他，他于是踏察出了真情，帮助纪晓岚破了此案。

在一个漆黑的夜里，突然狂风大作，吹得黄任的茅草屋屋顶摇摇欲坠。有两个黑影放大火烧了黄任的茅屋，茅屋不经烧，转眼就成灰烬。当然那两个放火贼终于被捉了，原来那正是何洪顺、何洪贵两个盗窃犯。

纪晓岚陪着爱妾黄东篱前来火烧茅屋的现场，发现黄任与朱玉均已被烧死。黄东篱等人哭得死去活来，后在黄任夫妻尸体下面找到一块石碑，上面黄任刻着遗嘱，说明他们希望借着自己的死来协助纪晓岚抓出藏在盗窃犯身后的总督端盖山。当然，何洪顺、何洪贵两人来放火烧茅屋，也是黄任的“马大哈”招引而来。于是真相大白：真正的盗窃犯何洪顺、何洪贵伏诛，站在他们身后的纵盗诬良之总督端盖山被押赴京城交皇上发落。

后来所有的事实都证明，黄砚公正是用自己的“砚痴”言行掩护自己，让罪犯现身作恶，直到最后完满破案为止。于是我们完全可以说不可全盘否定“锯箭法”，因为它在掩护一个人的真实企图时往往是最有效的方法。

◎ 投其所好，无风也掀三尺浪

准确把握对手的欲望或爱好，是运用“补锅法”的基本前提。下面的例子可称得上是“补锅法”的妙用。

战国时代七雄争霸，由于都要战胜别国而一统天下，所以出现了许多勾心斗角的局面。“连横”的代表人物张仪，在他的学兄苏秦的“合纵”主张大行其道，苏秦被六国都任命为

相国之时，始终不得志，一直在为求取生存的机遇而斗争。

但是，张仪为人聪慧绝伦，能言善辩，为了生存的需要，他也就玩起了一些“无风起浪”的造谣勾当，且看他的一次有趣经历。

处于贫穷不得志时代的张仪，本来是魏国人，他带着几个老乡到楚国去，本想是去寻找一条飞黄腾达的仕途，却不料没有达到目的。

张仪和其他几个老乡在楚国穷困潦倒，难以维生。他的几个老乡吵吵嚷嚷地说：“张仪，听了你的话我们都吃了大亏，来到这里不但没有荣华富贵，而且连楚王的面也很难见着，偶尔见着了他对我们也爱搭不理，与其在楚国过这种窝囊日子，不如我们回魏国老家去算了！”

张仪转了转灵活的脑袋瓜，想出了一条妙计，就对几个老乡说：“你们别吵，我已经想好一个主意：保管为大家都挣来用不完的银钱，使每一个人都有享受不尽的富贵。只是你们别追问我要用什么计策罢了，到必要时，你们还得帮我圆圆谎。”

大家见他说得很认真，就都依从了他。

张仪借故见到了楚怀王，说：“大王，我到这里已经很久了，大王一直不肯给我一官半职，我想明天就离开到晋国，兴许会在晋国碰上好运气。”

楚怀王不冷不热地说：“你要去晋国就走吧，我也就不留你了。”

张仪说：“大王，我还要从晋国回来一次，大王就不要我从晋国捎点什么东西来么？”

楚怀王说：“楚国有的是金银珠宝，晋国的东西有什么值得稀罕，我一样也不要。”

张仪说：“大王就不喜欢晋国的美女吗？晋国的女人，白白的肌肤，粉红的脸蛋，杨柳细腰，风情万种，真是美极了。大王若要，我把她们当晋国的土特产多弄一点来送给大王。”

楚怀王一向有好色的毛病，一听这话就来了神儿，马上就说："好好，你去晋国就给寡人多带点'土特产'来！"

张仪说："好，这事包在我身上，不过嘛……"

楚怀王说："不要说不要说，要钱好说。"就命人给张仪送来了许许多多的钱。

张仪其实就是要他的这些钱，他不但早打听到楚怀王好色，而且知道他如今正宠幸着一个名叫郑袖的美人。张仪出宫以后，故意叫人把这个信息传到了郑袖的耳中，在这方面，张仪从魏国带来的几个同乡可出了不少力，他们把晋国"美女如云"吹得天花乱坠，说这次张仪奉楚怀王之命去晋国弄美女当"土特产"献来，一定是要多少有多少……

这事当然使郑袖生了醋意，马上就准备好了一大堆钱，送给张仪说："听说先生到晋国去为大王办'土特产'，特地送来这些盘缠。"

张仪一听就明白了，郑袖明着是这样说，实际是要贿赂自己，取消到晋国弄美女来楚国的主张。他照数全收了郑袖送来的大批银子，说："明天我向大王辞别，请美人赏个脸给我赐樽酒。"

第二天，张仪向楚王辞行，当然是楚怀王设宴欢送。在吃酒之间，郑袖进来说："听说张仪先生今天去晋国为大王挑选'土特产'，我特意来敬酒辞行。"于是便拿着酒樽给张仪敬酒。

张仪却不喝了，忙在楚怀王面前跪下说："请大王把我杀了吧，我不能到晋国去为大王搜罗'土特产'了。"

楚怀王惊道："这是为什么？"

张仪说："我从前没见过大王的美人郑袖，今天一见方知，她才是天底下最漂亮的美人，晋国尽管有许许多多美人，可一个也比不上大王的郑袖啊！"

楚怀王一听高兴极了。郑袖受到了夸奖更是替张仪说话。于是楚怀王随即宣布取消张仪的晋国之行。

张仪和他的老乡们，得了楚怀王给的一大笔钱，又得了郑袖不少的贿赂，从此过上了荣华富贵的生活，手上的钱再也花销不完。

张仪在这里使的手段并没有危害他人，只以自己贪得钱财为目的，人们又怎么能责怪他呢？恰恰相反，两千多年以来，人们不但没有责怪张仪的伎俩，反而赞颂他人聪明主意多。其实，这件事只不过是张仪厚黑本领的牛刀小试而已。

◎ 司马光与太皇太后合演“补锅戏”

“补锅法”是李宗吾总结的做事二妙法之二，他说：做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说：“请点火来我烧烟。”他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，他指与他看，说道：“你这锅裂痕很长，上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。”主人埋头一看，很惊异的说，“不错！不错！今天不遇着你，这个锅子恐怕不能用了！”及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。历史上这类事情是很多的。有人说：“古人变法，有许多地方是把好肉割坏了来医。”这是变法诸公用的补锅法。在前清官场，大概是用锯箭法，民国以来，是锯箭、补锅二者互用。

管仲是古代的大政治家，他办事就是用这两种方法。狄人伐卫，齐国按兵不动，等到狄人把卫绝了，才出来做“兴灭国继绝世”的义举，这是补锅法。召陵之役，不责楚国僭称王号，只责他包茅不贡，这是锯箭法。那个时候，楚国的实力，远胜齐国，管仲敢于劝齐恒公兴兵伐楚，可说是锅敲烂了来补。及到楚国露出反抗的态度，他立即锯箭了事。召陵一

役，以补锅法始，以锯箭法终，管仲把锅敲烂了能把它补起，所以称为“天下才”。

灵活运用“锯箭法”和“补祸法”的地方很多，效果也很奇效。提起司马光，人们脑海里马上就会浮现出一个聪明的小孩“砸缸救人”场面：儿时的司马光看见一个玩耍的伙伴掉进了储水的大缸，别的孩子都吓得哭哭啼啼走了。惟有司马光不慌不忙，拿起一块大石头，把大水缸砸烂了。水从烂眼里漏了出来，掉在缸里的孩子得救了。司马光小时候的这一智慧行为一直留传至今，成了少儿教育的好素材。

“司马光砸缸”这个在中国几乎是家喻户晓的故事，说得是司马光小时候的聪明机智，可人们却很少知道司马光还是一个精通立身行世厚黑之道的高手，特别是他与太皇太后运用“锯箭法”与“补锅法”合演的一出好戏，更是凸现其厚黑功，令世人大为赞叹。

司马光后来进士及第，在朝廷为官数十年，清正廉明、满身正气，一腔忠心，做到宰相的高位。但他由于不满王安石过于激烈的变法行动，被撵出了朝廷，在当时的陪都河南洛阳修撰《资治通鉴》，一修就是十多年，直到把这部煌煌巨著贡献于世。

司马光在洛阳修好《资治通鉴》后，恰逢宋神宗赵顼驾崩，由一个几岁的小太子继位登基，由新皇帝的祖母太皇太后代摄国政，但实际朝廷大权掌握在奸臣蔡确手中。太皇太后想叫司马光回朝来当宰相，以取代奸相蔡确，司马光不太想卷人这个权力的角逐场，于是展开了一场有趣的“推”、“拉”大战。

宋神宗赵顼驾崩的消息，很快从都城汴京（河南开封）传到了陪都洛阳，洛阳因是陪都，洛阳住了许多年老致仕的一二品重臣，他们纷纷前来邀请司马光同去汴京吊唁。

司马光叫自己的老家丁吕良挡驾告曰：“大先生（司马光）卧病不起，请诸位大人见谅。”这表明司马光对朝政已彻

底失去了信心。

突然，皇宫内侍宦官梁惟简来了，司马光再不能推辞，将他引进内室休息，司马光与梁惟简是老熟人，谈话很随便。但梁惟简多余的话不说，只递给司马光一封太皇太后的手谕：“我朝家邦不幸，大行过早升遐，嗣君年幼，哀家同摄国政。君实历事累朝，忠节亮显，有期重返京阙，辅孤不逮，幸勿推辞……昔日朝廷有负于君实，君实积年励志，郁屈于怀，兴邦之策，滞之于口，不得倚重，良可哀也。往昔已矣，今者可追，社稷累卵，不可或缺君实扶持，实当淋漓尽致，快马莅京，至所嘱望……”

读着太皇太后热情洋溢的手谕，司马光热泪盈眶地说：“积年励志，郁屈于怀，太皇太后知我也！只是，梁公公，我返朝就能使朝政改观么？不能啊！变法十七年来，所行者皆先皇旨意，我能评头论足么？不能啊！十七年中前九年之变法实施，皆余挚友王安石介甫所为也，后八年实施的乃是没有王安石的王安石变法，王安石虽是吾之政敌，但却是吾之文友，他退居江宁（南京）多年，我能落井下石，拿他开刀么？不能啊！所以我不能接奉太皇太后的手谕，不能返朝当这个宰相……梁公公，我已六十七岁，两次中风，行动极不方便，牙更没剩几颗，只好愧对太皇太后之垂爱也！”

梁惟简说：“司马大先生，太皇太后当然知道你已是半具残废人，但她把朝政交给你这个半残废，比交给蔡确一个健康人还放心些！何况蔡确已与一班死党抱成团了，太皇太后说，非你大先生回朝，不能撼动他们！”

司马光一想，先是一个蔡确难以对付，再加上他几个抱团的死党，就更不行了。于是又装起病来，哼哼唧唧说：“唉哟哟哟，我这右半边半身不遂，不能作陪了。”便在老家丁吕良的搀扶下歪歪倒倒进屋去了。

梁惟简在他身后严厉地说：“司马公，下边的话已不是太皇太后旨意，而是我一个老朋友对司马光的谏言：无论在朝在

野的重臣，已全都去京城吊唁过先帝，惟司马公至今未成行，倘若蔡确等人说你司马光对先帝怨恨在怀，情无哀悼，那可是人言可畏，治罪不轻啊！”

司马光一听这话有理，第二天便要儿子司马坚陪同，坐快马车去吊唁先帝。为了掩人耳目，司马光和儿子司马坚都头戴草帽盖住了半个脸，装做一对普通百姓，坐马车两天两夜到了京都汴京。

来到京城拜唁完了先帝赵顼，司马光和儿子司马坚以一个假名登记，到一家驿馆去住宿下来。

可是刚刚掌灯，驿馆外边便来了成千上万的百姓，高喊口号：“司马君实，留相天子，活我百姓……”

屋内的司马光叫起来：“谁兴风浪伤我！我、我、我可没得罪谁！”

前边的驿馆官员不认识司马光，对站在外边喊口号的百姓说：“我们驿馆里并没住下司马光，你们可能弄错了。”

百姓代表说：“没错！那个戴草帽的老人家就是司马光！”

于是驿馆官员带领百姓代表前去找司马光，可司马光与儿子已经连夜逃回洛阳去了。

过了不几天，司马光接到朝廷圣旨：“资政殿大学士司马光任陈州知府。”

司马光这下高兴了，马上就去陈州上任。可去陈州的马车要经过离京三十里的长闶，长闶有朝廷常驻官员接待过往官员。司马光对赶马车的家丁吕良说：“长闶不停车，直去陈州！”

可是司马光刚到长闶，大太监梁惟简就拦住车传旨说：“诏资政殿大学士陈州知府司马光过阙人见。”

司马光只好又随梁惟简到了京城，进了大殿。谁知还是太皇太后要任命司马光为宰相，用这个法子把司马光骗来了皇宫。然而，太皇太后对于司马光以手足瘫痪为由拒绝接任宰相一职没办法。接着又是三诏三辞，司马光总不接任丞相一职，

只在驿馆长住着享清闲。

忽然有一天，司马光的老哥哥司马旦来了。司马光从小失去父母，由其兄司马旦抚养长大，所以司马光对兄长司马旦视如父亲，恭敬有加。司马旦也曾是朝廷老臣，不过如今走路都颤颤巍巍的了。

司马光跪地迎接司马旦说："哥！您老人家怎么来了？劣弟向您请安！"

司马旦说："君实起来吧，太皇太后倚重，不得不来啊！"说着将太皇太后写给司马旦的手谕交给司马光看："先帝新弃天下，天子尚幼，君实不助，朝廷何倚？贤卿为哀家解忧……"

司马旦说："君实所言力所不逮，无过乎三条：一曰先帝之业绩不容否定；二曰介甫之友谊不容落井下石；三曰对蔡确奸相之争斗难握胜券。如此三条，对否？"

司马光说："哥有所不知，不是愚弟故作谦虚，实在是力所不逮啊！"

司马光接着说："兄长教言，言之必中，愚弟所虑，正此三端也！"

司马旦说："如此便好，你不诱于名誉，不恐于诽谤，竭心力而耕耘，凭天公赐收获，让后人去品评，似此何来顾虑？你该接下门下侍郎！"司马光说："我听哥的教诲！"于是接下了门下侍郎（丞相）之职。可司马光在心里说："我被太皇太后推到浪尖了……"

事实正是如此，连同那些高喊"司马君实留相天子，活我百姓"的"百姓"们，全都是太皇太后为让司马光接任丞相而耍的手腕，并且把司马光的哥哥请出来，逼着司马光不得不接下相位。而司马光接任丞相职位之后，的确对打击奸臣，巩固朝政起了重大作用。

■ 立身行世面厚心黑十八：拉帮结派，借梯登高

——任何人都可能成为你的梯子，你要做的就是去接近他们，看他们能否有资格充当你登高的梯子，是否愿意借你使用。找梯子不能只找一条，不管高矮，能找到的，统统找来。

人常说：“一个好汉三个帮”，“登高望远”。可是，这三个好汉从哪儿来，人家愿不愿帮你？高处在哪儿，如何登上去？请按《厚黑学》说的去做，保证这些问题会迎刃而解的。先从自己的亲朋好友，同学、同事、老师和直接领导中找，必有愿意的，特别是朋友、同学、老师，这些人既使不能直接出力。他们也能帮你出谋划策，充当桥梁或梯子。如果自己有天生的号召力，就要果敢地挥臂，招来的好汉越多越好，不要在乎别人说你结党营私。如果自己没有号召力，你就去施展自己

的三寸不烂舌去说服别人入伙，或者施展小恩小惠收买一些自己需要的人。如果这些都不具备，就加入别人的圈子里，成为圈内人，自然会得到照顾的。任何人都可能成为你的梯子，你要做的就是去接近他们，看他们能否有资格充当你登高的梯子，是否愿意借你使用。找梯子不能只找一条，不管高矮，能找到的，统统找来，你将随心所欲。

◎ 让人抬着走更舒服

李宗吾说："要知道，老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群结队的狼、狐狸，甚至是狗。"如果你有一定的号召力，或处于一定的领导岗位，就多多拉拢一些同事和下属，让他们成为你的"死党"，那样，你不但有实力与其他对手较量，而且在上司天平上有十足的分量，在分配利益时不敢轻视你的要求。

对于一个拥有一定权力的上司来说，由下面的人来抬举你，比起由上面的人来提拔你，要容易进步得多。

人们日常所接触的人不外乎两种：一种是在自己之下必须服从于自己权威的人；另一种就是在自己之上，自己必须服从于他们权威的人。许多人的不足之处，就在于经常只想到第二种人，总想千方百计地让他们把自己往上提。往往容易忽视和忘记那些下面的人，但是，在许多时候就是他们对自己有着不可估量的推进之力。

你是否真正能得到下面的人的帮助呢？他们是否乐于替你做事呢？如果你请你的同事做事，他们是否愿意帮这个忙呢？是否常常你还没有提及，只要他们看见了你的需要，就会赶快替你做事呢？如果对此问题能有一个肯定的回答，那么，你在成功的道路上已经走过了一段很远的路程了，因为一个人要想达到领袖的地位，别人的这种热忱的支持是不可或缺的。

再从反面来看，别人是否总是回避你，不肯替你帮忙呢？

如果你有事需要他们帮忙，他们是否会找借口推脱，或是马上装出一种自己很忙的样子来躲避呢？如果事实如此，你就应该采用一些方法，来赢得别人的合作。

你对于那些并非是别人职责范围之内的事，应该施展你的技巧，要尽量让他们能自动地替你去做。

一个真正的领袖，并不是利用他的那种有权势的地位，强迫别人在他的命令之下屈服的。他应该把下属的福利放在心中，这样，下面的人知道他是如此地关心他们，他们就会因此而信任他、尊敬他，并愿意尽他们的所能替他做任何事。

你想要强迫下面的人来推进你，是绝对办不到的。你只有先尊重他们，关心他们，而后才能赢得他们的心。你帮助他们越多，你就越能从中增进自己的利益。千方百计使别人更加具有奴性、更能服从你、更能听从你的权威，这实在是走错了方向，结果必定会失败的。如果你想要得到下属的帮助，就要使他们工作起来更有效率，更加舒畅，使他们有一种生机勃勃的朝气。

伯利恒钢铁公司的创办人和总经理、欧战时美国政府战时造舰主任施瓦伯说："最伟大的人物，是那些能把别人也训练出来的人。我虽然现在赚了许多钱，但是，最使我高兴的，还是我从前手下的许多青年现在都成功发达了。提拔和造就人实在要比挣钱有价值多了。譬如格雷斯先生现在就是钢铁界一个比我更成功的人，他的事业我望尘莫及。我以此为荣。我感到很骄傲：在我从前选定为股东的那几个青年之中，没有一个不是现在很发达的，然而，当初他们人选的时候，没有一个是占据着高位的人……现在很明显，他们每个人都成了了不起的领袖人才了。"

他们之所以能成为非常能干的人才，是因为施瓦伯培养有方。这些人成长起来了，施瓦伯先生是否就要承受很大的损失呢？绝对不是这样的。实际上，他反而从他们那不知得到了多少的帮助。那些一心只想压制下属，使他们产生一种惧怕和服

从心理的人，说到底是怕他们胜过自己，是自己心中有点胆怯。这种人没有做一个真正领袖的豁达气度。这样做的最后结果，虽然他是竭力想成为一个权威，但反而有一天会被别人超过的。”

卡耐基先后重用了43个青年，他们原来的家境都很贫寒，但后来都成了百万富翁。这其中除了一个人步入了政界外，卡耐基都使他们变聪明了。

卡耐基找到并提拔了施瓦伯之后，才真正开始实行他那种种伟大的计划。他让别人的才能得到了最大限度地发展，他自己是否受到了损失呢？他缔造了一个非常伟大的组织，比以往的任何组织都要强大得多，这可以说是他事业的纪念碑。

采用一种完全不同的方法，斯蒂纳斯在德国也创造了一个同样大的组织，但是他没有能成功地训练一班职员。整个的组织，完全是以斯蒂纳斯为中心。结果，现在的斯蒂纳斯公司崩溃了，斯蒂纳斯的事业成了一种过去的历史。斯蒂纳斯死后，斯蒂纳斯公司的寿命竟然连两年的时间都没有维持住。这是什么原因呢？就在于他没有准备好他死后该如何办。他没有造就一班可以真正干一番事业的职员，他的组织是建筑在海滨沙滩上的堡垒。

拿破仑也犯了同样的错误。他也没有能培养出一班得力的人才。年轻的时候，他对于一切事情，事无巨细都可以照顾周到。但是，随着年纪的不断增大，需要处理的事情不断增多，以他一个人的精力，不可能一切都由他自己来做了。他不得不把许多事物委托给他手下的人，而这些人并没有受到过充分的训练。他在莱比锡的失败，大半就是因为他疏忽了许多细节，而把那些细节都交付给了下面的人了。以往都是他把一切事情替下面的人想好了的，他们只要照着去做就行了。以至于在危急关头，他的手下毫无一点指挥应变才能，面对危机只能面面相觑，还都指望着他来替他们安排一切。

你要培养一帮自己的助理人员，充分信任他们，把一切他

们力所能及的工作都交给他们做，使他们成为你的阵营里最有力的干将。当然，在许多情况下，提拔比自己年青得多的人，需要具有超乎寻常的面厚功夫。

◎ 抱成团儿才能有力量

李宗吾说过，通常的人，彼此之力相等，个个独立，大本事人，其力大，能够把他前后几个人吸引来成一个团体，成了团体以后，由合力作用，其力更大，又向外面吸引，越吸引越大，其势力就遍于天下。东汉党人，明季党人，就是这种现象。如果同时有一人，力量也大，不受他的吸引，并且把自己前后左右几个人吸引成一团体，也是越吸引越大，就成了对峙的两党。宋朝王安石派的新党，司马光派的旧党，是这种现象，程伊川统率的洛党，苏东坡统率的蜀党，也是这种现象，现在各党之对峙，也是这种现象。两党相遇，其力线之轨道，像两人相遇一样。凡当首领的人，贵在把内部冲突之力取消，一致对外，如其不然，他那团体，就会自行解散。有些团体，越受外界压迫，越是坚固，有些一受压迫，即行解体，其原因即在那当首领的人，能否统一内部力线，不关乎外力之大小。

在宋朝神宗赵顼的那个时代，王安石、司马光、苏东坡三个人是一个很奇怪的结合体。三个人在政治上是政敌，这就是王安石主张激进的改革，是改革派的宰相；司马光就是那个写《资治通鉴》的大学者，他在政治上是保守派；面苏东坡是介于改革与保守之间的人物，但基本上是个保守派，并不赞成王安石变法的激烈主张，他的观点是：

“比如四时之变，从剧热变为剧冷，或从剧冷变为剧热，全是逐日减之或逐日增之，使人感觉不出其剧变之无法承受。

倘使一夜之间从剧热变为剧冷或是从剧冷变为剧热，又如何能承受得起呢……推行改革，似也应以四时之变为准……”

但是王安石、司马光、苏东坡三人除了“政敌”之外，

同时还是文友。我国文学史上有著名的“唐宋八大家”之说，这个八大家在唐朝只有韩愈、柳宗元二人，在宋朝却有六人，他们是欧阳修、苏洵、苏轼、苏辙、王安石、曾巩，其中东坡一门“苏氏”就占了三家，而苏轼、苏辙两兄弟考取进士的主考官是欧阳修，所以欧阳修是苏氏两兄弟的恩师；苏轼、苏辙父亲苏洵的入仕为官又全仗了时任礼部尚书的欧阳修的举荐，因此欧阳修向来被苏家视为恩人，所以欧阳修、苏洵、苏轼、苏辙又略同于一家人；而曾巩则是王安石的门生高足，两人政治主张也极相近，故尔也可视同为一家。经过这样的排比，苏东坡、王安石、司马光三人既是政敌又是文友的关系便明明白白了。

事实上，王安石、司马光、苏东坡三人都是正人君子，但正人君子并不排斥“携手并进”的做法，恰恰相反，每当高官大爵们升迁之时，他的心腹下人往往也随同跟进。

王安石出任变法宰相时，他的高足曾巩的弟弟曾布，以及他的弟弟王安礼，还有他的一个亲戚谢景温，都被王安石拉进了变法班子。这道理其实很简单，因为王安石新搞一项变法事业，没有与自己心气相通的班子根本不行，所以他把与自己观点相同的一班人安插进了变法班子。

而反对变法的司马光，被王安石赶去编纂《资治通鉴》；主张用“四时之变”的激进方式进行缓慢改革的苏东坡，则被王安石赶到杭州当通判去了。

同样的道理，当王安石改革失败退守江宁（南京）寓居之后，司马光又出来当了宰相，他一上任就将苏东坡启用了，起初是任命他为山东登州知府，苏东坡到登州才三五天，尚未正式接任知府工作，就又被调升到朝廷，当他的“内翰”（内丞相）去了，与此同时，苏轼弟弟苏辙便被司马光先调到朝廷当官去了。

苏东坡门下有所谓“苏门四学士”，分别是黄庭坚、秦少游、晁补之、张耒，他们四人既自称是苏门四学士，并且先后

参加科考而进士及第了，但他们的思想观点均与苏东坡相同，于是也同苏东坡一样进退，苏东坡升迁，他们也都一齐跟进，这是十分有趣的现象。

以上三个及其圈内众人的升迁进退，充分说明任何一个追求进取的人，切不可忘记只有“抱成团儿才能有力量”这句民间的大白话。

◎“鸡鸣狗盗”之辈照样可以帮大忙

李宗吾认为，如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！

把上述的厚黑原理应用到吸纳人才上，便会产生奇妙的效果。不仅可以吸引各式人才，也可以充分发挥他们的作用。古代的许多达官贵人喜欢收留门客，以备急需时差遣。他们一般不介意门客的身份高低贵贱，只要是来投的，一般都能认真接纳。

孟尝君是著名的豪侠人士，他是战国时的齐国人，姓田名文，他的父亲田婴曾经当过十多年的齐国丞相，田婴得封为靖郭君。靖郭君妻妾众多，光是儿子就有四十多个，田文不过是他众多儿子中的一个罢了。田婴为相十余年，家里财富无数，但他并不重视延揽人才，于是作为儿子的田文开始劝说做相国的父亲田婴了。

田文问父亲田婴：“儿子的儿子叫什么呀？”

田婴回答：“叫孙子。”田文又问：“孙子的孙子叫什么呀？”

田婴回答：“叫玄孙。”

田文又问：“玄孙的玄孙叫什么呀？”

田婴说：“那我也不知道叫什么了。”

于是田文开始劝导父亲田婴说：“父亲，你在齐国为相，

已经经历了威王、宣王、泯王三代，但只见你的家财无比膨胀起来，却不见齐国更加强大富足，父亲你知道这是什么原因吗？”

田婴认真想了一下，说：“不知道，你说说是什么原因。”

田文说：“父亲，这就是因为你没有尽量延揽人才的结果。父亲连玄孙的玄孙叫什么都不知道了，而国中的民众那可是比玄孙的玄孙更多得多的大众，你有足够的财富可以养活他们，延揽他们，他们之中就必定会有杰出的人才可以使齐国富强起来。可是父亲你并没有这样做，你家里有穿不尽的绫罗绸缎；社会上的许多贤达人士却连粗布短衣都穿不上；你家里奴仆婢妾有吃不尽的珍馐鱼肉，社会上的许多贤达人士却连糟糠也填不饱肚子。我真感到有些奇怪，父亲既然连‘玄孙的玄孙’都不知道叫什么了，那你留给他们那么多财富干什么呢？如果你将这些财富拿来养活天下众多贫寒人士，他们之中必定会有能使齐国富足起来的贤士能人。”

田婴仔细想了一下，觉得田文这话很对，但是反问他说：“我养活那么多的人，又怎样去判断出谁是真正的人才，谁又不是呢？”

田文说：“父亲，真要养人蓄士，就不管他是不是人才都要养起来。其实要判断出他们究竟是不是人才也很容易，那只看他们能不能完成某一件差事就行了。”

田婴说：“他们既然吃我的、用我的，自然什么都听从我的了，我叫他们去完成任何任务，他们都会回答能够完成，但谁知他们实际上能不能完成该项任务呢？”

田文说：“父亲过虑了，只要他们答应了，都会想方设法前去完成任务，这个想方设法的过程，就是挖掘每一个人潜在力量的过程，说不定就正是这样‘想方设法’的‘挖潜力’，什么困难任务都能真正完成了。”

以后不久，田婴去世，儿子田文继任齐国丞相，得封孟尝君。孟尝君一当上丞相，马上就实现自己的诺言：大养食客三

千，却从不要求他们做什么事；因为作为齐国的丞相，孟尝君本来就没有任何事要他们去做。

其实，孟尝君做事非常仔细，他在接见任何客人之时，都派人在屏风后面暗暗作了记录，对他家住哪里，家里还有哪些亲戚朋友，有些什么特长本领，以及有些什么实际困难，都作了详尽的记载。等客人告辞之后，孟尝君会派人到他家里去嘘寒问暖，慰问留赠，使那客人倍感温馨。对于所有的食客，孟尝君则记下了他们的本领特长，以备不时之需。

战国时代群雄并立，各自争雄。秦昭王听说了齐国孟尝君很能干，便说要召见他。齐湣王就派孟尝君出使秦国。孟尝君到秦国去了，身边就带了一大群食客。

孟尝君来到秦国后，秦昭王马上任命他为丞相。有人劝戒秦昭王说："这太危险了，孟尝君是齐国人，他又是齐国的丞相，你又任命他为秦国的丞相，那他还不会先齐后秦，反而变作齐国派来我秦国的最大间谍了么？"于是秦昭王将孟尝君关了起来，说是要杀了他，以绝后患。

孟尝君不慌不忙，问随身而来的食客说："我的命已危在旦夕了，你们谁有本事救我出去啊？"

食客们个个在想主意。果然是"多想出智慧，"于是有人想到派幸姬去向秦昭王求情，幸姬是秦昭王最宠爱的姬妃，她去求情肯定可以奏效。于是孟尝君便派食客前去请幸姬出面求情。可是幸姬说："要我去向大王求情可以，但我必先得到那一件狐白裘。"狐白裘就是用狐狸那半圈白颈皮做成的全白大衣，是举世罕见的珍宝极品。孟尝君原先就有这样一件狐白裘，可是已经当成礼品送给秦昭王了，如今幸姬提出再要狐白裘，孟尝君当然拿不出来了。

孟尝君食客之中有个惯盗，名叫梁钩，绰号"梁上君子"，他一听就说："这看我的了。"于是施展出惯盗的本领，很轻易地就把献给秦昭王的那一件狐白裘盗了出来，再送给幸姬，幸姬向秦昭王一求情，秦昭王果然就把孟尝君从牢里放了

出来。孟尝君不敢怠慢，连夜改名换姓逃走，生怕秦昭王一后悔又要杀了自己。

孟尝君率众食客从秦国都城咸阳逃到函谷关时，正值夜半，出不了关，脱不了危险。函谷关守关向来就有定制，非到雄鸡报晓，不得开关放人，如今正在半夜，怎么打开关门出去呢?

孟尝君又问："众位有什么办法打开城门出关呢?"

于是，人人都在想办法。食客中有一个善口技的人，名叫万和，绰号"万叫和"，是说他学什么叫就是什么叫，能引起同类万众齐鸣。当下万和就说："我先试试。"于是就学起鸡叫来。

万和学鸡叫学得一无二样，于是引发了整个函谷关遍处鸡鸣，仿佛就要天明了一般。守关的人员以为真的鸡鸣报晓了，便将函谷关城门打开，孟尝君带同食客出关逃逸，终得成功。这便是历史上著名的"狗盗鸡鸣"成语故事的最初发源。

再说那秦昭王释放了孟尝君之后果然后悔了，派了人来追杀孟尝君。可是追到函谷关时，孟尝君已经骗开城门逃走了。

◎ 放长线可钓金头龟

你有没有这样的体会：当你遇到了某种困难，想找某人帮你解决时，却突然想起来，过去有许多时候，本来应该去看他的，结果你都没有去，现在有求于人家就去找，会不会太唐突了?在这种情形之下，你不免有些后悔"平时不烧香"了。

中国人讽刺临事用人，最简练的话就是"平时不烧香，临时抱佛脚"。俗话说得好："平时多烧香，急时有人帮"。真正精通立身行世面厚心黑的人都有长远的眼光，早作准备，未雨绸缪。这样在急时就会得到意想不到的帮助。具体来说，应该注意以下二点：

第一，平时关系网建好了，到需要时才会信手拈来为你所

用。

据一位精通关系学的厚黑高朋友私下透露，立身行世中利用好关系的绝招之一，就是最好能在十年前把关系搞定。许多人可能有这样的体会，一个单位提拔某人当领导时，很可能出乎所有人的意料之外，是谁也想不到的人。事后才得知，原来人家早在数年前就与某某上层人物交情非浅，所以才能不显山不露水地“一步登天”。

善于放长线、钓大鱼的人，看到大鱼上钩之后，总是不急着收线扬竿，把鱼甩到岸上。因为这样做，到头来不仅可能抓不到鱼，还可能把钓竿弄断。

此时，他会按捺下心头的喜悦，不慌不忙地轻轻收几下线，慢慢把鱼拉近岸边；一旦大鱼挣扎，便又放松钓线，让鱼游窜几下，然后再慢慢收线。如此有收有放，待到大鱼精疲力尽，无力挣扎时，才将它拉近岸边，用网兜儿拽上岸来。

利用关系也是同样之理，如果平时不烧香，等到需要时才“临时抱佛脚”，尽管可能你追得很紧，下得功夫很大，人家也可能一口回绝你的请求。孙子兵法讲“造势”，关系的建立，在某种程度上说就是一种“造势”。平时关系网建好了，到需要时才会信手拈来为你所用。

据说，某中小企业的董事长利用关系的手腕特别高。他长期承包那些大电器公司的工程，对这些公司的重要人物常施以小恩小惠，这位董事长的交际方式与一般人不同之处是：不仅奉承公司要人，而且对暂时没什么用处的年轻职员也殷勤款待，尊重有加。

谁都知道，这位董事长并非无的放矢。事前，他总是想方设法将电器公司内每一名员工的学历、人际关系、工作能力和业绩，作一次全面的调查与了解，认为某个人大有可为，以后可能成为该公司的要员时，不管他有多年轻，都尽心款待，全力讨好，这位董事长这样做的目的，是为日后获得更多的利益作准备。他明白，十个欠他人情债的人当中有九个将来会给他

带来意想不到的收益。他现在做的“亏本”生意，日后肯定会连本带利加倍收回。

当自己所看中的某位年轻职员晋升为科长时，他会立即跑去庆祝，赠送礼物。同时还邀请他到高级餐馆用餐。年轻的科长很少去过这类场所，因此，对他的这种盛情款待自然倍加感动，心想：我从前从未给过这位董事长任何好处，并且现在也没有掌握重大交易决策权，这位董事长真是位大好人！无形之中，这位年轻科长自然产生了感恩图报的意识。

正在受宠若惊之际，董事长却说：“我们公司能有今天，全靠贵公司的抬举，因此，我向你这位优秀的干部表示谢意，也是应该的。”这样说的目的，是不想让这位帮不上什么忙的年轻人有什么心理负担。在这种情况下，一旦此人有朝一日当上处长、经理等要职时，怎么会忘了这位“乐善好施”的董事长的恩惠呢？因此，在生意竞争日趋激烈的情况下，许多承包商接连倒闭、破产的时候，该公司却依然生意兴隆，其原因就是他平时注意“放长线”，然后才能频频“钓大鱼”。这位董事长可谓面厚心黑的高手。

第二，充实自己的人情账户。

中国人最讲究量入为出，而且为了应付某种急需，一般人即使省吃俭用也要在银行里存一笔钱。因为有了这样一笔储蓄，心里就踏实，就可以在关键的时候拿出来抵挡一阵。同样之理，要想在最急需的时候，你的关系网能够用得上而且管用，也要注意在你的人情账户上搞好储蓄。

人与人之间没有彼此信任，则没有互助互利；没有较深的感情则没有彼此的信任。在人际交往与关系中重视情感投资，不断增加感情的充实，就是聚积信任度，保持和加强亲密互惠的关系。

人是感情的动物。你在感情的账户上储蓄，就会赢得对方的信任，那么当你遇到困难，需要帮助的时候，就可以利用这种信任。即便你犯有什么过错，也容易得到别人的谅解。虽然

说理论上强调请求别人的支持和帮助，应该自信主动、坦诚大方地提出，尽管有许多有效的方法和技巧可以采用，然而最重要的还是自己要乐于助人，关心他人，不断增加感情账户上的数额。

如果说建立相互信任、相互帮助的人际关系有什么诀窍的话，那么这就是最管用的诀窍。反之，不肯增加储蓄而只想大笔支取的人是没人理会的，这样的银行账户是根本不存在的。你毫无储蓄，到需要用钱时，也就必然无钱可用，只有欠债了。但欠债总是要还的，到头来还是要储蓄。

互助互利不仅指物质利益，而且还有精神利益。作为被求助的一方不一定非要你给他什么帮助和好处不可，而且人际交往的互利互惠也不同于做买卖那样必须是等价交换，立刻兑现。但作为求助者最好能让对方了解助人也会助己。

比如说，你请某人来帮助粉刷装修住房，说好干半天，他可能干了不到一个小时就走掉了；你拜托某人为你办理某事，他也许只起了牵线搭桥的作用，具体的事还要你自己去四处奔波等等，遇到这类情况，千万不可埋怨，不可责怪对方说话不算数。因为事实上人家已经帮了你的忙，这就值得你表示肯定和感谢。你感谢对方帮忙一小时，下回他可能会帮你两小时，你感谢人家为你办事牵了线儿，下回他可能会一帮到底。

自己乐于助人，多主动帮助别人，会不断增加感情账户上的储蓄。虽然说求人与被人求，是一笔无法精确计算的人情账，但是也应当心中有数。在求对方办事时，对方并不情愿为你白忙活，他希望你也能帮他做些事情，有的甚至希望在他办事之前，你得先为他办成。如果你了解对方这种心理，主动满足他的欲望，他就会很痛快的帮助你。

假设对方并没有什么需要帮忙的事情，此时你要让对方精神上得到满足，表现出对他的崇拜和尊敬，不断地夸奖对方的能力。

如果你与对方关系非常密切，求他帮忙时，他提出条件

来，那你也要多为对方考虑，尽量多为对方解决一些困难。因为不论关系多么密切，你总求人家而没有回报，时间久了也就不行了。别忘了，剃头挑子哪有一头热的？

如果你求别人帮助的是一件名利双收的事，对方也肯定希望能够从中得到一些名或利。如果对方什么都得不到，而你却名利双收，他就会在心理上失衡。现在的人对口头许诺不感兴趣，所以，你最好要提前满足对方的欲望。如果不能，也一定要守信用。如果你不能履约，以后再求对方就难了。

如果对方也是一个能够为别人考虑的人，你为他帮忙的各种好处，他肯定会用别的方式进行回报。对于这种知恩图报的人，应该经常给他些帮助。这样做，是你最好的“零存整取”。

此外，生活中经常有这样的人，帮了别人的忙，就觉得有恩于人，于是就有了一种高高在上，不可一世的优越感。这种态度是很危险的，常常会引发反面的后果，也就是：你帮了别人的忙，却没有增加自己人情账户的收入。因为你骄傲的态度，已经把这笔账给抵消了。你辛辛苦苦忙了半天，到头来却是一场空，岂不是太傻了吗？这完全是与立身行世面厚心黑背道而驰的行径！

◎ 十个桩保护的篱笆最牢靠

李宗吾认为，汉高祖有谋臣张良、陈平，他二人是精研厚黑学的，懂得心理战的学理，应用最高等战术，故把项羽杀死。不要仅靠自己的双手打天下，要利用自己身边的各种力量。社会上，大部份人都已经知道成群结队的力量及好处，于是各种团体，会社，联盟，一一出现，道理就是这么简单。其实这也就是中国俗话说的“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”的道理。可就是有一些历史强人，因为不懂得这个普通的道理，造成了“墙倒众人推”的悲惨结局，使这些历史强

人永远成不了历史伟人，甚而变成了人们千古不忘的反面教材，这实际上太可悲哀了。楚霸王项羽可说是这一方面最可悲的典型。

项羽，本名项籍，秦朝下相（今江苏宿迁）人氏。少有奇力，臂能扛鼎。秦二世胡亥时，跟随其叔父项梁起义反秦。项梁死后，成为项家义军的统领。自称西楚霸王，与汉王刘邦争夺天下，曾有将近四年之久的“楚汉相争”局面。可惜项羽不懂得“一个好汉三个帮”的普通道理，最后众叛亲离，被刘邦围困于垓下，自刎于乌江，成为被世人千古哀叹的反面人物。我们且来看看两场争斗的场面吧。

经过一系列艰苦战斗之后，项羽已经巩固了自己的霸王地位，他以“元帅鲁公”的名号指挥二十万兵马，按照军师范增的计谋，顺利接收了秦将章邯、司马欣等率领的二十万投降兵卒，使他项羽的力量一下翻了一番，从二十万人翻到了四十万人。项羽尊奉军师范增为“亚父”，即仅次于父亲的干父亲，从此，项羽统一指挥这四十万人的大军进关去攻打秦国的最后宝垒——陕西长安。

虽然同是去打秦朝的部队，态度却截然不同。一支是项羽原先的起义大军；另一支是司马欣率领的20万降卒，他们原先是秦朝的部队，现在却反转过来去打秦朝。项羽的兵卒们傲慢无比，指着降卒暗骂：“昨日咬人的狗，今日同行！”

秦军降卒装做没听见，不答理。

项军士卒更加猖狂大笑：“哈哈哈哈！狗到底是狗，狗怕人，服人管。兄弟们不信，都可以动手试试。”

于是项军士兵一齐动作起来，这个捅拳头，那个拍巴掌，打耳光，啪啪地响。

秦军降兵躲闪不及，不少人挨打后开始唉声哼叫。内中有个别的不服气，嘟嘟囔囔一句：“是人都是兄弟，何必作贱我们?”

项军士兵一听就吼：“啊？什么？狗也开口，开口就咬

人，这还得了？弟兄们，打！打！打！"

秦军降兵忍无可忍，还手招架，渐渐酿成一场恶斗。双方互有死伤。

项军被打的士兵咬牙切齿的说："混蛋！看我不告到项元帅那里去！"

项羽正在军帐中召集英布、吴芮等将领开会议事，英布就是那个脸上刺字的囚徒，他率领在骊山工地上的数万囚徒早已起义跟随了项羽的起义部队；吴芮是英布的岳丈大人，原是秦朝属下江西鄱阳县令，叫做番君，如今也早率领队伍起义成了项羽帐下的将军；此时项羽就正是召集了这些将领议事。

忽然有人进帐报告："元帅，有前方士卒前来密报军情。"

项羽传令："叫他们进帐。"

一下子进来了四五个人，一个跛腿，几个人或包着头，或吊着手。

项羽怒问："你们这是怎么回事？"

跛腿兵说："启禀元帅，章邯的二十万降卒随我们进关中打秦朝是假，他们企图一进关中就谋反是真。我们这便是一路上被他们打伤的样子。请元帅对二十万降卒早作决断。"

项羽大怒："秦军降卒岂有此理！我给他们活路，他们偏偏找死！真是不如猪狗畜牲，不如我先杀了他们！"随即对伤兵们喝问："你们现在行进到什么地方了？"

跛腿兵说："回元帅话，我们部队现正行进在河南新安县城以南的地方。"

项羽高声说："命令：在新安城南，广挖坑穴，坑埋二十万秦兵。只允许章邯、司马欣等降将随本帅前进！"

听到项羽这个命令，英布、吴芮等一班战将全都吓得目瞪口呆。

跛腿包头吊手的几个伤兵退出帐外，窃窃私笑，那个跛腿兵再也不装跛了，竟然跳了起来，几个包头吊手的士兵全都取下东西扔掉，原来这是几个前来诬告陷害秦军降卒的假"伤

兵。”

帐内众将无人敢说话，只有仁慈的番君吴芮对项羽说：“元帅暂且息怒，亚父足智多谋，他到朝廷办事也快回来了，是否等亚父公回来后再作定夺？”

项羽吼道：“军令如山倒！等得亚父回来，秦军降卒早进关中发动叛乱了。当年秦始皇可以坑埋四百多名博士大儒，我为何不能坑埋他二十万降卒？再次命令：掘坑埋人，不得有误！”说着举着一把宝剑，啪地砍下，军帐大桌被砍去了一只角。项羽斩钉截铁说：“再有多言者，如同此桌！”

吴芮吓出了一身冷汗，慌忙跪倒说：“元，元，元帅军威，填河撼岳！末将拜谢元帅不杀之恩”

于是，在河南新安城南出现了坑埋二十万秦军降卒的惨景，鬼哭狼号，一片凄凉。

第二天，谋士范增从楚国都城彭城（徐州）回来，吴芮对他泣不成声说：“亚父公若是早一天回来，或许已经救下二十万条人命了！”

范增坚决地摇头说：“不不不！天意如此，你我凡人都无办法。项元帅他自己不要众人帮扶，宁愿做个独脚篱笆，后果不堪设想啊！”

后来，亚父范增借口年老体衰，请准回籍，离开了项羽。吴芮、英布岳婿两将军，率领自己的队伍脱离了项羽，投奔到与项羽“楚汉相争”夺天下的刘邦那方去了。后来刘邦战胜项羽，创立了汉朝，策封吴芮为为长沙王，封英布为淮南王。

这难道不是项羽连一个好汉三个帮、一个篱笆三个桩都不懂的铁证么？项羽的失败是早已注定的了。

中国历史上，所有成功的帝王、都从另一个方面印证了一个事实：“十个桩保护的篱笆最牢靠。”

创造八百年国祚的周朝，在周文王周武王创立周朝之前，西岐周国不过是商纣王手下的一个诸侯小国。当时纣王手下像这样的诸侯小国有八百个之多。周国宰相姜子牙说得好：“如

果把商纣王比做有八百个桩子撑持的篱笆，我们周国目前还只有二三十个桩子，我们周朝目前还只有二三十个朋友诸侯……我们要慢慢地把纣王的诸侯‘木桩’拿过来，撑持我们自己的篱笆，等我们有了一百个、三百个、五百个木桩支撑的时候，我们的篱笆就牢靠了。纣王的篱笆就倒塌了……”

以后的事实恰恰证明，正是姜子牙辅佐周武王争取到了一半以上的诸侯小国的支持，才最后取得伐纣灭商、兴周立国的历史性胜利。

当然，人们所说“十个木桩保护的篱笆最牢靠”，不过是说撑持篱笆的木桩越多越好罢了，这一点实应为立身行世面厚心黑所谨记的成功箴言。

〔第四篇〕

计战篇：

兵不厌诈，出奇制胜

孙子曰："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也，用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必至兵败国亡。不懂厚黑哲理，而实行厚黑，必至家破身亡。

——李宗吾

尽管人的厚黑是天生的，既不用任何投人，也不用担心透支乃至破产，可以任意开发使用，而且并发得越深入细致，越彻底，越有价值。如同醇酒，酿造的时间越长越香醇，但是也不能滥施厚黑。因为滥用厚黑不仅不会帮助使用者，反而可能导致轻者折财赔本，损兵折将，重者身败名裂，家破人亡。历史和现实中有不少脸厚心黑的人，最终没能成什么大器，其中有些成了过街的老鼠，有些成了欺压鱼肉乡邻的害虫，有些成了遗臭万年的历史罪人，有些从富翁一下子成了穷光蛋，有些从高官厚禄变成了普通百姓。他们的脸不怕人打，他们做事的手段也很果断、残酷，可以说很毒，可就是缺少眼色和心计。该厚的时候不厚，不该厚的时候比谁都厚；该黑的时候不黑，不该黑的时候却黑得发亮。还有的人，想厚也想黑，可就是不知道怎么厚黑，什么时候厚黑，该对谁厚黑。借鉴前人的经验和教训，想在现实中运用厚黑经的人们，应该好好学学孙子兵法和李宗吾教主的立身行世面厚心黑之道，灵活巧妙的运用厚和黑，多用智谋，少用蛮力，如此必能取得意想不到的好效果。

■ 立身行世面厚心黑十九：明虚暗实，攻敌无备

——与人打交道，不能采用直来直去的方式，要多动脑子，懂得圆滑。时机不到，不要过早暴露自己的企图。时机一到，突然行动，令对手猝不及防或无能力再与你较量。

在生存竞争日益激烈，人际关系日益复杂的社会，处理各种事情，与人打交道，不能都采用直来直去的方式，要多动脑子，懂得圆滑、灵敏。在处事重大、复杂或棘手问题，和竞争对手相处时，特别是在处于暂时的弱势地位时，不要过早暴露自己的企图，可以采取相反的行动，公开制造一种表面现象，隐瞒自己的目的，引开对手的注意，麻痹对手的警惕性，而在暗地里加紧自己的努力，积蓄实力，时机一到，突然行动，令对手猝不及防或无能力再与你较量。除了承继祖荫的世袭高官

外，大凡能到一定位置上的人，都是懂厚黑之道的高人，有过相似的经历，你去接近他，他一眼就会看穿你的目的，高官虽可能不知道具体事，但一定知道你是冲着他手里的权力去的，他能不警惕吗？因此，火候不到，即使上司问你，也不能过早说出自己的目的，而要主动说些让上司感到轻松愉快的理由。火候到了，即使不用你明白说，上司也要给你这个“自己人”考虑前途问题的。这个方法，你不可以灵活运用到各种场合和事情上。

◎ 该钻的空子不能放过

李宗吾讲，民国初年，杨泽溥为审计院科员，奉委为雅州关监督，临行前一夕，他备几肴菜，请我同绪初等小酌，客客气气说道：“此去一切事当如何办？请诸先生赐教。”我说道：“此等事有何办法，一言蔽之曰：拿钱而已。你依着我发明那种学问，放手为之就是了。”泽溥悚然曰：“不敢！不敢！”绪初皱眉而言曰：“只有你宗吾吗！硬是……”后泽溥解款回省，对我说道：“西征兵至雅州哗变，通城抢劫，城内有哥老首领某，我赶急命人请他来，他拖把高椅子坐在门口，乱兵至，即麾之去，公款无丝毫损，翌日办鱼翅席酬之，此等费不能支用公款，只好自垫。”我说道：“泽溥，你干些什么？财神菩萨进门，你都要驱他出去吗？乱兵不来，还应叩头请他来，只要进来走一遭，即可报十万八万的损失，终身就吃着不尽了，我发明的学问，你拿来这样干，我这一教还行得走吗？”

李宗吾说的意思，无非是教人一定要学会钻空子，并且不放开任何可以钻的空子。

美国有一个名叫麦克的精明商人，可说是深通李宗吾钻空子的厚黑精髓。平时麦克特别喜欢研究美国有关经商方面的法律，发现漏洞即随机大捞一笔，而这些法律依旁人看来毫无漏

洞可言。

一次，麦克在法国购买了1万副女式皮手套。按规定，这批货物在通过美国海关时要交纳高额关税。为了减少所交税额，麦克又开始冥思苦想新招术了。

几天之后，麦克非常奇怪地把手套分成两批，先把第一批运回美国，另一批则封存不动。先期运回的手套如期抵达，麦克却故意不去提货。按海关法律规定，逾期无主认领的货物就要被拍卖，他的那批手套自然也难逃此运。拍卖之日，闻风前去购买手套的商人为数不少，麦克置身其中，不动声色，静观戏剧性变化的到来。当负责拍卖的人打开包装一看，不禁唏嘘不已：原来运来的手套尽管质量堪称上乘，但都是左手手套，根本无法使用。这样的货物谁还会感兴趣！于是顿时冷场，只剩麦克一人还在场内，成为拍卖方惟一的一根救命稻草。接下来的事情自然是显而易见，麦克以惟一投标人的身份，以极低的价格买走了所有的手套。

按照常规，手套总是成双成对的，麦克却一反常规，以全部的左手手套来代替成双成对的手套，手段如此奇特，再机敏的海关职员也要被瞒过。

很快，麦克的第二批手套又到了海关。这次他不敢再如法炮制一次“拍卖”，恐怕引起海关的怀疑，而把一万只右手手套两两相配，去冒充一左一右的“正常”手套。结果此计成功，海关人员又一次被这种瞒天过海的妙招骗住，只收了麦克5000副手套的关税。这样，麦克只用一半的关税，外加拍卖左手手套时花去的一小笔费用，就成功地把1万副手套弄到美国境内。

一反常规，以此代彼的计谋很显然是一种诈术，因而离不开李宗吾的厚黑之道。

◎ 失去戒心的对手最好打

唐高宗时，吐蕃势力日渐强大，引得西突厥归附，以便共同吞并吐谷浑。唐朝干预吐蕃的吞并活动，于是导致双方的和亲关系破裂。唐朝声明对付吐蕃，授西突厥原酋长阿史那都支为左骁卫将军，让他与吐蕃脱离关系。

阿史那都支表面上臣服唐朝，但暗地里却仍与吐蕃联手，一起侵扰唐朝西境。唐朝欲发兵征讨西突厥，吏部待郎裴行俭启奏唐高宗说道："现在吐蕃强盛，西突厥已表示与我朝修好，我们不便公开两面用兵。现在波斯王去世，其子泥涅斯作为人质还在我京师，不如遣使把泥涅斯送回国去继位。途经西突厥时趁机行事，或许可以不战而降西突厥。唐高宗听后觉得有理，遂命裴行俭为使者，护送波斯王子回波斯继位，实际上则是要趁机降服西突厥。阿史那都支知道裴行俭一行的目的绝非这么简单，也派遣了不少刺探，以便不断向他报告裴行俭的一举动。

公元679年盛夏，裴行俭到达西州，西州众官吏都出城迎接。裴行俭召集西州的豪杰子弟千余人跟随，四处扬言说天气实在太热，不想急急远行，等到天凉之后再启程西行。

阿史那都支本来担心裴行检会趋势猛攻，如今听说裴行俭要留在西州，天凉时才会来西突厥，自然万分高兴，一下子放松下来，到处寻欢作乐，消磨难熬的酷暑，丝毫不加防范。

裴行俭又召集西州四镇的酋长，对他们说道："以前我在西州时最喜欢打猎，现在正好闲着没事，我想重游旧日猎场，同时游遍各地，不知谁愿与我同行？"当地人本以游猎为生，一听此言，所有酋长子弟及下属，都欣然应声同行。裴行俭又说："你们既愿与我同行，就应该听我约束。"众人自然又齐声应允。

于是裴行俭精选其中的万余人马，编成队伍以打猎为掩

饰，暗中加以操练，待时机成熟，他便急令队伍抄小路向西快速行进，过不了几日便来到了阿史那都支的部落附近。在阿史那都支牙帐10余里的时候，裴行俭派遣使者去向阿史那都支问候。

阿史那都史见唐使突然来到自己的营帐，异常惊慌。后来见使者安详平和，也不指斥他与吐蕃暗地勾结串联之事，更没有要讨伐的意思，这才慢慢放下心来。本来阿史那都支已与部下商量清楚，从现在开始积蓄力量，单等秋凉时与唐军决一雌雄。如今唐兵冷不防地来到眼前，负隅顽抗无异于自取灭亡，而且从唐使的态度来看，唐朝似乎还不至于马上动手，干脆与之周旋，故意装出一副尊唐的样子，只率子弟亲信500余人前去拜访裴行俭。

裴行俭表面上表示欢迎，暗地里却早已设下埋伏，一等阿史那都支等人进入营帐，号令立下，伏兵从四处涌出，500余人被悉数拘禁起来。

裴行俭兵不血刃，擒获了西突厥的酋长，大功告成。然后令波斯王子自己回波斯去，留人护防安西都护府，修筑城墙，巩固边防。一切缮后的事情完毕后，裴行俭自己押解俘虏东进，凯旋而归。庆功宴上，唐高宗对裴行俭说："卿提孤军，深入万里，兵不血刃，擒夷叛党，真可谓文武兼备了。"

◎ 人人可以施放的"烟幕弹"

"烟幕弹"最初只用于军事目标，其目的乃在于遮蔽敌人的眼目，或是标识一个具体目标，以便于集中火力打击。但是，真正用于作战上的军事烟幕弹并不出名，出名的倒是一些政治性的烟幕弹。不过，施放政治烟幕弹最基本的条件就是一定要面厚心黑，否则根本不可能在需要的时候施放出能够迷惑对方的烟幕弹。

成语"指鹿为马"的故事是中国史籍中关于施放政治烟

幕弹的最早记载，原文见于《史记·秦始皇本纪》，说的是秦始皇死后三年，秦始皇的丞相李斯也已被赵高害死，秦二世胡亥在位，实际掌权者为丞相赵高。

赵高想造反，害怕群臣不听使唤，就想先设法了解群臣对自己的态度，便拿着鹿献给二世说："这是一匹马。"二世笑着说："丞相你错了，怎么把鹿当作马？"赵高就问左右大臣，大臣们有的不答，有的说是马，以阿谀赵高，有的就说这无疑是鹿。赵高便把说是鹿的人暗记下来，送去严办，从此以后大臣们非常畏惧他，再也不敢与赵高唱反调了。

秦二世胡亥并非愚蠢到连鹿和马都分辨不出来的白痴，他大惊自己何以连是鹿是马都分辨不清了，便召了太仆前来占卜一卦。太卜早经赵高示意，故意对二世说："陛下在春秋季节祭祀天地，尊奉祠庙鬼神时，未能严格按照斋戒禁忌办事，所以鬼神作祟，使陛下今天鹿马不分。为了纠正自己的差错，陛下应该遵照至圣大德的做法，严格认真地去行斋戒之礼。"

秦二世胡亥听信了太卜之言，便躲进上林苑中去行斋戒之礼了。赵高借此良机进一步控制朝局，杀死了说"鹿"不是"马"的忠臣，擢拔了指"鹿"为"马"的同党，随即又去把二世胡亥杀了，对群臣公开说："是我杀了二世，此后由我称帝掌权，谁敢说'不'字，请出来公开说。"

当然谁也没有人敢出来说真话。倒是秦始皇的长孙、扶苏的儿子子婴又设计除掉了赵高，灭其九族，恢复了秦朝的宗室名讳。不过只有一月余，就被刘邦推翻了。

唐朝的武则天可以说是一个天生的厚黑高手，她本是唐太宗李世民的"才人"，太宗死后传位给自己的第九个儿子李治，同时命武则天去出家当尼姑。谁知，武则天早在李世民活着的时候，就用美色把李治降服在自己的石榴裙下。在一段时期内，武则天一个人同时侍候李氏父子两个人，脸皮不厚恐怕很难应付自如。李治继位成为高宗后，武则天仍然靠美色和手腕让李治去把她接回宫，初封昭仪，后进宸妃，再后来又牺牲

亲生女儿的性命为代价，取皇后而代之成为新的皇后。这体现了她的心黑。等到李治死后，武则天又先后废掉两个亲生儿子，自己坐上了皇位，终于在男人的世界里，凭借着自己过人的面厚心黑，成为中国历史上惟一的一个女皇帝。

为了试探群臣对自己这个女皇的态度，这天上朝的时候，武则天拿出一支梨花给群臣看，并说："黎花本应在春季开花，秋季结果，如今这支梨花竟在秋天开放，大家说说这是吉兆还是凶兆。"

许多大臣讨好地说："陛上治国英明，上天赐梨花秋天开放，当然是吉兆，应验皇上万寿无疆！"

众臣子吹捧武则天，武则天不置可否。

独有丞相杜景说："这花开的不是时候，是我们为臣子的有过错的结果，不是什么好兆头。"

武则天听后，夸奖他说："你才是真正的宰相啊，敢讲真话。"

这是武则天用"秋天梨花"这颗烟幕弹试探百官忠愚、智拙水平的一个事例。

近代历史上的反袁将军蔡锷将军，更是一个施放烟幕弹的高手。蔡锷，字松坡，湖南邵阳人，在1911年辛亥武昌起义成功之前，蔡锷为云南新军协统，辛亥革命成功后，蔡锷出任云南都督。袁世凯逼孙中山禅让总统职位给他，便将蔡锷罗致到京城，委任为参政院参事，想让他支持自己称帝。蔡锷表面上表示赞成。袁世凯唆使党羽将一本赞成帝制的《题名录》偷偷放在蔡锷面前，以检验他是否忠于自己，蔡锷知道稍有不慎就将死于非命，于是亲自题字："赞成"。而在暗中，蔡锷厚下脸皮不惜损坏自己的名声，与京城名妓小凤仙朝夕相处，不离左右。

小凤仙原是清朝一个旗人武官的女儿，父亲死后，无依无靠，被人拐骗卖到了妓院之中，但她精通文墨，更有一副侠义心肠。也算慧眼识珠，小凤仙对蔡锷另眼相看。久而久之，互

相了解了底细，小凤仙下决心，设计救出蔡锷。而蔡锷则施放更大的烟幕弹，说自己此生得一“红颜知己”足矣，“我将在京城购置别墅，金屋藏娇”。

蔡锷本人私生活一向极其严肃，探子见其如此放浪形骸，大惑不解，便去向袁世凯密报。

袁世凯一向老奸巨猾，他也不相信蔡锷真会拜倒在小凤仙的石榴裙下，便加派了暗探暗中密切监视蔡锷的行踪。

蔡锷的夫人心领神会丈夫的一切，却假意劝慰丈夫要以事业为重，要保养自己的身体，不要再与小凤仙密切往来。

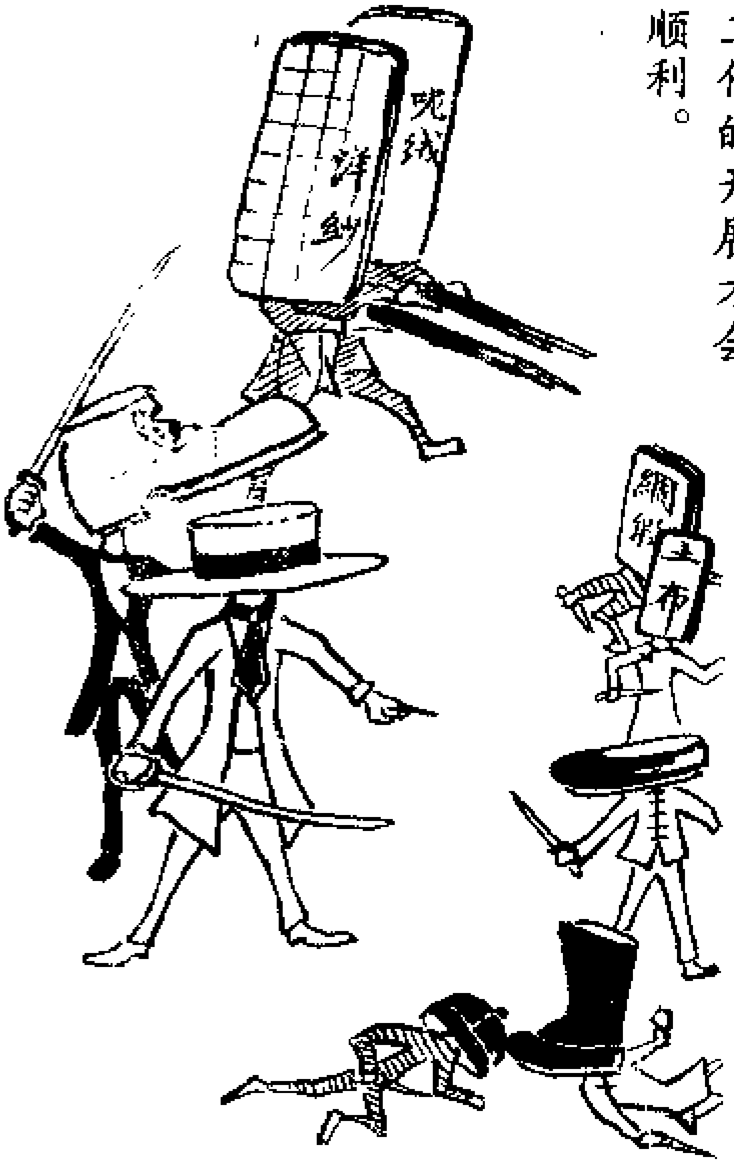
蔡锷故意大吵大闹，演出了一场夫妻反目的闹剧，夫人骂丈夫喜新厌旧，蔡锷责打妻子声言休妻，打烂了家里的一切贵重东西，还责令夫人离京南归。蔡夫人披发卧地，哭天叫地，两夫妻的双簧剧演得逼真至极。

密探报告了袁世凯，袁世凯这回相信了，便放松了对蔡锷的防范。蔡锷于是在蔡夫人、小凤仙等人的帮助下逃离了北京，返回了云南，随即组织护国军，通电全国“反袁起义”，由于这是辛亥革命成果被袁世凯窃取之后的保护民国的运动，所以史称“护国运动”。以后蔡锷领导的“护国运动”成功，袁世凯只做了八十多天的“洪宪皇帝”就宣布退位，不久便忧惧而死，将一个“窃国大盗”的恶谥永远地带到了地下，成为千古罪人。

所有这些“烟幕弹”的历史故事都十分发人深思。其中秦朝赵高的“指鹿为马”是反面的“烟幕弹”，蔡锷拜倒在小凤仙石榴裙下的“烟幕弹”是正面的烟幕弹，武则天“秋天梨花”则是试探人心的妙招，由此可见“烟幕弹”是人人可以行使的，并且在任何场合下都可以行使的妙招，我们不妨努力学会这种本领。

■ 立身行世面厚心黑二十：未雨绸缪，有备无患

——事前的运筹和计划是很重要的，只有精心把准备工作做好，工作的开展才会顺利。



人无远虑，必有近忧，不可贪图眼前而忘记长远，更不可有临时抱佛脚的态度或过于自信自己的临场应变能力。贪图眼前的安逸必然会产生日后的麻烦，事到临头才去考虑处理办法，或者依赖现场的临场发挥能力去处理事情，必然会顾此失彼，产生混乱，造成不可预料的损失甚至失败，尤其是在进行重大的谈判，重大场合的发言等。厚黑学认为，事前的运筹和计划是很重要的，只有精心把准备工作做好，工作的开展才会顺利。首先要进行细致深入的调查了解，掌握比较充分的资

料，研究这些资料，找出普遍性的东西，了解以往所有临时发生的情况，特别是人事上的事情。其次要善于预测事情可能的进程和可能出现的各种情况，遇到的各种问题，然后通过问与答的方式，一一找到应对的办法，最后还要进行充分的准备。组织人力、物力和财力，对于重大的事情，可以在事前进行沙盘推演，以确保万无一失。

◎ 与坏人交往就得时时警惕

李宗吾说："凡与人交涉，必须将他如何来，我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从那面来，我都可以应付。"通常情况下，与人交往分两类，一是与好人交往，一类是与坏人交往。特别是与坏人交往就得时时警惕，作好各种对付的准备。

"狗急跳墙"是由俗话转为成语的一句话，比喻坏人在走投无路的情况下，会不择手段地蛮干。古籍《敦煌变文集·燕子赋》说："人急烧香，狗急跳墙。"

预先防备的方法其实很简单，就是事先把墙弄得很高很高，弄到让狗跳不过的，这实际上就是未雨绸缪。未雨绸缪也是一句成语，最初见于《诗经·鸱鸮》："迨天之未阴雨彻彼桑土，绸缪牖户。"后用比喻事先准备，防患未然。朱柏庐《治家格言》："宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。"

当然，这里说的狗，比喻的都是坏人。对坏人的防御可没有筑高围墙那样简单的方法。那有没有可以防御坏人办坏事的方法呢？让我们先来看一段历史故事。

陆贾，楚国人，曾是汉高祖刘邦的辩士，曾经代表汉朝朝廷出使周边各国，都很好地完成了任务，是一个颇为能言善语的人。在追随刘邦起事创天下的过程中，陆贾曾多次向刘邦讲说《诗经》、《书经》，刘邦骂他说："都说些什么呀！你家老主公我的天下，是马背上争夺下来的，用不着什么'诗'呀、

'书'呀的!"

陆贾说："未雨绸缪，今天就要想到明天，今天你能在马背上夺天下，明天也能在马背上治理天下吗？你必须提倡文武之道，像昔日殷汤与周武王那样学会用那些'文'的东西来治理国家。"

刘邦一听很对，便叫陆贾写一部国家治理方面的书。陆贾遵命写完后交给刘邦看。刘邦看后认为很好，并给他取了个书名，叫做《新语》。陆贾就是这样一个能够未雨绸缪的大人物。后来官居汉初朝廷重臣行列。

吕雉是刘邦的元配夫人，即是以后的吕皇后。还在刘邦的生前，吕后即已表现出了极强的权力欲，陆贾便对当时担任副丞相的好朋友陈平说："未雨绸缪即是预先防范狗急跳墙的可能性，你当然能懂我的意思吧?"

陈平知道陆贾是说刘邦死后吕雉会专权的意思，因当时刘邦还在，陈平虽然知道吕后会在刘邦身后闹事，可是碍于她作为"皇后"的地位，便也不好明说，而只是侧面试探说："狗还没到狗急跳墙的时候，未必你就能预先想出好办法来预防它跳墙么?"

陆贾说："要防狗急跳墙，要先防它先突然咬死你。它咬死了你就出去了，不要再跳墙了。"

陈平说："你说说该如何避免被它咬死啊?"

陆贾说："你顺着它的意思去办，它不就不咬你了吗?"

陈平说："哦，懂了懂了。"

果然，等刘邦一死，吕后就跳了出来，要把娘家的几个侄儿吕台、吕产等都升为大臣，封赏王爵。丞相王陵反对，说："高皇帝（刘邦）先前就说过'非刘氏而王者，天下共诛之'，"怎么能封吕姓为王呢?"

副丞相陈平却顺着吕后的意思说："昔日高皇帝登基，可以封他的兄弟子侄为王。今天皇太后称制，当然也可以给吕姓人封王了。"

吕后一听，十分高兴，就撤掉丞相王陵的职务，任命副丞相陈平为丞相，同时给吕台、吕产等人封王。从此在吕后专权的一段时间里，陈平完全按照吕后的意思办事，按照陆贾的说法，那便是不给“狗”以“跳墙”之机，更不给它以咬人之机……但在暗地里，陈平却与带兵的大将军周勃等做着各种“打狗”、“杀狗”的部署。准备等吕后一死，就把吕台、吕产等吕氏诸王一网打尽。

果然不很久，吕雉死了。陈平与周勃等人调动大军，把诸吕王爷尽皆消灭，把整个吕氏门庭都诛杀了，恢复了刘氏天下的最高权威。

事后陈平对陆贾说：“你那未雨绸缪的办法预防狗急跳墙真管用！只有预先防止自己被狗咬死了，最后才可能一刀把狗宰了！哈哈哈哈！”

这个历史故事清楚地告诉我们：防止狗急跳墙的最好方法，就是先厚下脸皮，降低自己的身份，甚至与狗融为一体，保护好自己，防止被狗咬死；然后注意调配力量，看准时机，厚脸换黑心，将狗一举杀死。

◎ 要能看到地平线以下的机会和困难

商业领域的变化可以说是纷繁复杂、变化多端的，一个信息错了，也许就一败涂地。《厚黑学》认为，成功的企业家要有一个特别的能耐，就是能够看到地平线以下的机会和困难，他们提前作好面对新挑战的准备，不但能躲过危机，而且能够发现新的发展机会。

1859年那年，一个名叫埃德温·德雷克的失了业的火车列车员，在宾夕法尼亚州的泰行斯维尔钻出了石油；洛克菲勒和一个名叫莫里斯·克拉克的伙伴则在俄亥俄州的克利夫开了一个经纪人的商行。南北战争时期，商行的业务很兴旺，洛克菲勒又开始搞一点铁路和地产生意，同时也密切注意着蒸蒸日

上的石油业迅速发展的情况。洛克菲勒发现，石油业的关键在于炼油的人；控制了炼油的人，既能决定付给生产的价钱，又能决定销售者应付的价钱。

1863年，洛克菲勒、克拉克和他的两个兄弟，还有化学师塞缪尔·安德鲁斯组成了一个"求精石油厂"，这是克利夫兰地区许多小炼油厂之一。洛克菲勒大力经营，使求精石油厂成为该地区最大的炼油厂。每天炼油500桶，但是，他的合伙人却犹豫不决，于是两年以后，洛克菲勒就买下了全部产权。为了改善自己的地位，洛克菲勒借了很多债。1865年和1866年，先后在克利夫兰买下了50个炼油厂，在匹茨堡又买了80个炼油厂。

洛克菲勒的一些炼油厂是石油业中设备最新、效率最高的工厂，这就使他在成本方面具有极大的有利条件。由于他工厂的产量很大，使得他与铁路方面的关系很好，并逐步控制了克利夫兰的车站。而这种强大有力的垄断地位，又使洛克菲勒能从当地银行取得资本。但是他在买一个工厂时，喜欢通过股票交易，而不是直接购买，有些竞争者硬说他们被迫把股票卖掉，但事实说明，洛克菲勒在交易中所出的价钱即使不算高的话，也是非常合理的价钱。特别是对许多行将倒闭的炼油厂来说，尤其如此。

战后经济萧条时期，虽然有许多工厂倒闭，但却有几家炼油厂与洛克菲勒展开激烈的竞争。为了达到进一步节约成本的目的，从而能使他的产品价格比那几家工厂更低，洛克菲勒采取了几个很有成效的步骤，以求达到统管生产和销售全部过程的目的：买下了木材储备和做好的油桶，选了仓库，还设置了船队。此外，洛克菲勒还改组了公司，1867年与另外两位企业家亨利·弗拉格勒和塞缪尔·安德鲁斯组成了合伙关系。3年后，更名为俄亥俄美孚石油公司。

在石油工业——实际上大多数工业——中能够取得成功的关键，就是控制其他一切所依赖的一个最重要的工序或部门，

比如宾夕法尼亚铁路垄断了在油田和东部的港口之间行驶的火车，就迫使洛克菲勒在把他的煤油和其他产品运到东部市场去时，必须按铁路方面所索取的价格支付运费。为了解决这一问题，洛克菲勒向纽约中央铁路公司提出了一个建议：如果铁路方面能把“美孚”的运费定得很低，他们就永远放弃水运，并且保证每天运60节车皮的石油。中央铁路方面同意了，这样就挫败了宾夕法尼亚铁路的垄断权。

19世纪70年代，美孚石油公司发展得很快，它继续进行勘探，并巩固对石油业的控制。在这期间，它厉行节约，清算帐目成为洛克菲勒的一种癖好，价格算到了小数点后的第三位。洛克菲勒坚持每天早上来工作时，要在他的办公桌上放一份关于净值的财务报表。为了节省运输费用，他开始建造输油管。到1876年，美孚石油公司除了拥有近300公里的输油管，还有能储藏150万桶石油的集散点。当宾夕法尼亚铁路在19世纪70年代后期进行炼油业进行又一次挑战时，洛克菲勒打垮了这个当时美国最大的公司，然后又买下了该公司的炼油设备。

到19世纪80年代，显然洛克菲勒不能再漠视钻井和销售的事了。宾夕法尼亚的油田在开始枯竭。而美孚石油公司当时所控制公司的资产已逾7000万美元。为了确保“美孚”有源源不断的原油供应，洛克菲勒买下了几个地区性的销售公司。他的公司已经以“章鱼”著称，在石油业中到处都有“美孚”的势力，“美孚”的产品大约已点炼油厂产品的90%，并且垄断着诸如煤油、润滑油、石蜡、各种溶剂以及“美孚”的科学家和技师从石油中提炼出来的其他一些产品的价格。

但是，洛克菲勒并不想由他的帝国来控制全部市场。因为他认为，让比较小的、效能较差的一些竞争者去承担其中微不足道的部分，在困难时期迫使他们为生存而斗争，而美孚石油公司则能继续以几乎全部能量投入生产，同时却可以免受独家控制的指责。

在洛克菲勒石油帝国发展的过程中，洛克菲勒始终把培养人才作为自己最重要的任务。对于美孚石油公司获得成功的秘密，他声称，“在于有一批人在工作中自始至终真诚地共同合作。”1879 年纽约中央铁路公司负责人威廉·H·范德比尔特就赞扬过“美孚”行政管理班子的能力。“这些人比我能干多了。他们的事业心很强，也很精明。在经商中，这样既精明又能干的一班人马。我还从来没有遇到过。”除了阿奇博尔德和弗拉格勒外，还有洛克菲勒的兄弟威廉，亨利·H·罗杰斯，詹姆斯·莫法特，查尔斯·普拉特，奥利弗·H·佩恩等等。这些人组成了一个最能干的行政管理班子。洛克菲勒正是在公司大发展的时候，提前做好了应付危机的人才准备，才使“美孚”公司日益发展壮大。

◎ 心无所惧，才能行动果断

李宗吾说过，真正有用的东西来自于内在的功能，而不是外在的形式。坚强的内心世界是不怕任何的外来敌人击打的。想想三国时的长坂坡上，张飞的三声巨吼，震退了曹操的数十万大军，吓死了曹军的数名将领，原因何在？张飞心无所惧，胆气豪迈，曹军心内惧死，故尔溃退逃命。还有诸葛亮的空城计，靠的不也是一个心无惧吗？同样的道理，在瞬息万变的市场经济大潮中，要始终立于不败之地，除了敏锐的观察力和判断力之外，还必须敢于冒风险，因为只有内心无所畏惧，行动时才能果断。希腊船王奥纳西斯就是这样一个心无所惧的超人。

希腊船王奥纳西斯出生于土尔其西海岸的伊密尔，1922 年全家逃难到了希腊。

第一次世界大战之后的经济复苏阶段，很多人没有摸准市场的脉搏，拼命地扩大再生产。不久就出现了市场过剩，物价迅速下跌。很多人为了使自己的资金流动起来，特别是那些资

金比较少的人，都纷纷将自己的产品降价销售。那些手里稍有积蓄的人，都在考虑买点儿什么不会赔钱的东西，以免自己手里的钞票贬值。在这种时期，善于经营之道的人却在研究干什么事情可以赚更多的钱。

奥纳西斯就是想赚更多钱的人。他想，生产过剩、物价暴跌之后，经济必然再次繁荣，商品的价格一定回升，有的还会暴涨。毫无疑问，现在买进便宜的商品，到那个时候就会获得成倍的利润。

可是买什么呢？股票、房屋、黄金……

这些东西，他都不买，他买的是经济危机之中最不景气的海上运输工具——轮船。奥纳西斯是这样分析的：世界经济一旦复苏，运输必须先行，他投入的钱就会像植物一样疯长，利润就会源源不断地产生出来。有了这种认识，他马上把全部财产都抛了出去。

到哪里去买船呢？

在这场经济危机中，加拿大国营运输业几乎破产殆尽，最后不得不拍卖家业，其中正好有 6 艘货船，10 年前的造价是 200 万美元，而现在每艘的价格却是 2 万美元。这个消息传到奥纳西斯的耳朵里，他差点跳了起来，急忙赶到加拿大买下了这 6 艘货轮。

在此后的几年内，经济危机愈演愈烈，当时就有很多人认为奥纳西斯干了一件蠢事，而现在却更认为他是疯子。可是奥纳西斯却整天笑眯眯，对自己的决定充满了信心。

奥纳西斯的运气终于来了，但不是因为经济复苏，而是第二次世界大战爆发了。无论是欧洲战场还是亚洲战场，到处都需要美国的各种各样物资。这时，谁有能力在太平洋、大西洋运输货物，谁就可以赚到大笔的钱。一时间，奥纳西斯的 6 艘货船几乎成了 6 座浮动的金山……

第二次世界大战结束的时候，奥纳西斯已经成了拥有希腊“制海权”的商业巨头之一。话得说回来，如果不是战争，奥

纳西斯发财的速度不会这样快，但是，只要世界经济复苏，他是一定会发财的。

对于每个人来说，发财都具有长久不败的诱惑力，那些不惜杀头坐牢挣钱的人就是最好的例子，更不用说“君子爱财取之有道”的挣钱方式了。奥纳西斯就是“取之有道”的爱财者之一。

第二次世界大战结束之后，世界经济开始复苏，奥纳西斯敏锐地预见到，经济的发展必然刺激石油运费的猛涨，运输石油必然带来超额利润。他把牙一咬：投巨资建油轮！

在第二次世界大战以前，油轮的载重量是1万吨，而到了1960年，就发展到10万吨了。1965年，奥纳西斯拥有油轮达45艘，其中20万吨级以上的超级油轮就有20艘。这一艘艘大大小小的油轮，就像一台台印钞票的机器，源源不断地为奥纳西斯制造出大量的财富。

1975年，奥纳西斯去世，享年69岁，他的资产高达16亿美元，拥有一支世界上最大的私人船队，创办了好几家造船厂，买下了爱奥尼亚海岛上的斯斜紫奥斯岛，兼营着一百多家公司，在世界各地的大城市都有办事处，他的矿山、土地等财产，没有人说得清楚……

对于奥纳西斯的成功，很多人都归功于他惊人的魄力和精妙的思考力，认为他能够很好地适应他所遇到的每个人，和这些人友好地相处，因而得到了很多人的支持和鼓励。

他的好友——英国前首相丘吉尔与奥纳西斯是无话不说的朋友。奥纳西斯曾对丘吉尔说过：

我是通过艰苦奋斗创下基业的，不是因为我有什么惊人的本领，而是一种“历史的必然性”。我们在实践中就可以明白这个道理。您知道，每当上天风调雨顺的时候，很多人就会饱食终日，无所用心，被动地接受大自然的恩赐，他们失去了主动权，他们失去了活力。这就好比中国的那句古话“生于忧患，死于安乐”。与此相反，我们如果处在艰难的困境之中，

为了生存下去，就会不断努力。经过不断的奋斗，我们就不断地适应了各种各样的环境，就会主动地去改变自己的环境，会花很大的力气去创造，去创业，去开拓新的领土。

说实话，我就是在贫穷中发奋图强，我就是在困境中不断前进的。我敢肯定，没有一个人会在轻轻松松中就可以取得胜利的。

应该着重指出的是，我每时每刻都充满了信心，我从来不怀疑自己。一个人只有突破自己对自己的限制，才能够充分展示自己的才能。这就是死里逃生！

据说丘吉尔听了这段话后极为欣赏，认为十分深刻。奥纳西斯没有怀疑自己的判断，当然这是有一定原因的，原因就在他说的这段话中，如果细细地品味奥纳西斯的这段话，不难发现他的成功奥秘：胆略过人、认真思考、努力奋斗！

■ 立身行世面厚心黑二十一：顺水推舟，反咬一口

——脸要厚，心要黑，伸出脸主动让对手打，或者干脆自己打自己，卸掉对手的警惕，然后出其不意施以重拳，将其击倒在地，从此再不敢与你较量。

你正在做一件别人没有想到或不喜欢做的事，在上司、周围群众那里或社会上产生了很好的影响，结果有人不怀好意地假意恭维你或想找茬儿打击你，让你当众出丑。你不必介意，不要着他的道，假装糊涂，态度谦逊，满脸和气，接受他的夸赞，紧接着说自己在这方面和其他的方面都不如他，并且举出他以前做过的事加以证实。等对方放松敌意，虚荣心不断膨胀时，如果还不想得罪此人，就继续捧说他的“好人好事”，如果不想让他以后对自己如此无礼，就突然话锋一转，直揭他一些见不得人的事或失败的事，证明自己远不如他的功夫深，狠

狠摔他到十八层地狱，夹着尾巴灰溜溜逃走，从此不敢再正视你。依着厚黑学在世上行走，常常会遇到类似的事，怎么应付？还是拿厚黑二字做秘密武器，脸要厚，心要黑，伸出脸主动让对手打，或者干脆自己打自己，卸掉对手的警惕，然后出其不意施以重拳，将其击倒在地，从此再不敢与你较量。特别是遇到难缠的下属时，不妨试试此办法，保管屡试不爽。

◎ 先稳住对手以赢得回击的时间

面对敲诈，必须面厚心黑，否则极易中箭。敲诈者一般都会有比较充分的准备，他或他们一定是掌握了被敲诈者过去某方面一些见不得光的证据，或编出一套能混淆大众视听的资料，借以会搞臭被敲诈者的公众形象，或造成家庭、朋友、上下级的分裂，或甚至会引上官司等后果，逼迫被敲诈者就范。遇上不善厚黑的人，要么乖乖地听从敲诈者一次次摆布，要么施之以暴力，结果是越陷越深，被敲诈者毁坏前程。但是碰上有些厚黑功夫的人，结果就大不同了，他们一般会沉着应付，先一口应承下来，然后，或者搜集敲诈者的证据，戳穿对方的把戏，或者报告警察部门，将其绳之以法。让我们看看莎拉的沉着吧。

1997 年，对被废黜的英国王媳莎拉来说，是非同寻常的一年：她已欠下近 700 万美元的债务，而其中大部分债务源于信用卡的恶性透支，这都是由于她与安德鲁王子离异之后排泄内心的苦闷而花掉的。如果莎拉的债权人对她进行起诉，她大概就要进监狱了。

在走投无路的情况下，莎拉决定充分利用温莎王室的光环进行宣传。她出版自传，在美国、奥地利等国拍广告和广告电视片等来赚钱。但 1997 年初，一位不愿透露姓名的莎拉的女友对传媒说，美国一位亿万富翁和一名非洲某大国的大亨愿出高价来尝尝王妃的滋味。而在 1997 年 5 月上旬，另一个“莎

拉”出现在她的面前。一个长相酷似莎拉的女子找到她，声称她是在万般无奈之下，明珠暗投从事色情业的女性，名字也叫莎拉，但她还没有正式“开业”，是因为怕妨碍王妃莎拉的名声。如果莎拉王妃给她100万美元的生活安置费，她将不搞色情行当。否则，她就以莎拉的名义去跳脱衣舞或去卖春。

莎拉面对这种情况只好先答应下来，然后赶紧雇佣私人侦探进行调查。后来方知这个自称是莎拉的人名字本来叫波丝莉，从事色情业已有5年之久，后来与一个英籍日人寻芳客的密谋之后，便在医院中耗资8万英镑将自己本就与莎拉有几分相像的面孔改得与莎拉相差无几，然后又仔细观察了有关莎拉的饮食起居和录像片上她的言行举止。最后，一切都摹仿成熟之后便去找莎拉，进行敲诈，幻图一夜之间暴富。

波丝莉结果弄巧成拙，在英伦三岛被传为笑柄，但后来大不列颠王国有多家色情刊物拟重金聘请波丝莉以“莎拉第二”的崭新形象全裸地走进杂志封面。这真是可笑极了。

当然，莎拉的镇静使她在敲诈之下不仅没有破财，而且还保住了自己的名声。

◎ 金表内部的部件不都是金子做的

李宗吾说，在一次宴会席上，某君指着他向众人说道：“此君姓李名宗吾，是厚黑学的先进。”李宗吾赶紧声明道：“你这话错了，我是厚黑学祖师，你们才是厚黑学的先进。我的位置，等于佛教中的释迦牟尼、儒教中的孔子，当然称为祖师，你们亲列门墙，等于释迦门下的十二圆觉，孔子门下的四科十哲，对于其他普通人，当然称为先进。”这一招，既保护了自己，又回击了某君，可谓一箭双雕。

在谈判桌上，或者法庭上，谈判者往往遇到类似的情况，面对气势汹汹的泼皮无赖，如何寻找有力的证据反击对手？李宗吾先生的办法就是顺着对手的思维，引他不知不觉中进入自

己设计的圈套，肯定自己的证据，然后话锋一转，露出真面目，让对手再无逃脱和反击之力。

以其人之道，还治其人之身。以黑制黑，以诈制诈，以奸制奸，你赖我更赖，表面上看来好像有点不清不白，但是如果确实能够用这些方法来对付商场中遇到的奸诈之辈，一定是最经济、最有效的办法。

20 世纪 30 代的时候，英国商人威尔斯向香港茂隆皮箱行订购了 3000 只皮箱，价值为 20 万港元。双方签订的合同明确规定，全部货物要在一个月之内交清，若逾期不能按质按量交货，那么卖方需赔偿英商损失费 10 万港元。

一个月内，茂隆皮箱行经理冯灿如期向英商交货。然而威尔斯却大言不惭地说，皮箱夹层使用了木板，因此这批货不是皮箱，要求中方重做“真正的皮箱”。显然，此时再去做“真正的皮箱”为时已晚，原来制作的皮箱不但要积压下大部分资金，还要凭白无故地赔偿 10 万元损失费给英商。冯灿怒不可遏，但面对威尔斯的泼皮无赖行径却又无可奈何，多次交涉无效之后，双方只能诉诸公堂，以求一个公断。

然而，法庭开庭审理之后，港英法院却有意偏袒威尔斯，好像冯灿经理已经“犯下”诈骗罪。这时，冯灿委托的律师罗锦文不慌不忙地站起来，冷静地面对着强词夺理，气焰嚣张的奸商和貌似公正、心怀私意的法官，随手从上衣口袋里掏出一只英国伦敦出口的大号金怀表，高声问法官：

“法官先生，请问这是什么表?”

法官神气地说：“这是大英帝国的名牌金表，可是，先生，我提醒你一下，这金表与本案毫无关系!”

“有关系!”罗锦文高举金表，继续向法庭上的人大声说道：“这是一块金表，尊敬的法官已有定论，恐怕没有人表示异议了吧？但是，我要请问一下，这块金表除了黄金之外是不是就没有其他的成份？这块金表除了表壳镀了少量黄金之外，内部机件都是金制的吗?”

法官和威尔斯这才发觉中了“埋伏”，但为时已晚，自己言之确凿的回答早已成为对方最有利、最无可辩驳的证据。在两人垂头丧气之时，罗锦文不失时机地继续说：“既然金表中的部件可以不是金子，那么，皮箱中的部件为何非要全都是皮革呢？很显然，在这个皮箱真假案中，原告威尔斯纯系无理取闹，存心敲诈而已！”

天理昭昭，众目睽睽，威尔斯理屈词穷，法庭也不得不判威尔斯诬告罪并罚款5000港币了结此案。

如果在这个案件的审理中，罗锦文一味求理求直，只简单强调理在己方，那么双方就会相持不下，最终只能中方以逾期认罚。而他巧妙地顺着对手的思路举证，以厚对厚，以黑制黑，使敌人的弱点和心计悉数暴露出来，并且毫无回旋余地，只能乖乖束手就范。

◎ 敢于丢面子才会有面子

一般人以为承认自己的错误会引起别人对自己的嘲笑和看不起，事实上并不是如此，勇于承认错误不但能彰显出自己的大度和胆识，给人以平易近人和聪明的影响，进而赢得更多的尊重，而且能够封住那些想找理由攻击自己的人的嘴。不过，承认错误并不是一件简单的事，只有那些有厚黑学功底、面皮特别厚的人，不管是先天就有的还是后来学习的，才有足够的勇气当众承认自己曾经错了，因为认错者必须不怕丢“面子”。

罗斯福就是一个勇于丢“面子”的伟大人物。

1912年美国总统初选时，在新泽西州一个小小的城市里有一个集会，在那里罗斯福需要对一群态度不怎么友好的农民发表演讲。在演讲过程中，罗斯福提及了女子选举权的好处。这时，听众中有一个粗大的声音从后面喊道：“上校先生，5年前你可并不是持这种主张的啊！”

罗斯福的答复就足以表现出他这个人的人格出来。他说：“是的，朋友，因为那时我的学识还不够，我错了。现在我进步了。”他并没有说什么“但是”、“假若”，或者其他的逃遁之词，而是表达了一个坚强有头脑的人直率勇敢的自白，他能与时代俱进，勇敢、直率地承认自己以前是学识不够，而现在已经进步了。

报业老板戴纳能够承认错误的大度避免了一次“无知”的报道。

《纽约太阳报》的老板戴纳有一种习惯，喜欢在那些他认为重要而必须刊登的文章上面批一个“必”字，意思就是要刊登的重要文章。凡是批有“必”字的文章，排版的人都不敢删掉。但是，有一天晚上，有一个年轻的编辑米歇尔看见一篇批有“必”字的文章中有一段这样的话：

“我们很感谢读者莱特瓦尔特先生，他给我们送了一个又大又好看的神秘苹果。这是一个很奇特的苹果，其原因不止一个。这个苹果又新鲜，又好看，但是如果有人想咬上一口，那就倒大霉了，因为苹果皮上有一些很清楚的白字，那是本报编辑的名字。于是，我们不得不惊讶于这种人工培植的神奇了。”

米歇尔阅读过许多关于自然界魔术的儿童书籍，其中有些就告诉儿童们如何当苹果还是青色时，把纸剪成字母贴在苹果皮上，这样，当苹果的其他部分因为阳光的照射变成红色之后，被纸遮住的那部分仍旧是青色的。米歇尔不愿看到他上司在公众面前把这种小小的把戏称之为“惊奇而令他不可理解的”。于是，米歇尔自作主张扣下了这篇文章，没有予以刊登。

第二天早上，戴纳先生一到办公室，便马上追问：“那篇关于苹果的文章有我批的‘必’字，到哪里去了呢？”米歇尔战栗着解释了他为什么把这篇文章扣留的原因，戴纳先生的回答足以表现出他那种真正伟大的气度：“如果有一个这么好的

理由，就尽可以大胆地把我的‘必’字枪毙了。你不必呈请‘法官’或‘陪审员’的批准，就可以直接判其死刑。”米歇尔最后因此得到了不少的好处。

◎ 宁得罪君子，不得罪小人

有一则寓言：一只鹿瞎了左眼。鹿走到海边，在那里吃草。他用好眼对着陆地，防备猎人袭击，用瞎眼对着大海，以为那边不会有什么危险。恰好有人坐船从旁边经过，看见这头鹿，一箭就射中了他。鹿倒下时自言自语地说：“我真倒霉，原以为陆地危险，严加防范，而去投靠大海，想不到遇上了更沉重的灾难。”这则寓言提醒你在利用小人时，一定要睁大双眼，时刻提防。

小人之所以常常给别人气受，甚至乐此不疲，主要是因为这样做是有所图的。要么是为了损人利己，争得一些好处，要么纯粹是为了陷害别人，避免别人胜过自己，谋求心理上的平衡。由此可见，小人是有不同层次的。

有些生活在我们身边的鼠辈小人，他们的眼睛牢牢地盯着我们周围所有大大小小的利益，随时准备多捞一份，为此甚至不惜一切代价准备用各种手段来算计别人，真是令人防不胜防，他们平时或许能潜藏在团体内部在背地里做手脚，但狐狸尾巴终究藏不住，早晚有败露的那一天。

立身行世而厚心黑认为，小人是琢磨别人的专家，敢于为小恩怨付出一切代价，因此对付和利用小人没有一套办法是不行的。

李林甫是唐玄宗手下常伴随其身边的一个奸臣，心胸极端狭窄，容不得别人得到唐玄宗的宠爱。唐玄宗有个喜好，他比较喜欢外表漂亮、一表人才、器宇轩昂的武将。有一天，唐玄宗在李林甫的陪同下正在花园里散步，远远看见一个相貌堂堂、身材魁武的武将走过去，便感叹了一句：“这位将军真漂

亮！”并随口问身边的李林甫那位将军是谁，李林甫支吾着说不知道。此时他心里很慌张，生怕唐玄宗喜欢上那位将军。事后，李林甫暗地里指使人把那位受到唐玄宗赞扬了一句的将军调到一个非常边远的地方，使他再也没有机会接触到唐玄宗，当然也就永远丧失了升迁的机会。从这里也可以看出，小人的行为真是让人莫名其妙，其心眼极小，为一点小荣辱都会不惜一切，干出损人利己的事来。

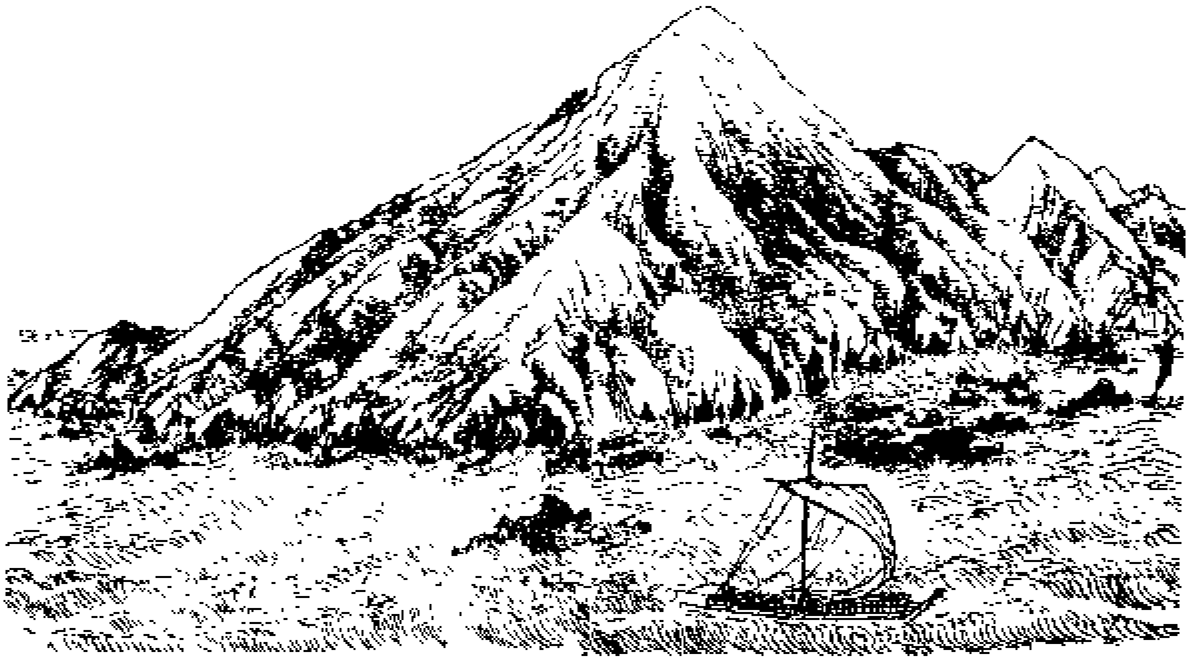
精通立身行世面厚心黑的人，应该是一个善于对付小人的人。郭子仪平定安史之乱立了大功，但他并不居功自傲，为防小人嫉妒，他格外小心。一次，朝中有一个地位比自己低的官吏卢杞要来拜访郭子仪，郭子仪事先做了周密安排，因家中侍女成群，他让所有的侍女到时候都避开，不要露面。郭子仪的夫人对此举感到不理解，问丈夫为什么这么做？郭子仪告诉夫人说，卢杞是个十足的小人，身高不足五尺，相貌奇丑，很忌讳别人说他丑。郭子仪担心家人见了这个人会发笑，因而让所有家人都躲起来。郭子仪对卢杞太了解了，在与他打交道时做到小心谨慎。后来，卢杞当了宰相，极尽报复之能事，把所有以前得罪过他的人统统陷害掉，唯独对郭子仪比较尊重，没有动他一根毫毛。这件事充分反映了郭子仪对待小人的办法既周密又老练。

同情弱者，是人的天性。在男女争斗的情况下，同情女性，也是人的天性。人们会想，弱者明知打不过强者，为什么会反扑？当然是被逼急了！被逼迫的人，理当获得同情！这就好比，当一只小猫扑向大狗时，无论小猫是不是在撒野，总能得到喝彩。同样的道理，当比你弱小的小人决定拼命，即使你的实力强得多，又有一百二十个道理支持你，也最好不要跟他正面冲突。不错！你很强，你是可以一刀砍下他的头，而他顶多只能砍你一条腿。到头来，你一定赢，他一定死。问题是，你非但赢得不光荣，而且当你断了一条腿之后，还能称得上英雄吗？

此外，当你发现面对的小人，不惜牺牲他自己的生命、亲人的生命，或“第二生命”，而与你周旋到底的时候，就算你有理，也最好避一避此等不要命的小人。小人固然厉害，但我们并不怕他，避开小人是因为我们不值得把太多的精力浪费在一些没有价值的争斗上。一旦把握不好自己的行为界限，得罪小人，他就会想方设法来琢磨你，破坏你的正事，分散你的精力，使你不能安心于工作、学习和生活。所以，中国才有“宁得罪君子，不得罪小人”的至理名言。

立身行世面厚心黑二十二：显山露水，针锋相对

一出手就以强大的攻势迅速削弱进而瓦解对手的气势，将他们逼至悬崖边缘，让他们或者放弃自己的行动，或者主动投靠到自己的阵营。



当自己的竞争对手想采取对自己的不利行动，而自己既不想采取同样的行动，更不能受对手的影响时，就可以根据对手的实力，提出更有优势的相似方案，并且公开宣传，使对手感到强大的压力，继续执行他们的方案讨不到任何好处，不得不放弃，从而达到一箭双雕的效果。如果对手已经在执行对自己不利的方案时，自己也采取同样的方案，但标准一定要比对手高出一大截，一出手就以强大的攻势迅速削弱进而瓦解对手的气势，将他们逼至悬崖边缘，让他们或者放弃自己的行动，或者主动投靠到自己的阵营。厚黑学提出的这个计策，具有很大的使用价值。比如，针锋相对的两个商家，对方想提出降价策略扩大市场份额，己方不想实行这样的政策，但又无权让对方

放弃想法，怎么办？己方立即通过非正规渠道放出风声，将采取类似的策略，但降价幅度和范围要大至使对方无法跟进的程度，并且连同详细的商业计划一同透出，使对方知难而退。如果对方在己方毫无觉察的情况下突然实施降价策略，己方就立即采取同样的策略，条件要十分苛刻，降价期限足够长，足以“将死”对方，以逼其要么放弃原来的政策，要么找己方联盟。当然，这种计谋的风险非常大，只有具有厚黑功夫的老板才敢于和善于实施这样的策略。

◎ 抗上，要抗得巧妙

老板有时为了达到某种目的，对下属采取高压威逼政策，比如降薪、解职、解聘等，以逼下属就范。如果你认为老板的作法对企业或职员不利，而且你是单位的骨干力量，离了你他会受很大的损失，或者你有一伙死党，你们一起罢工，老板的企业就得停业，你大可不必低头就范，而是要昂起头与老板叫阵，让他知道你的实力，从此不敢轻视你。当然，这一切要建立在以企业和广大职员利益的基础上，切不可为了谋自己的个人利益去威逼老板。

在很多情况下，往往你对人极为尊敬，别人却不尊敬你，拿你当作玩物与傻瓜，你若是还没有一丝锋芒，忍下去傻下去，那只有落得“马善叫人骑，人善让人欺”的结局了。对付那样的人，还得用《厚黑学》上的功夫，你不能一再地心慈手软，不能任他放纵下去，否则，他会越来越猖狂，认为那是理所当然，一旦形成一种舆论倾向，那想再扭转过来，就会变得极为困难了，为此，你可以毫不客气地找对手警告，如果警告没有效果，就使出硬的手段，找一个恰当的时机和借一个合适的理由给他一顿拳脚。

一般来说，身为下属如果不是到了万般无奈之际，谁也不愿抗上，可在许多情况下又不得不抗上。这时，如何抗上而不

损害自身，就需要面厚心黑的技巧了。

古代，皇帝具有对臣民绝对的生杀大权，就像俗话说的“君要臣死，臣不得不死”一样。可是就是有一些铁骨铮铮的大臣，为了国家百姓的利益，敢于以身犯险，与帝王针锋相对，宁死也不放弃自己的正确主张。他们的作法也正是体现了立身行世面厚心黑中“显山露水，针锋相对”的精神。

宋朝的改革派宰相王安石，保守派的人物司马光，以及大文豪苏东坡就曾有过一段这样的经历。

当年，宋神宗皇帝赵顼年轻气盛，支持王安石搞“熙宁变法”；当时身为资政厅大学士（位同宰相）的司马光坚决反对；而身为登闻鼓院正堂的苏东坡夹在中间，左右不得，他的登闻鼓院即是通常所说的击鼓鸣冤衙门，他与王安石和司马光既是政敌又是文友，站在二者中间两头受气。

这三位大臣都是响当当的人物，他们各自的态度坚定，素养较高，对皇帝的抗辩都十分高妙。神宗拿他们没有办法处理，便分开下了诏令，所谓“有理三百板，无理板三百”，搞平衡。谁知三大臣没有一个接受诏命，形成“三臣抗九鼎”的局面，皇帝的一言九鼎也不灵了。

于是，赵顼皇帝不得不拿出了最后的杀手锏，以“杀”字来威胁王安石、司马光和苏东坡三大臣，可三人根本就不怕死，说出话来又是颠扑不破的真理。这一场高层的政坛斗争真是风云跌宕，此起彼伏。

先是一品重臣司马光为了反对王安石推行急进变法，和共同生活长达三十二年的老妻各自吟诗，表明誓死的决心。司马光的老婆是前吏部张尚书的千金小姐，棋琴书画自是无所不能。以前，两夫妻各自写诗来表达自己心中的喜悦，眼下不同，逆鳞犯谏那是要冒被杀头的危险的，于是，两夫妻各自两句两句往下念，两夫妻念完八句凑成一首七言律诗。

司马光先念起头：“黄面霜须细瘦身，不自量力正乾坤。”

张夫人接着说：“朝中若少站班者，林野定增钓鱼人。”

司马光又念："纵使只得河豚子，岂敢嗜毒私下吞。"

张夫人又念："犹记茅扉妻正盼，齐眉举案不偷生。"

可看，两个老夫妻完全志同道合，老妻张氏支持老夫司马光去逆鳞犯谏，制止急进的"熙宁变法"。

苏东坡呢？一惯主张"四时之变"的渐进式改革，他站在司马光一边反对王安石的急进措施。登闻鼓院的公事本来就不多，苏东坡便借着自己是当朝驸马王诜好朋友的关系，通过王诜妻子蜀国公主的手，把一个个的谏奏折子递到了皇上跟前，蜀国公主是当今皇上赵顼的亲姐姐，苏东坡通过她的手先递到太后即皇帝赵顼母亲那里再转到赵顼手上的奏折那是半点也马虎不得的。苏轼的折子先为口气缓和的《谏买浙灯状》，后来就是《上皇帝书》、《再上皇帝书》，是言词激烈的反对改革急进、提倡"四时之变"的渐进式改革的主张。

而相国王安石，一下子就要推行"农田水利法"、"保甲法"等三部急进改革的大法，连改动几个字他都不干，非要强制推行不可，他的推行改革的奏章上说："自古存亡所寄者，四人而已，一曰民，二曰军，三曰吏，四曰士……令民忧而军怨，吏解体而士失望，祸乱之源，有大乎此者乎？故尔非推行急进改革不可……他甚至坚持把本应在农村推行的"青苗法"推广到城廓去。赵顼问王安石："'青苗法'旨在救活农夫们的农事生产，何以强制推行在街镇城廓？"

王安石说："'青苗法'今行之有利，施于街镇城廓有何不可？"

赵顼说："连'青苗法'姓'农'都不懂，要你这执政有何用？"

王安石说："正好，我生病了，我告假。皇上另请高明执行吧！"于是一连十多天不问政事，朝政全部瘫痪了。

赵顼紧张了，写去手谕召王安石问政，手谕说："今士大夫沸腾，民心浮动，卿执拗如此，朕再委任于谁？"

王安石回呈奏章说："皇上不收回议停'青苗法'之成

谕，臣再不任执政！"

于是赵顼也没有办法了。

此时是神宗赵顼熙宁三年二月，皇帝赵顼二十三岁，司马光五十三岁，王安石五十一岁，苏轼三十五岁。

左想右想，赵顼想出了一个"一碗水端平"的平衡策略，二月初十日，赵顼发出第一道谕旨："诏令苏轼以直史馆权开封府推官。"这便是包拯审案的开封府。包拯早几年去世，苏轼正是接他的任而来。赵顼心里想："让你苏轼到开封府去，那里有审不完的案子，叫你再没时间写《上皇帝书》、《再上皇帝书》。"

二月十一日，赵顼发出第二道上谕：诏令王安石等议停"青苗法"。这是对王安石的惩戒，当然也是对司马光和苏轼的安慰。

二月十二日，赵顼发出第三道谕旨：诏令司马光为枢密院副使，枢密院副使是副丞相之级，但是没有任何实权。只是享有丰厚的俸禄而已。

赵顼自以为平衡三位人杰，朝廷该太平了。但是一点也没有。苏轼到开封府上任后，不管多少案子，他很快都审完。照样一封接一封的奏折呈了上来。

赵顼召了苏轼来责问道："苏轼，你不怕死吗？"

苏轼说："君要臣死，臣不得不死，有何怕哉？"

司马光拒不接受枢密院副使一职，赵顼九下诏命，司马光九次推辞，那推辞的奏章都只是一句话："光受陛下圣恩任侍近之臣，数度上疏谏止新法而不被接受，是光之言再无效矣，何敢再受新任恩命？"

赵顼又把司马光召来，责问他说："司马光，你不怕死吗？"

司马光说："臣已备好河豚鱼，只候圣上赐死就吃。"

正在赵顼万分为难之际，一个变法内部的奸邪人物谢景温写来了一个密折，状告苏轼曾借扶其父灵柩回四川之机做贩卖

私盐、陶器等买卖。赵顼心想，苏轼扶父亲苏洵灵棺回四川安葬都是好几年以前的事了，这时还告个什么？明明是假的嘛，但又一想，这中间正好使计。于是给王安石写了一道手谕，向他告知此事，催他马上来后殿面商。最后交代御差："抬也要把王安石抬来见朕。"

这一招还真灵，王安石来了，健健康康走来了，他根本没病，但却跪地上不起来，奏道："苏轼非贪赃枉法徉复贾贩之徒！否则早几年苏洵去世不久就有人举发了。此事臣敢以身家性命担保。"

赵顼说："苏轼如此弹劾你，你为什么还替他说话？"

王安石说："政敌与文友，相反相成也。"

赵顼说："王爱卿，朕早叫你起来了，你为何长跪不起。"

王安石说："臣心里流血，胆气发寒，肝肺滴血，病入膏肓，起不来了。"

赵顼明知故问："此何疾也？如此严重？"

王安石说："《黄帝内经》所不载，扁鹊神医亦不医。臣患'忠君不遇症'，'富国失望症'，'恼恨昏庸症'也！"

赵顼拍案而起吼道："放肆！王安石你不怕死吗？"

王安石不慌不忙说："臣早已在等死，故尔长跪地下不起来，惟有一事尚须奏请皇上明察：陛下变法一年多来，大业始肇，大道方行，仅以《均输法》来看，实施不足一年，东南六路上供米粮六百二十多万石，节省商贾盘剥之银两数百万两；'青苗法'者，黎庶付微息取官府之银渡过饥荒，保证了农事生产的继续，远胜过高利贷者之盘剥……今者万物欣然，九州同颂，有几只苍蝇嗡嗡，何须见怪？只可惜圣上无纵之英明，毁于臣去职杀身之一旦耳……须知古往今来，成王败寇，千古一理。变法成功，圣上成一代英主，青史留名；如若落败，圣上新法诽谤为暴政，千古骂名……圣上取舍，当不以臣一人为念，而应以臣与圣上联体观之，倘使遇微风而颤栗，着细雨而自崩，贻笑青史，其值也乎？"这一下击中了神宗皇帝

赵项的要害，于是王安石胜利了，这或许是王安石成功的一个秘诀，他后来的变法改革失败了，但他本人安然无恙，因为他巧妙地把自己的改革推到了皇帝身上。

抗“君命”是杀头之罪，当然要讲究策略，看了王安石、司马光、苏东坡三人与宋神宗针锋相对的较量，我们不该有所启示吗？

◎ 难得糊涂，不妨来个得过且过

清代著名画家郑板桥有一句名言叫“难得糊涂”，他是指在官场上做事的艰难、曲折与苦衷。但是，这句话同样适用于立身行世面厚心黑，就是善于不糊涂装糊涂，得过且过，蒙过去就算。在平常处世交往中有些事情收缩性大，变通性强，问题的真相本身也不甚了了，这时你就可以用这种办法来对付。

厚黑学认为，这种方法的具体运用来讲，大体有两个方面：一个是闪烁其辞法；一个就是所问非所答法。也就是说，现实生活中，人们在进行言辞交往时，经常会碰到一些自己不能回答或不便回答的问题，对此，又不好拒而不答。这时，只有想方设法地闪避一下才是上策。在厚黑学看来，一般情况下，当你采用了闪避回旋的策略后，别人就不会不知趣地穷追不舍了。

这种方法就是从立身行世面厚心黑角度出发的，它的要求是：对别人所问，应当回答，但答要答得巧妙，明明知道对方的真实目的，但有意迂回地达到躲闪、回避别人问话的目的。既要让别人不致难堪下不了台，又要维护自己不便答的原则。

例如，迪戈·马拉多纳在代表阿根廷队在与英格兰球队相遇时，踢进了致胜一球，但这是一个“颇有争议”的“问题球”，据说一位墨西哥记者曾拍下了他用手把球捅入的镜头。

可是，当记者问马拉多纳，那个球是手球还是头球时，马拉多纳机敏地回答说：“手球一半是迪戈的，头球有一半是马

拉多纳的。如果有一支手，那就是上帝之手。”马拉多纳的回答颇具心计，倘若他直言不讳地承认“确系如此”，那么对裁判的有效判决无疑是“恩将仇报”。但如果不承认，又有失“世界最佳球员”的风度。而这妙不可言的“一半一半”以及“上帝之手”，等于既承认了球是手臂撞入的，颇有“明人不做暗事”的大将气概，又在规则上肯定了裁判的权威。

这种方法的一个妙处，就在于真则假之，假则真之，正话反说，反话正说，先是迷惑对方，然后能体面地从困窘中脱出来，这正是立身行世面厚心黑的目的所在。

有一记作家曾记载了这样一件事：有一次，一位导演有急事去女澡堂寻找一位女演员。在外面喊了几声没有反应后，就推门进去，原以为女演员还在浴室，不在更衣室，哪知她已回到更衣室，蒙着头巾在擦头，丰满的胸部以下，完全裸露。

见有人闯入，女演员惊叫了一声，急忙转身。

见此情景，导演赶紧把门关上，也叫了一声：“啊，对不起，某某先生！”

这位导演就是采用了这样一种方法，使女演员不感到羞怯，而了结此事，真是厚黑之致。

另外，交往中，往往由于对方提出的问题比较敏感，或者涉及某种“隐私”不好回答，然而，面对客人又不能不答，这时就需要用到“所问非所答法”。这种“所问非所答法”与前面的“闪烁其辞法”，尽管都是假装糊涂，但又有所不同，前者是故意让对方知道自己在为对方掩盖错误，以便讨得对方信任的一种主动行为。而后者则是在对方首先提出问题，自己本不想答但又不得不答的情况下，或“移花接木”或“引入歧途”从而既使对方不尴尬，自己又能反客为主的应变技巧。

有这样一个刘墉智对乾隆的传说：有一次，乾隆皇帝突然问刘墉一个非常奇怪的问题：“京城共有多少人？”刘墉非常冷静地回答：“只有两人。”乾隆就问：“此话何意？”刘墉答道：“京城的人再多，其实只有男女两种，岂不是只有两人。”

乾隆见没有难住刘墉，就又问道："今年京城里有几人出生？有几人去世？"刘墉回答说："只有一人出生，却有十二人去世。"乾隆不解就问："此话怎讲？"刘墉回答道："今年出生的人再多，也都是一个属相，岂不是只出世一人？今年去世的人则十二种属相皆有，岂不是死去十二人。"乾隆不由得对刘墉的聪明才智更加佩服。

从立身行世面厚心黑的角度来分析，刘墉的回答的确非常巧妙，因为皇上发问，不回答不行；答吧，心中没底又不能乱侃，这才急中生智，趣对皇上。这就叫做所问非所答。厚黑学认为，在千变万化的人生旅程中，什么样的怪问都可能碰到，而对付这些问题的最佳方案，就是利用语言的多义性来一个脑筋急转弯，切不可被陷于被动。

其实在厚黑学看来，不管闪烁其辞法也好，所问非所答法也好，其目只有一个，就是避重就轻。而运用中都有一个共性，那就是必须面厚心黑地去假装糊涂。

◎ 装疯卖傻，免遭毁灭打击

厚黑学认为，假话将被识破，或者已经引起怀疑，这时必须尽快设法加以补救，这是厚话黑说者务必考虑到的问题。通常在对手之间，或统治者与潜在的反抗者之间，如有人一旦发现对手在利用假话蒙蔽自己，他必定会采用反措施，甚至剪除对手。历史上许多心狠手辣的国王君主都这么干过。为了逃避假话被揭穿的后果，或者使对手再也无从去追查假话的真实性，必要时可以佯装发疯。这样既避免了杀身之祸，又使对手无法识破以前的谎言，同时又被新的伪装所蒙蔽。

魏晋时期，司马氏专权，凡对自己政权不满的人或不能为自己所用的人，他都要统统予以剪除，手段之毒辣使人心惊胆寒，天下名士被他们杀掉了一大半。迫于这种形势，所以当时许多名士如"竹林七贤"中的阮籍、嵇康、刘伶等人都借酒

放狂，装出疯癫的模样，整日醉醺醺地不理人间事，一来掩饰自己内心的痛苦，二来掩他人耳目，让人觉得他们对政治不感兴趣。其中，利用这招巧妙地避祸保身最有特点的要数阮籍。他时常醉酒不醒，不与人交谈，即使不得已讲话，亦“口不臧否人物”，并常以青白眼示人。司马氏派人来考察他，看他是否心怀不满，他就假装正与人打铁，完全是一副痴痴癫癫的模样。

无独有偶，魏晋名士许允的妻子阮氏，贤慧聪明。阮氏为许允生了两个儿子，一个叫许奇，一个叫许猛。这两个孩子小时候就很聪明，有名气。后来，许允因为受人牵连，被司马氏杀了。司马师此时掌握着军政大权，对政敌极其严厉，不但除掉对手，而且还要斩草除根，对他们的后人也不留情。许允的手下人赶紧跑回来报告阮氏。阮氏当时正在织布，听了这个消息，很镇静，说：“我早就料到有这一天。”那些手下人要把许允的两个儿子隐藏保护起来，阮氏说：“这不关孩子的事。”

后来官府让阮氏母子搬家去看守坟墓。司马师派钟会去试探他们。这钟会也是个非常聪明人，后来做到了镇西将军，在征服蜀汉的过程发挥过重大作用。他这次去试探阮氏母子的意图是：如果许奇兄弟很聪明，就拘捕并杀了他们；如果他们的才能很平常，谅他们长大也报不了仇儿，就饶了他们。许奇兄弟揣测到钟会的来意，并告诉母亲。阮氏说：“你们兄弟可以就自己所知道的随便跟钟会交谈，不要去动脑筋揣摩对方的想法，你的说法，越自然就会显得越平庸。说起你们的父亲，也不必太悲伤。也不必要故意回避朝廷的事，可以适当问一些朝廷的事儿。”孩子们按照母亲的指点，表现得很随便，很平庸的样子。钟会回头如实报告司马师，说许允这两个儿子只不过是凡夫俗子，并不怎么聪明。于是，司马师就没有杀他们。后来，许奇当了司隶校尉，许猛是幽州刺史，才能、地位都不比他们的父亲低。

钟会也是一名厚黑之士，一般的装疯卖傻会被他一眼识

破。看来阮氏的确是一个厚黑高手，对人性了解的非常透彻，智慧过人的钟会都输给了阮氏，让她蒙混过去了。

厚黑学认为，说假话，就必须把假话坚持到底，一旦被怀疑，就说明假话出现了破绽。如果只是一般日常开玩笑性质的小假话，识破也就识破了，无关大局。但是，如事关重大，甚至身家性命、成败系在该假话能否延续下去上面，那么，无论如何都得将假话坚持到底，为此，可以充分发挥出面厚心黑的能效，能装疯卖傻尽管装疯卖傻，只要能保证不使自己受到毁灭性打击就行。

◎ 以面厚心黑作为终生的盾牌

主张正义的人是无所畏惧的，他们敢于舍去世俗的东西，以厚黑作为终生的盾牌，抵挡来自各方面的谣言、诽谤、诬蔑。面对不平等、不公正的事，敢于挺身而出，即使被击败了，也绝不退缩。殷景仁受嫌遭忌，在对方步步进逼之时，主动逊位以避其锋，采用以柔克刚、明哲保身之术，以守为攻，以退求进。当时机成熟时，一举击败对方，不给对手以喘息的机会。可谓是个知退知进、善于审时度势的智士。

刘湛字弘仁，东晋时代南阳涅阳（河南镇平）人。出身于官宦世家，祖父刘耽、父亲刘柳皆官至东晋王朝左光禄大夫。刘湛从小受到很好的家庭教育，“博涉史传、谙前世旧典”，但其“不为文章，不喜谈议”。他少有大志，常以管仲、诸葛亮自比，是刘裕代晋自立，建国宋朝的功臣之一。

刘裕死后，长子刘义符继立。但刘义符昏暴淫乱，两年后被执政大臣徐羡之、谢晦等人废掉并杀死，同时被杀死的还有刘裕的次子庐陵王刘义真。徐、谢迎立宜都王刘义隆（刘裕三子）做了皇帝，是为宋文帝，改年元嘉。元嘉六年（公元429年），刘义隆重用彭城王刘义康（刘裕四子）为自己的帮手，任命其为录尚书事，与王弘共执朝政。王弘自以为是外

姓，遇事推让，刘义康总揽朝政，权倾群臣。

刘义康为彭城王时，刘湛是彭城长史，深得刘义康的信任。刘义康专主朝政，刘湛的势力也跟着膨胀起来，至元嘉九年（公元432年），王弘等老臣先后谢世，刘义康得以专主朝政。

刘义隆虽信任义康，但尚能自掌权柄，有一定的主见，他起用领军将军殷景仁为尚书仆射，以制约弟弟。此时刘湛为义康推荐也由太子詹事升任为领军将军。

本来，刘湛开始步入仕途的时候，曾受到殷景仁的推荐。但此时他有刘义康为靠山，见殷景仁的官职比他还大，就暗生忌恨之心，千方百计要排挤殷景仁取而代之。可是皇帝刘义隆很信任殷景仁，况且这是他亲自任用的人，自然格外照顾。刘湛虽百般谗毁，但也无可奈何。殷景仁反而又加授中书令兼中护军。刘湛更加气愤，进一步想挤走殷景仁。

殷景仁也知道是刘湛排挤自己，深悔当日不识人，曾经对亲朋叹息说："引虎入室，便即噬人。"为了避其锋芒，便上书以有病为由请求辞职，刘义隆坚决不许，但允许他带职在家养病。刘湛还不罢休，又打算派手下扮作强盗去刺杀殷景仁。谋尚未发，就有人密告刘义隆。刘义隆立即传令让殷景仁住到西掖门，使其接近宫禁，便于保护，刘湛再也无法加害了。这样，刘义隆全力保护殷景仁，刘义康专意信任刘湛，二人各有靠山，形成了水火不相容之势。

刘湛志大而少谋术，一切都在公开进行。他约束刘义康的所有属员及他自己的朋友不准登殷景仁之门。彭城王主簿刘敬文的父亲刘成不知道有这条不成文的内部规定，曾到殷景仁处请求一个郡守之职。刘敬文知道后，吓得灵魂出窍，慌慌忙忙到刘湛府中长跪请罪，湛问何事，敬文声带颤音地说："老父亲老糊涂了，竟到殷家去求官职，实出敬文意外。敬文不加预防，事先未通知老父亲，内怀愧疚，阖门惭愧，特此前来请罪。"刘湛听后，冷冷地回答："父子至亲，奈何不先通知？

这次且不必说，下次要格外小心。”刘敬文听罢，连磕几个响头，方才离去。

殷景仁见刘湛、刘义康权势很大，一时难以硬斗，就采取以柔克刚的方法，终日在家闲居，名为养病，实是逃避是非。文帝刘义隆每遇军国大政派人密往殷宅进行咨询。因此殷景仁虽在家闲居，朝中之事尽知，而且每问必答，为文帝出谋划策。但这一切都是在暗中进行的，外人根本不知，刘湛也放松了对殷景仁的警惕。

殷景仁继续在家养病，刘湛继续在刘义康府中掌权。时间一过就是5年，朝廷中发生了重大的变化。

元嘉十七年（公元440年），刘义隆因贪色而得重病，又逢袁皇后死去，病中加悲，越发精神恍惚，病木难支，索性把一切军国大政交给彭城王刘义康。刘义康虽是宗室权臣，但事兄至忠，兄弟很友爱，他总揽朝纲，处理军政要事，内侍皇帝疾病，甚至皇帝吃的药，他都亲口尝过方让呈入，防止有人下毒。每天夙兴夜寐，勤勤恳恳。

但刘义康之失在于不读书，不通历史，不知君臣之大防。他自以为是亲兄弟，故毫不避嫌。执政日久，内外只知有彭城王，不知有皇上，故贡献礼品都先送王府，再送皇宫。一天，刘义隆想吃柑子，近侍忙去取来，结果都干巴巴的，有的变了味，义康忙说：“我家有好的。”立即派人去取，取回一看，又新鲜又大，“大供御者三寸”。文帝心中一动，刘义康全然不觉。文帝病重时，刘湛等人积极筹划等文帝一死，拥立刘义康为帝。

天不作美，刘义隆经过御医的精心治疗和刘义康的用心护理竟大病得愈。吃柑之事，他对刘义康已心存戒备。病好后又听到刘湛等人的秘密，便决心要铲除这个毒瘤。但因刘湛等人皆在，不便轻易下手，怕打草惊蛇，激成祸变。

天意助人，正当刘义隆苦无机会之时，刘湛的老妈死了。古人居官者在父母死亡之时要守丧丁忧三年，除特殊需要外，

本人必须主动去职。此时刘义隆当然不“特殊需要”刘湛了。刘湛很精明，辞职时对亲朋说：“这回就要大祸临头了！”但他不敢不辞职，不孝的罪名会更大。

殷景仁对朝中的情况了如指掌，听说刘湛免官守丧，马上来了精神，让家人赶快把闲置多年的衣冠取出拂去灰尘，家人都莫明其妙。天刚黑下来，果然宫中有密使出来，促殷景仁快速入宫。殷景仁忙穿戴整齐，应召趋入。

原来文帝决心要翦除刘义康的羽翼，裁抑他的权势，然后贬黜他。殷景仁听后，一力承担，当即为之出谋划策。他让文帝先用诏书召刘义康入宫，留宿在中书省，使刘党外无主心骨。刘义康应召而来，时已夜半，即被软禁。接着打开东掖门召殿中将军沈庆之入宫面授旨意，让他控制朝廷及宫中的局面，又分派兵丁去逮捕刘湛父子及刘湛死党刘斌、孔胤、刘敬文等，天明时，这些人已被投进大牢。

当天晚上，文帝下诏公布刘湛等人的罪恶，在狱中诛杀刘湛父子及奸党八人，一面派人通知刘义康。刘义康至此才知道自己已经受到嫌疑，上表辞职。文帝下诏出义康为江州刺史，往镇豫章。这一天是元嘉十七年十月戊辰日（公元 440 年 11 月 23 日），刘湛年 49 岁。

殷景仁与刘湛之争从本质上无所谓奸忠好恶，但殷景仁受嫌遭忌，在对方步步进逼之时，主动逊位以避其锋，采用以柔克刚、明哲保身之术，以防为攻，以退求进。当时机成熟时，一举击败对方。

■ 立身行世面厚心黑二十三：曲径通幽，虚圆立业

——一条道行不通，找找别的路，一个办法不行，想想其他的招数。正面不行，从反面来，厚字诀无效，考虑一下黑字诀。

厚黑学讲究凡事应灵活机智，善于变通，万万不可一条道走到底。厚黑两字本身就需要灵活运用才能产生奇效，不知变通者千万不要把这两者一起使用。在具体行世方面，不管对人还是对事，一条道行不通，找找别的路，一个办法不行，想想其他的招数。正面不行，从反面来，厚字诀无效，考虑一下黑字诀。这个人不帮你，就找别的人。在立身方面，看看我们周

围的人，不难发现，能够建功立业的人，大多是谦虚圆通的人；愤世嫉俗坐失良机的人，必然是性格倔强、固执己见的人。中国人的性格特点中，多是外圆内方之型。因为千百年来人们在实践中总结的经验是，太露棱角，往往很快碰得头破血流，从容行事，才能事事成功。因为圆滑而接触面广，就能充分发挥智谋的作用，能交到很多的朋友，而固执己见、刚愎自用的话，就会失去良机，也得不到朋友的帮助。具体到实际中，自己的意见没人听，就不要再坚持，自己的意见被采纳，千万不要得意忘形。上司、部属、同事、局外人的关系千万不要混乱和忘记，要经常跳出局外来想想自己的过去的言行和以后的方向。

◎ 换种思维方式会更好

在立身行世方面，《厚黑学》最反对只懂得直来直去的处人行世办法，直来直去不是厚黑大家的作风。面对同样的事情，采取迂回的办法，或从另一个角度着眼，以争取最有利的结果是成功人士经常采用的行事方式。这样的方式往往能获得出乎意料的好处。

一是能够获得所需要人才及其支持者的人心。得到人才的关键是获得人心，让他真心实意为你做事，同时使他的朋友家人、盟友、同胞对你产生良好的影响，无形中给你带来了更大的支持和发展机会。在战场上、在商场上都会有同样的效果。

楚庄王率部队攻打郑国，郑国的国君却是袒胸露臂赤手空拳领着子民们在路上欢迎楚庄王，楚庄王看到这样的场景只好说："郑国国君，一定会礼贤下士，老百姓们会拥护他，会为他拼死效命。"于是便撤军回去。

三国时期，南方部族首领孟获领兵反蜀，制造叛乱，蜀国丞相诸葛亮前去平定叛乱。按惯例讲，平叛肯定是要从肉体是消灭叛军的，可诸葛亮听说孟获不但打仗勇猛万分，并且在南

方各部族人民中极有威望，他便想把孟获争取过来。于是，诸葛亮下令，对孟获只许活捉，不得伤害。孟获军队与蜀军交锋，诸葛亮授意蜀军故意败下阵来，孟获凭仗人多，只顾向前冲锋，结果中了蜀军埋伏，孟获的军队大败。孟获第一次被活捉。诸葛亮把他叫进蜀军帐内让人给他松绑，陪他参观军营。孟获不服气而且傲慢无礼，诸葛亮便放他回去。孟获回到部落后，重整旗鼓，又一次进攻蜀国，结果诸葛亮率军又一次把他活捉，诸葛亮耐心规劝他，孟获还是不服，诸葛亮便又放了他。孟获改变策略来进攻蜀军，或坚守渡口，或退守山地，但还是没有摆脱诸葛亮的控制。一次又一次被擒，一次又一次被放，到第七次孟获被擒时，诸葛亮还要再放他，孟获却不肯离蜀了，拜泣而言："丞相七擒七纵，待我可说是仁至义尽，我从心里佩服，从今以后，永不反叛。"孟获回去以后，说服诸多部落的人民，使南方地区重归蜀汉控制，蜀国大后方变得稳定起来，各部族人民也得以休养生息，安居乐业。从此，蜀国就再没用一兵一卒去对付叛乱之军了。

二是可以发现新的发展机会。人们习惯于盯着表面的事物，做事也就喜欢从众，结果是千军万马同时涌上了一条道，再宽的路也会变得拥挤不堪。在经济领域，这样的"一窝蜂"现象不知毁了多少人的前程。"淘金热"、"VCD 热"、"网络热"、"房地产热"等等，此起彼伏，到最后，成功者寥寥，损兵折将，甚至全军覆没者也不在少数。但也就是在这个"热"那个"潮"的同时，有些眼光高远，思维敏锐的人物，却从这些"热"的背后，被人忽视甚至看不上眼的地方一发而起，成就非凡。让我们看看两个在同一地方靠"剑走偏锋"发财的奇人。

19 世纪中叶，美国加州出现一股淘金热，这是发财的捷径，许多人都怀着发财梦纷纷拥向西陲的加利福尼亚。

17 岁的小农夫亚默尔也想去撞撞运气，但他穷得买不起船票，只能跟着大篷车，一路风餐露宿赶往加州。然而事与愿

违，亚默尔在加州根本没有找到金子，却靠卖凉水赚了钱。

原来矿山里气候干燥，水源奇缺，找金子的人最痛苦的事情就是没水喝。许多人一边寻找金矿，一边抱怨："要是有人给我一壶凉水，我宁愿给他一块金币"，"谁要是让我痛痛快快地喝一顿，出两块金币也干。"这些找矿人的牢骚给了亚默尔一个非常有价值的信息，他想如果卖水给这些人喝，也许会比找金矿赚钱更容易。于是亚默尔毅然放弃了自己辛苦奔往加州的最初目标，下力气挖渠引水。引来的水经过过滤就变成了清凉怡神的饮用水，然后把这些水装进桶里、壶里，卖给找金矿的人们。当时有许多人都嘲笑他，说他放着肥肉不吃，却偏要去啃骨头，有挖金子赚大钱的好活不做，却要干些蝇头小利的营生，这又何必背井离乡跑到加州来呢？此时，亚默尔的"厚"功起了作用，丝毫不为所动，继续卖他的饮用水，结果在很短的时间里就赚了 6 万美元。这个数目在当时是非常可观的。就在许多人因为找不到金矿而在异乡忍饥挨饿之时，亚默尔却成了一个小小的富有者。

另外，在这同一时期，另一个叫李维·施特劳斯的 21 岁年轻人，随着美国西部淘金大军来到了旧金山。当施特劳斯的淘金梦被眼前遍地都是淘金者的景象击碎时，他把眼光投向了那些淘金者的身上，开始做起了小百货生意。一天，一名光顾他的百货店的淘金工人需要工装裤的话启发了施特劳斯，使他发现了属于自己的宝藏——当时以淘金工人为对象的工装裤，后来成为全球时尚爱好者青睐的牛仔裤。

◎ 脸皮厚才能活得圆活

古往今来，从东方到西方，有许多利用厚脸皮获得成功的事例。他们之所以能够成功，就是因为他们练就了刺不进扎不透的厚脸皮，保护着他们免遭旁人所有可能的非难和自己良心的谴责。

从历史上看，脸皮薄儿而成功者极其罕见，大凡那些获得超人成功者，皆为厚脸皮者。最有名的莫过于越王勾践，为了复仇竟然在众目睽睽之下替夫差新口尝大便的味道。然而，他最终以自己的厚脸皮换来了“三千越甲可吞吴”的辉煌。刘备出道以来整天惶惶不可终日，四处托庇于人，见人先哭后说话，依靠自己的厚脸皮忍辱负重才终于有了三分天下。韩信更不用说，乞食于漂母，受辱于胯下，才有了垓下一战功成。还有曾国藩，屡战屡败几次被打的羞愤难当想跳江，幸亏脸皮还算厚，没打算真跳，作样子时被人拉住，屡败屡战之后，终于功成名就。

不光是政治家，宋朝时有个读书人无依无靠，寄居寺庙靠和尚施舍度日，和尚为了赶走他，故意在吃饭时不敲钟，一次等到吃完饭才敲响开饭的钟声，这个读书人跑去一看啥都没了。这个人可真算是厚脸皮了，在这样的情况下他也只不过墙上题诗两句聊以解嘲，并没有负气出走，而是继续死皮赖脸地苦读“蹭饭”，总算换来高官得中的一天。衣锦还乡回来一看，壁上两句诗早已被绿纱罩上了，又写出了“二十余年尘拂面，如今始得碧纱笼”的感慨与得意。

细思之，厚脸皮其实是“胜固欣然败亦喜”的平常心，“走自己的路让别人说去吧”的勇气，愈挫愈奋、百折不挠的坚忍，抱负远大、志在高远的胸襟，还有志在必得的自信。归根结底就是心理素质好，实为当今成功者所必备。

仔细观察，社会上那些利用厚脸皮获得成功者，可以发现厚脸皮有三个层次：

其一，虽然脸皮像城墙一样厚，但是却可以被戳穿。谁见到他们都能发现他们的厚脸皮，此乃厚脸皮的初级选手。

其二，脸皮不仅既厚又硬，并且吃得油光发亮，看起来很能吸引人。此种厚脸皮者，让人感觉是可以信赖的人，在不知不觉中为其所利用，此乃厚脸皮的中等高手。

第三，脸皮厚得无形，根本看不出来。这是最高层次的厚

脸皮者。修炼到这一层次的人看上去都是一些有德行的人，他们能够不顾一切地利用他人追求自己的目标，同时，被他们利用的人还颂扬他们的美德。此乃厚脸皮的顶尖高手。修炼到这个地步的人通常认为，为了获胜，没有不能付出的代价，只要能够赢得胜利，即使损害别人的利益也是在所不惜，反正目的就是一个——成功。

一位旅居美国的华侨朋友，几年前对《厚黑学》产生了兴趣，他曾讲过一个很有意思的洋人施展厚黑的典例，读来颇令人感慨而厚心黑的奇妙。

美国吉姆是一位办公室设在华盛顿特区的成功的商人，是政界最受人景仰的人物之一。他为政治聚会和会议预定演说家、出版一种政治通讯周刊。

我们萍水相逢的那天便一见如故。最近，吉姆来到我当时居住的俄勒冈州波特兰市，他陪同一位政治候选人开展一连串竞选活动。后来，我们在晚宴上邂逅了。当我们聊天的时候，我问他新出版的那本书销售情况如何。他告诉我说，他已雇用了一家广告公司十个月，每个月花掉了几千美元，由于广告员们工作的结果，他已经收到许多让他上电视和电台做宣传的请求。

吉姆洋洋得意地抽出五六页打印好的材料给我看，这几页纸上列出了一串他已登台露面的电视台和电台的名单。这给我留下了深刻的印象，我仔细地看了一遍，除了他在美国广播公司电视台上亮了一次相之外，其余的竟然全是那些不知名的小广播电台！我简直不相信自己的眼睛。我感到纳闷，他们为什么不出钱让他在一些更受人欢迎的广播和电视的名人谈话节目中露面。这些广告员拿他给的钱都干了些什么？

我离开吉姆之后心中暗暗思忖着，或许他希望我助他一臂之力，因为我在过去三年中一直在全力扩大自己的知名度，我相当了解商业方面的情况。我知道花钱在受人欢迎的节目中露面一次胜过花钱在无关紧要的节目中露面一百次。我还知道，

有一些新闻代理商试图证明他们收取的费用是合理的，便将他们客户的日程安排得满满的，给他们在小广播电台预定了一系列节目，而这些小电台的听众通常是寥寥无几。我心想帮他摆脱困境对我来说委实不成问题，我有许多良好的关系，他们对于我的推荐会认真对待的。

翌日，我给吉姆挂了个电话。我说我想帮他的忙，向他介绍我的一些关系，他可以利用我的名义进行联系。他很高兴，一再向我表示感谢，然后补充说道："我愿意在我下一期的通讯上连载你的新书《东方人的计谋》。"第二天上午，我的电话铃响了，电话中传来了吉姆欢快的声音。"我要再次感谢你昨天告诉我的那些人的姓名。"他说。

"你不必客气"，我回答道"区区小事，不足挂齿。"

他继续说："我的公司出版了一本小册子，上面刊登了聘雇政治演说家的每一个组织的名单。"

"我知道。我已经有一本了"，我答道。

他又说："不过，这是一本最新出版的月刊。它如今囊括了三百多个名单。"

我说不准他要把这次谈话引向哪里，也许他要把一本最新的名单作为礼物馈赠给我，以表示我对他帮助的感谢。

谁知，他继续说道："我的秘书告诉我，你的月刊订单已经到期了。"

"是的，因为我正在搬家，许多东西都弄丢了，"我撒了个谎，努力使自己的语气友好一些。事实是，我有他的公司出版的六个月的通讯依然放在公文柜中有待阅读，我的确不想继续订购了。

吉姆把我的话全然撇在耳旁，终于露出了杀机。"你要不要再订一年月刊，用信用卡还是用支票买？"

"你能给我记个账吗？我正在忙某桩事情，不想搁下来。"

我闪烁其词地说。他逼迫我续订我确实不愿续订的刊物，这使我感到很不自在。我尽量做到彬彬有礼。我想马上甩开

他，摆脱他的纠缠。

可是，吉姆逼得越起劲：“我们不重载那些不订购我们期刊人的书。”他想要钱，而且眼下就要。

我仍然希望他对我友好，很好不情愿地说：“好吧，我去拿信用卡。”并且付给他三百美金。我花了几千美金发展这些关系，打电话、发传真、搞宣传、旅行，所有这些加在一起是一笔相当大的投资，而我竟把这些作为恩惠无偿地送给了他。他难道认识不到这一点？而且他还向我索取三百美元订购费作为对我的感谢！

当然，假如考虑到我面对的是一位厚脸皮的高手，那一切就顺理成章了。因为他不考虑我对他会怎么想，他的眼睛盯住自己的目标。虽然，我没有直截了当地说我不想继续订购，但是我已经给了他许多敏感的信号，他既没有听，也不想听。

他是一位厚脸皮大师，因为甚至在我已经向他提供了价值数千美金的信息之后，他依然让我心甘情愿地掏自己的腰包来订阅他的通讯周刊。

从厚脸皮的角度来说，吉姆的所作所为是对的。不过，他的做法，却给世人上了一堂无比生动的人生课，即只有脸皮厚才能活得圆活！

◎ 走别人不愿走、不敢走的路

在生意场上，如果把独出心裁的创意变成市场，便会大获成功。然而如果创意犯了世人的忌讳心理，那可就得小心，一旦失败，面临的压力和冷嘲热讽是很可怕的。如果没有厚学功夫做底子，一般人很难有东山再起的能力了。不过，遇到顽固的厚学传人，情况就不同了，他会一直坚持到底，非搞出名堂不可。老天爷一般也会被感动，并垂青这样的勇士的。

泰国的养鳄大王杨海泉就是这么一个幸运的人。他出生于一个贫苦的华侨家庭。由于家境困难，他只断断续续上过一年

小学，从10岁起就做童工，先后做过照相馆佣工、客栈的店小二、金铺的伙计，还做过卖百货的小生童。

15岁那年，杨海泉在别人的帮助下，开了一家小小的杂货店，主要收购当地的土特产转卖给商人，但是没有多久，杂货店就关门了，这是他生意场上的第一次失利。杨海泉从此次失败中总结出一条经营之道，即：在激烈的竞争中必须独辟溪径，大胆开创冷门生意，这样才能独占鳌头，立于不败之地。

可是，冷门在哪里呢？

一天，杨海泉遇到了一个以猎杀鳄鱼为生的旧相识，两人在一起谈起鳄鱼，谈出了兴趣。那人介绍道：鳄鱼的全身都是宝，捕杀鳄鱼的人发了大财，但是现在鳄鱼已越来越难捕了，就连小鳄鱼也在捕杀之列。

杨海泉灵机一动，立即想到：如果这样滥猎滥捕，即使是一座金山也会被挖空的，何况是动物呢？如果把鳄鱼的幼仔饲养起来，就像养羊养猪那样，长大了再杀，不就可以“无穷无尽”了吗？

然而畜养鳄鱼自古未闻，家人和亲友对此都不屑一顾，对他冷嘲热讽。

可是杨海泉毫不动摇，对于他人的嘲笑，脸皮一厚全都不回事，他说干就干，一面扮作猎鳄者，到鳄鱼产区去廉价收购幼鳄鱼，一面很快就在自家的地里修筑了一个养鳄鱼的池子。小鳄鱼不值钱，杨海泉是一个十分勤劳的人，得到了那些猎鳄人的好感，很多人就白白地把小鳄鱼送给了他。

小鳄鱼不断多起来，但是杨海泉很穷，连很少的鳄鱼饲养费都拿不出来。亲戚朋友看到杨海泉的这种“反常”举动，都纷纷前来劝阻。

杨海泉的母亲更是反对，以“养虎伤人，养鳄积恶”责怪他，说杨海泉是异想天开，想钱想疯了……这也不足为奇，古今中外，哪个听说过饲养鳄鱼的事情？

但是，杨海泉就是有一股“九头牛拉不回”的倔劲儿，

一点儿也没有动摇。他认为，别人嫌弃的，不愿意干的，才有可能取得成功；别人没有走过的路，走起来才会更加宽广……

人工饲养鳄鱼是一件前无古人的事情，没有规律可循，没有老师可拜。事实证明，敢为人先的人就必须有胆量接受各种磨练。

喂养鳄鱼比喂养一个初生婴儿还要困难。

刚刚开始的时候，由于缺乏饲养经验，有些小鳄鱼因此丧命。成年鳄鱼给人的感觉是十分凶悍的，但是小鳄鱼的生命却很脆弱，对气候反应很敏感，对小小的惊恐也会发生痉挛而生病，严重的还会残废或丧命。可是这一切并没有吓住杨海泉，他经过日夜认真观察，这个问题终于得以解决，成功地闯过第一关。

一波未平，一波又起，更大的问题在等着杨海泉。主要有以下两个方面：一是小鳄鱼喜欢吃鱼类或水中的小动物，有时还要吃肉，杨海泉很难拿出这么多钱去买饲料；二是随着鳄鱼的不断长大，原来的鳄鱼池已经不能容纳了，杨海泉缺乏必要的资金扩建。

沉重的经济负担使杨海泉喘不过气来。

眼看就要坚持不下去了，杨海泉只好含泪操刀宰杀部分基本达到出售规格的鳄鱼卖掉去换取资金。就这样一面饲养一面宰杀，经过3年的时间才基本解决了经济危机问题，慢慢地经济有了一定盈余。

为了提高鳄鱼的价值，杨海泉购买了自己的屠宰设备，钻研独有的宰杀技术。当时，泰国的鳄鱼产品都是由捕杀鳄鱼的人在捕捉的时候宰杀的，设备很简单，加工很粗糙，鳄鱼皮的质量不高。杨海泉之所以这样做，就是希望生产出世界一流的产品。

杨海泉的这种举动是属于十拿九稳的，很快他就生产出了高质量的鳄鱼皮产品——“海泉鳄鱼皮”，并且得到了消费者的青睐，售价比一般的鳄鱼皮产品高出了许多。

凭借着“海泉鳄鱼皮”的名牌优势，杨海泉很快就占领了先机，他很快就成立了一家“友商贸易行”，包揽了鳄鱼皮的生产出口业务，生意做到国外。杨海泉善于经营，讲求信用，名声越来越大，越来越好，生意当然就更加红火了，实力也更加雄厚了。

杨海泉没有就此满足，而是下了决心，不仅要用这种动物来赚钱，还要挽救这种野生动物，不要使之灭绝。经过反复思索，他认为只有进行人工繁殖，才能达到自己的目的。

杨海泉确定的方针是“采取留种、保种的方法，进行人工繁殖”。方针一经确定，他就马上付诸实施。对这个决定，杨海泉是极为得意的，很多年之后，在接受记者采访时还说：“那个决定是我的养鳄事业的真正开始，是我事业的重要组成部分，到现在我还感到很兴奋！”

杨海泉在他的出生地泰国曼谷南郊的渔港北榄开始了他新的创业。这个地方位于循南河的下游近海处，海水和河水在这里交汇，环境美丽，气候宜人，是饲养鳄鱼的最佳地点。

杨海泉非常高兴地说：“我生在这里，创业在这里，真是天时、地利、人和三者都占全了！”他先买下一块地皮来修建养殖场，利用饲养鳄鱼来进行资本积累。经过 10 年的努力，杨海泉又购买了近百公顷的土地，开始了更大的创业。此地有天然的水源，有天然的沼泽，所以给这个地方取了一个叫“北榄鳄湖”的名字。在很短的时间内，这个湖内就饲养了一千多条特选的优良种鳄鱼，收集了很多不是泰国出产的鳄鱼品种，多达十余类。

到了 20 世纪 70 年代初，杨海泉的“北榄鳄湖”已经是举世瞩目的最大规模的人工养鳄湖了，率先进入了专业化养鳄鱼的行业。

1971 年 3 月，在美国纽约召开了世界保护鳄鱼大会，有 10 个国家和地区的专家参加会议，杨海泉作为泰国的惟一代表出席了这次大会。他就像一个技术权威一样，在大会上慷慨

陈辞，向世界顶尖级专家讲授他的养鳄经验，还讲述了泰国近50年来养鳄的情况，引起了大家的浓厚兴趣。

会上，杨海泉很自豪地宣布："在我的养鳄池里饲养着15000头大大小小的鳄鱼。"

在那年代，世界各地都有不少称得上猎鳄家的人，但是称得上养鳄专家的人，除了杨海泉，恐怕没有第二人了。杨海泉的成功经验起了世界各地的注意，参观学习的人络绎不绝。有很多人千里迢迢而来，高高兴兴而去，杨海泉的名声大振。

1973年，国际保护鳄鱼大会在泰国曼谷举行，会场就是杨海泉的"北榄鳄湖"，这是对杨海泉的事业的高度评价，是宣传杨海泉先进经验的绝好机会。

就是他这样一个穷人的孩子，几乎没有上过什么正规的学堂，现在居然走进了世界最权威的鳄鱼专家的行列，创造了一个神奇的"鳄鱼王国"，成为了泰国的巨富。

泰国人对杨海泉的成就大加赞颂，有一本杂志这样写道："杨海泉的事业成就充分表现出了泰国人民的伟大创造精神！"

杨海泉的可贵之处就在于不会"满足"，他知道，要保持世界惟一最大的人工养鳄湖的美誉，还必须做出更大的努力，还必须不断前进……

不久，杨海泉做出了一个大胆的举动："榄鳄湖"向游客开放！

把养鳄业与旅游观光结合起来，无疑是一个天才的创意，无疑是一步成功的好棋，这步棋下得神奇巧妙！

"北榄鳄湖"对外开发之后，参观者络绎不绝，很多国家的领导人也不断前来参观。使"北榄鳄湖"成为泰国的旅游胜地，每年参观的人次高达百万以上。在这个"鳄鱼王国"里；除了鳄鱼，还有老虎、大象；除了动物园，还有游乐园等。

在这里，最令人叹为观止的是人与鳄鱼"格斗"，大象跳舞表演……

大家知道，泰国是一个旅游的国度，每年都有数以百万计的人前往参观游览。但凡到了曼谷的人，很少有不去“北榄鳄湖”参观的。

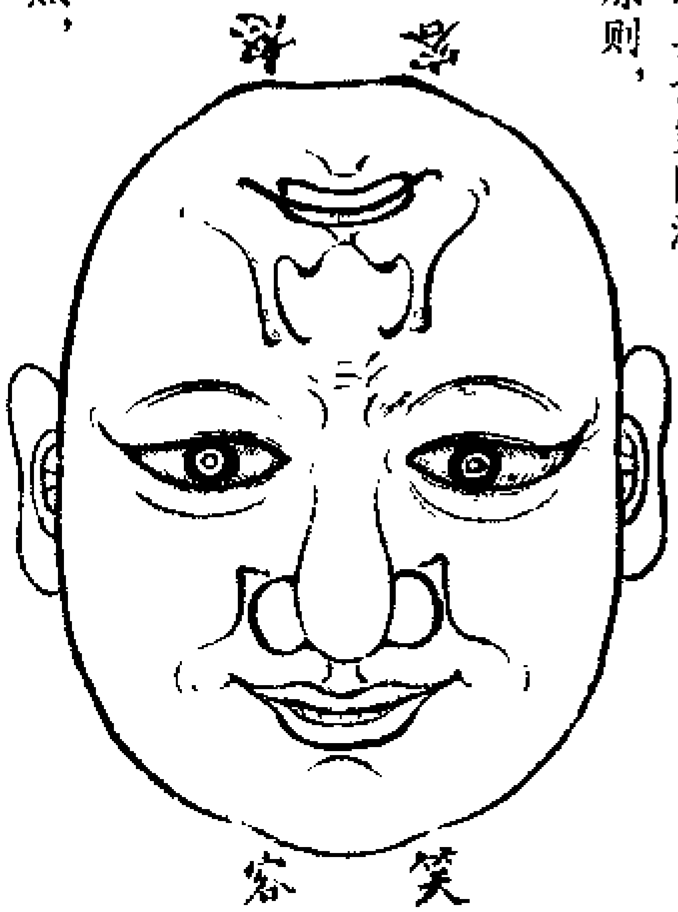
参观的人给杨海泉送去了滚滚财源，再加上鳄鱼给他带来的取之不尽的黄金白银，所以杨海泉的确到了“名利双收”的地步。

现在我们来看着杨海泉的“伟业”：他拥有世界上面积最大的鳄鱼池，占地100公顷，饲养4万多条鳄鱼。在被人们称为“龙年活化石”的鳄鱼面临灭绝的时候，他拥有如此庞大的“财富”，足以让很多人羡慕不已。

杨海泉在回顾半个世纪的艰苦创业过程时感慨地说：野生鳄鱼正在面临灭种的危险，这是当今世界各个产鳄国家都普遍存在的现象。在泰国境内，原来有很多盛产鳄鱼的地区，现在那些地方的鳄鱼已经大量减少，而且已经面临灭绝。但是，人工饲养的鳄鱼却在不断发展，还在不断增加新的品种，这可以说是人类猎鳄生涯的延续，也是世界皮革工业的一个新兴项目……

■ 立身行世面厚心黑二十四：刚柔相济，恩怨分明

——行世既要讲究圆滑，也要讲究原则，也就是说该厚时一定要厚，不该厚时一定不能忍让；该黑时一定要黑，不该黑时一定不能心硬。



厚黑学不讲究无休无止、无原则的忍让、谦虚和仁慈，这样的人要么属于逃避厌世型的人，注定一辈子难成大事，要么是一个懦夫怕事型的人，同样成不了大事。行世既要讲究圆滑，也要讲究原则，也就是说该厚时一定要厚，不该厚时一定不能忍让；该黑时一定要黑，不该黑时一定不能心硬。当你不断忍让，而对方却以为你软弱好欺，不断得寸进尺，这时你可选择适当时机，狠狠予以还击。在重大问题上，一次也不能忍让。如果对手伤害了你，影响了你的事业，你一定要寻找机会

报复，让对手再不敢惹你，从而消除前进途上的绊脚石和陷阱。如果对方曾帮过你，一定不要忘记这些恩德，这样你将会得到更多人的帮助，加速自己成功的步伐。如果对于你有恩的人，后来居功自傲，影响你的事业，在屡劝不改，反而有可能居功挟持你，让你做违背大局的事或听他的摆布；或者被竞争对方收买，出卖你，你完全不必再感恩戴德，拿出自己的厚黑，用周全的办法，果断将其收拾出局，使其不能再危害你。记住，这样的人一旦变坏，危害极大，就像历史上的奸臣、叛徒、卖国贼。

◎ 只有水涨才能船高

人际往来，尊敬是起码的礼节。《厚黑学》不是教人孤傲冷漠、疑神疑鬼、忘恩负义、自私自利、损人利己，也不是教人卑躬屈膝、丧志厌世，而是旨在教人待人处世，立身行世方圆有度、进退有节、公私兼顾、恩怨分明。李宗吾先生本人就是照此奉行不辍的。

他讲过一件事对我们实行厚黑大有教益。他说："去年吴稚晖在重庆时，新闻记者、友人毛畅熙，约我一同去会见他。我说：我何必去会他，他虽然读遍中外奇书，独独没有读过《厚黑学》。他自称是大观园中的刘姥姥，这次由重庆到成都，登峨嵋，游嘉定，大观园中的风景和人物，算是看遍了，独独对于大观园外面，有一个最清白的石狮子，他却没有看见。欢迎吴先生的大会，我也去过，他的演说，我也听过。石狮子看见刘姥姥在大观园进进出出，刘姥姥独不知道有石狮子，我不去会见他，特地给他留点憾事。"

古代晏子曾说："国有三不祥：夫有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥。"

一个国家有了贤才而不知道，发现不了人才，发现了人才却又不用，尽管用了人才，却又不委以重任，当然是"不祥"

了，国家如此，又怎能会兴旺发达，繁荣富强呢？

其实，大的说，在一个国家中是这样，小一点说，在一个公司，一个企业或者一个学校，在任何一个正式的组织中不也是这样吗？这里面就涉及到为职者如何用人的问题。

首先，为职者应善于发现千里马，善于利用千里马，善为伯乐。

俗话说："金无足赤，人无完人。"人总难免有长处也有缺陷，所谓"尺有所短，寸有所长"，各有各的长处，又各有各的短处，正如太阳也有黑子，月亮也有圆缺，哪怕再精美的宝玉也会有瑕疵一样，任何东西都不可能十全十美。

一个人没有短处也就必然没有长处。只有有所短，才可能有所长。为职者应当学会看到别人的长处，而忘掉别人的短处，懂得"瑕不掩瑜"的道理。

三国刘备谦恭爱人，为人仁义，对待手下将士备加关爱，善于发挥他们各自的长处，而不去计较他们的短处，才使得关羽关云长千里走单骑护送嫂夫人，赵云赵子龙在千军万马中救阿斗。刘备自谦无德，从不去指斥别人的缺陷，而是量才为用，因材施职。当然，其中也有刘备自身德高仁厚的感召力和面厚心黑的功夫在发挥作用。

《老子》中有一句名言："知不知，尚矣。"意思是说，明明知道，却又装作不知，这是很高明的。扬州八怪之一的郑板桥也曾说过"难得糊涂"，尽管其本意与我们现在理解的有些出入，但为职者又确实难得湖涂。

为职者贵人所长，忘其所短，便要做到"公而忘私"。这里的"忘私"，是指抛弃自己以为高高在上的优越感，忘掉自己的身份、地位，以平常心去看待自己的下属或其他人。

我们所说的"忘其所短"的"忘"也正是这样一层涵义。真正意义上的"忘"，是不可能的，一个人的缺点一旦你发现后，很难将它从你的记忆中抹去。我们说的"忘"也就是适当地装装糊涂。

我们说装糊涂，绝非是袒护或包庇下属的短处，任其为所欲为。如果他的缺点无关大局，无伤大体，不会造成恶劣影响，那么，糊涂糊涂也无妨。但如果他的缺点性质恶劣，不仅将破坏大事，或者会造成极坏影响，则应遏制。但应注意方法，所谓“惩前毖后，治病救人”，不能举棒高喝，一棍子打死，要选择恰当的时机，心平气和地与他谈，推心置腹，摆清利弊，使他明白孰是孰非，真正从心理上接受并自己调整。

其次，为职者还要广开言路，博采众议，虚心听取别人的意见。

无论你本身多么伟大，多么不寻常，也应该注意听取别人的意见，其实，越是伟大的人越应注意听取别人的意见。毛泽东的“群众路线”不正是很好的体现吗。“从群众中来，到群众中去”，广泛地联系群众，实行民主集中。

为职者如果以为自己居于高位，闭目塞听，自以为是，无异于闭门造车。古人云：“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。”兼听本身便是聪明的捷径。古人有“听君一席话，胜读十年书”之说，善于听的人可以通过听别人的议论，拓宽视野，增加知识，获取经验，增长见识，丰富阅历，是自我完善的有效途径。

再愚钝的人也能想出一个好办法，人无论有何等地聪慧机智也难免有失误之处。我们并不是要讥笑智者百思以后仍然不能避免的“一失”，而是在提醒大家，应当注意愚者的“一得”，不能随随便便地认为某某人蠢笨，不会想出什么妙招，并因此而瞧不起别人。其实，任何人都有自己思维的独到之处。

俗话说：“三个臭皮匠，顶一个诸葛亮。”便是这个道理，要集思广益，广泛地听取别人的议论，对于自身是大有稗益的。

听要善听，不能乱听，听了还要想。如果听了便当耳旁风，这样的听无异于竹篮打水。如果听了都牢牢记住，不加区

分，不加甄别，听一句记一句，则又会使自己思路出现十字叉口，最后，众说纷纭，莫衷一是。而为职者又不善听，会听不会断，必然是不知该选择哪条路好，犹豫踌躇间，却早已错过了成功的机会。

为职者处理比较复杂棘手的问题时，一定要深思熟虑，但一个人的思路毕竟有限，不妨听听来自各方面的意见，看看别人是怎样想，权衡利弊，综合判断，得出结论。

博采众议最大的好处在于笼络人心。为职者善于倾听别人的议论，会使别人心中感到受了重视，尤其在某些复杂难办的事情处理上，博采众议会产生意想不到的效果。

所以说，为职者应善作伯乐，发现千里马，以图后用。压制别人并不能抬高自己，只有水涨才能船高。

◎ 小恩怨不能与大利益搅和在一起

在人际交往中，恩恩怨怨的事总难避免。有些是来自个人的，有些是来自单位。如何区别对待这些恩怨，往往能看出一个人的品行和修养。《厚黑学》认为，对待不友好的个人，要不依不挠，对待单位的恩怨要大度，比如制度、政策造成的不公平、不公正等。受恩者、被冤者既不能把自己得到的恩记在个别人的身上，也不能把自己受的冤算在某个人的头上。古代的贤良之士在这方面非常谨慎，很值得世人借鉴。

宣公十二年六月，晋楚展开大战，晋军大败，知罃被俘。知罃的父亲荀首为下军大夫，亲自率兵与楚作战，射死楚大夫连尹襄老，射伤楚公子谷臣。荀首将连尹襄老的尸体和楚公子一并带回了晋国，准备以后用他们换回知罃。当时晋军虽败，但势力并不虚弱。特别是荀首升为中军统帅时，楚人惧怕荀首的声威，便答应了晋换回知罃的要求。

楚王见知罃要回晋国，知道他将来一定能立下大业，便一改昔日对待罪犯似的脸孔为对待朋友似的脸孔，把知罃送出。

送走时他满面和气地问知罃："你会怨恨我吧！"

知罃回答道："两国之间作战，是因我没有才能，才沦为俘虏。大王不把我杀死用血涂在鼓上激励将士，使我回晋，这是大王的恩惠，我哪里还敢怨恨你呢？"

楚王听了这话很为得意，进而问道："既然如此，那么你将会感激我的恩德吗？"

知罃正色答道："两国都是为国家利益打算，以使百姓安心度生，现在晋楚两国既已和好，各自后悔当初的怨恨，不应互相为战，那么就应互相宽恕为是，现在我们两国都在力求这样做，双方互释战囚以成其好。两国之间这样的政事，与我私人无关，我来感激谁呢？"

楚王又问："你这番话我听得有点不对了，明明是要换你回去，可你却说与你无关，但这也毕竟是两国之间大事。那么。你回去之后如何来报答我的恩情呢？"

知罃说："臣无从受怨，也无从受德，无怨无德，不知所报。"

楚王笑着说："这是哪里的话来。"

知罃说道："……若是我的国君把我杀掉，我就是身死掉，这个大恩是不会腐朽的。假使听从你的好意而免我一死，来赐给我的父亲荀首，若他把我戮于宗庙，我虽死掉，你的恩德也会不朽的。假使轮到我担任国家大事的时候，带领部分军队保卫边疆，如果碰上楚国的将帅，我也是不会躲避而不打的，我会不惜牺牲地去拼杀，没有二心，以此来尽我的为臣之礼，这就是我对大王的回报。"

楚王从知罃口中得不到什么千金许诺，但知罃句句话入情入理，不好反驳，只好送知罃回去，叹口气说："晋未可与之争。"

知罃在楚王进行盘问索要报答时，还在他人手中，然而并未故作媚态，强作欢颜，而是以礼相待楚王，这个礼，便是他应尽的臣子之礼，没有丝毫过度，也无丝毫不周。面对楚王厚

颜无耻的索要人情，知蓊便正色说人情是有，但我应尽的臣子之礼还须效死以尽，所以楚王不能从他这里骗走任何东西，一定让他大失所望了。这就是贤人的品格。

◎ 利益是厚黑行世的惟一标准

“没有永久的敌人和朋友，只有永久的利益”，这一西方普遍奉行的准则，但却与《厚黑学》的精神不谋而和。

三国赤壁大战之时，不习水战的曹操大军，由于重用了熟悉水战的荆州降将蔡瑁、张允，使曹军的水战能力有了很大提高。当周瑜乘船察看时，发现曹军设置水寨，竟然“深得水军之妙”。人们知道，大凡以劣胜优，都需扬长避短；而要扬长避短，就得防敌变短为长。于是，周瑜暗暗下决心，“吾必设计先除此二人，然后可以破曹。”

真是无巧不成书，正在周瑜绞尽脑汁设谋定策之时，曹操手下的谋士、周瑜的故友蒋干来访。周瑜一眼就看出蒋干的来意，一是说降，二是刺探军情。于是，就想出了一条利用“朋友”的妙计。

周瑜当晚大摆筵席，盛情款待蒋干。席间，周瑜大笑畅饮。夜间，周瑜佯作大醉之状，挽住蒋干的手说：“久不与子翼（蒋干的字）同榻，今宵抵足而眠。”当军中打过二更，蒋干起身，见残灯尚明，周瑜却鼻息如雷。这时，蒋干看见帐内桌上堆着一叠公文，急忙近前观看，都是来往书信，其中内有一封写着“蔡瑁、张允谨封”，蒋干大吃一惊，急忙取出偷看。其中写道：“某等降曹，非图仕禄，迫于势耳。今已赚北军困于寨中，但得其便，即将操贼之首，献于麾下，早晚人到，便有关报。”蒋干寻思，原来蔡瑁、张允竟然暗结东吴，于是将书信藏在衣内，到床上假装睡觉。

大约在四更时分，有人入帐低声呼唤周瑜，周瑜故作“忽觉之状。”那人说：“江北有人到此。”周瑜喝道：“低声！”

又转过头来冲着蒋干喊了两声，蒋干佯装熟睡没有作声。于是，周瑜偷偷走出营帐，蒋干赶紧爬起来偷听，只所得外面有人说："张、蔡二都督道：'急切间不得下手'……"后面的话声音更低，什么也听不清楚。不一会，周瑜回到帐内又睡了起来。

五更时，蒋干低声喊了周瑜几声，周瑜沉睡没有应声，蒋干见周瑜熟睡未醒，当即披上衣服，溜回江北。他向曹操报告了所见，并交上那封伪造的书信，曹操勃然大怒，立即下令斩了蔡瑁和张允，当两颗血淋淋的人头献上之时，曹操方才恍然大悟说："吾中计矣！"

就这样，周瑜利用蒋干这个老朋友，巧妙地假曹操之手，一举除掉了两个最大的隐患。当然，周瑜的朋友蒋干怎么向曹操交差，那就不是周瑜所考虑的事了。

这个事例充分说明，对"朋友"和"敌人"不可过于执着，"朋友"和"敌人"是常常互相转换的角色，应该看得淡些，看得远些，变换处理，自然会有好的结果。

在生意场上，情况更是如此，应该记着"生意不成仁义在"的信条，绝不可对生意场上的"敌人"痛下杀手，因为说不定有一天，有了一个什么新的机遇，你的"敌人"马上变成了"朋友"，你如果当时对他下了狠手，此时你不是很尴尬么？说不定一桩大买卖的机遇就此失去了。

为了避免一切不必要的损失，请你记住一句话：把"朋友"和"敌人"都看淡些；时时提防他们之间角色的互相转换。在任何时候都不要忘记，利益才是厚黑行世的惟一标准！

〔第五篇〕

奇战篇：

厚黑为里，仁义为表

我说“厚黑上面，要糊一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上“恋爱神圣四字”。难道他不喊你是同志吗？总之，面子上应当糊以什么东西，是在学者应时应地，神而明之，而里子的厚黑二字，则万变不离其宗，有志斯学者，细细体会！

——李宗吾

数千年的孔孟之道，将厚黑视作洪水猛兽，厚黑之大成者往往被披上许多漂亮的外衣，然后让后来者观瞻。因此，如果一个人敢赤裸裸地大行厚黑，那么大祸将不远了。智者在行厚黑时，往往要作好伪装，不能说，也不能直观地表现出来，实在遮掩不住，也必须强辞夺理一番。即使被千世万世人唾骂的历史大奸贼秦桧在杀岳飞的时候，也要找个“莫须有”的罪名。因此，欲行厚黑者，一定十分谨慎，口号要令世人爱听，招牌一定得冠冕堂皇，讨人喜欢，而且要懂得随机应变的窍门，不能一面旗子打到底。这样，即使明眼人看破了你的游戏，也迟了，没有什么确凿的证据供他起诉你，你只管大摇大摆地走你的阳光大道，只管心安理得地享用接踵而来的名利吧。

■ 立身行世面厚心黑二十五：口是心非，话说三分

——心里想什么，嘴里不要说出来。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。

为什么说做老实人吃亏？一方面老实人总把自己心思露给别人看，在别人眼里如同透明体一个，好事坏事明明白白，好事不能帮其得益，坏事往往成为别人欺负的最好理由。另一方面，老实人做事说话都是直来直去，往往讨不了有私心的上司和女人的喜欢。比如，看见上司把公家东西据为己有，就会直接说给他人听，厉害点的就当面指出上司的不是；看见姑娘长得胖，不懂得换个婉转的说法，或者干脆避开这个问题，开口就是说人家胖，能有几个姑娘爱听呢？人们常把老实人的老实称作“缺心眼儿”，而老实人也最容易成为利益斗争场上的便利工具。厚黑学告诫人们要学会“多心眼儿”，心里想什么，嘴里不要说出来。看见上司占公家的利益，尽管心里想，你真是个贪得无厌的家伙，有机会我一定得收拾你，但在别人面前

就说没看见，在上司面前就装没看见，再机灵点儿，实在躲不过了，要么说："上司，我帮你送到车上（或送回家）吧？"要么说："上司，你怎么现在才拿回家？人家××单位的××长早就拿回家了"等等。看见姑娘长得胖，心里想这姑娘太胖了，怎么嫁得出去？口里一定要说："你真迷人！"这类的话。在竞争环境里，厚黑学指出，当己方要实施某项于对手不利的计划时，表面上一定要做得若无其事，宣传上要友好，让对手找不到破绽，使其深信不疑，从而安下心来，丧失警惕；而暗地里己方却紧锣密鼓的加紧图谋。要做好充分准备，然后再采取行动，不要引起对方发生意外的变故。在对手面前，外表上要柔和，骨子里却要刚强。

◎ 警惕笑脸背后的陷阱

商业交往中，人们眼里只有利益二字。为了利益，交往双方无所不用其极。当然，到了现代社会，暴力的硬手段一般不能使用了，各处"软刀子"却层出不穷，令人防不胜防。谈判中的笑脸再也不是真诚友好的象征了。在改革开放的中国，这些现象也已经是司空见惯的事了。在西方国家，这甚至成了一种普遍的行事方式。立身行世面厚心黑告诫世人，在警惕这些笑脸的同时，也要善于使用这种笑脸。

日本在二战后的几十年里飞速发展，迅速跨入了发达国家的行列。一方面是其国家政策的引导和支持所致，另一方面也是和日本企业家的杰出经营能力分不开的。他们往往能通过一些富有本民族特色却又"别有用心"的服务，使一些自以为聪明的客商一步步走进他们的圈套。直到最后才会醒悟，但有利的时机早已错过。

一次，一位喜欢分析日本人精神及心理的美国商人，因生意的需要前往日本谈判。

飞机在东京机场着陆时，他受到两位日方职员彬彬有礼的

迎接，并替他办理好了所有的手续。

简单的寒暄之后，热情的日本人问道："先生，您是否会说日本语?"

"哦，不会，不过我带来一本日文字典希望能尽快学会。"美国客人回答道。

"您是不是非得准时乘机回国？到时我们安排您去机场。"日本人又问。

对此不加丝毫戒备的美国客人对日本商人的体贴周到非常感动，赶忙掏出回程机票，同时反复说明他到时必须离开日本回国。

于是，聪明的日本人知道美国客人只能在日本停留14天，只要让这14天时间牢牢掌握在自己手中，他们就占据主动地位了。首先，日本人安排异国来客作长达一个星期的游览，从皇宫到各地风情都饱览一遍，甚至根据美国客人的癖好，还特地带他参加了一个用英语讲解"禅机"的短期培训班，声称这样可以使美国客人更好地了解日本的宗教风俗。

每天晚上，日本人都会让美国客人半跪在冷硬的地板上，接受日本式殷勤好客的晚宴招待，往往一跪就是四个半小时，令美国人厌烦透顶，叫苦不迭，却又不得不连连称谢。但是，只要他一提出进行此次的商务洽谈，日本人就会搪塞说："时间还多，不忙，不忙。"

日子就这样一天天过去了。

第12天，谈判终于在一种胶粘状态下开始了，然而下午安排的却是高雅的高尔夫球运动。

第13天，谈判又一次开始，但为了出席盛大热烈的欢送晚会，谈判又只能提前结束。晚上，美国人已经急得像热锅上的蚂蚁，但有气不打笑脸人，面对日本人的客气和笑脸，美国人只得强装笑脸，听从日本人周密细致的安排，把晚上的时间花在娱乐上。

第14天早上，谈判在一片送别的氛围中再度开始，本应

在长时间内妥善完成的谈判压缩在半天内进行，其仓促是可想而知的。正当谈判处在紧要关头的时候，轿车鸣响了喇叭，前往机场的时间到了。主客只好急卷起协议草案，一同钻进赶往机场的轿车，在途中再次商谈合作的具体事宜。就在汽车抵达机场，美国客人开始步人机场通道的时候，双方在协议书上签了字。双方握手道别，美国人终于完成自己此行所负的责任，一片释然。

然而不久之后，当美国商人在履行协议时才发现处处不对劲，己方处处吃亏，这才醒悟过来：原来日本人对此早有准备，只不过是一切阴谋和计策都隐藏在他们那永恒不变的笑容中了。

◎“逢人只说三分话”的是非

《增广贤文》中有一句话说：“逢人且说三分话，未可全抛一片心。”这句话常常用来告诫人们：“小心为上!”现在又常常被人批判为“不够忠诚”，其实，从立身行世面厚心黑的角度来看，这句话本身并没什么错，甚至可以说是至理名言。

历史上以“假话”骗取“真心”，而后将其陷害至死的事，大多发生在丑恶的宦官制度里。宦官这些假男人总是布置了好多说假话的心腹，前去各个重臣身边。用自己的“假话”骗得大臣们的“真心”，然后将其杀害。

当然，有些时候骗去杀害的并非是什么重臣，而是一般的官吏，宦官把他们骗去杀害的的原因，除了公报私仇就是为了巩固自己的统治权力。

和这些宦官的耳目相逢，你若不能“逢人且说三分话”，那就糟透了，必将遇到杀身大祸了。

中国历史上宦官泛滥成灾的时代共有三个时期：第一次是东汉中后期，到末年的汉桓帝年间更为甚。当时的朝政大权掌握在大将军梁冀手中，他独揽朝纲，随心所欲，不把桓帝刘志

放在眼中。桓帝对此极其不满，但又苦于朝中尽是梁冀的心腹而无计可施，于是想到了利用宦官去除掉梁冀的策略。

为了表示自己的真诚，汉桓帝刘志将宦官单忠的手指咬出血来起誓，说是除掉梁冀之后有功的宦官及其他官员都一律封侯。宦官单忠以种种借口接近梁冀身边的亲信。以“假话”换“真心”的方式与他们交“朋友”，借以了解梁冀的行踪动态，最后将梁冀一家老幼全部诛灭，事后单忠等十二名宦官全都封了侯爵。

梁冀暴戾恣肆，动辄杀人成百上千，他纵容心腹掳来的漂亮女人达数千人之多，经过他奸污玩弄之后，又囚禁她们作为奴仆……除掉梁冀后没收他的家财达亿两白银之多，可用来减免天下所欠租税之半……梁冀确是死有余辜。但他竟死在宦官布下的圈套里，却是另一个重要的历史教训。

中国第二个宦官时代是唐朝的中后期，历时达一百余年。唐朝最有名的宦官叫高力士，他就是利用心腹小宦官专门接近各类朝官，以“假话”换“真心”探到了许多隐私秘密，而后报奏皇上加以剪除。于是高力士官位屡升，曾然升到骠骑大将军之位……高力士利用皇帝给予的专宠，争到了做监军的权力，监军是皇帝派来的人，连指挥万千兵马的将军都畏之若虎……此事后来达到了皇帝自己都控制不了的地步……唐昭宗李晔自己就被两个大宦官刘季述和王仲先捉着关了起来，连锁门的铁锁都被用铁汁浇死……若不是皇后求情，皇帝李晔自己性命都不保……此事又使宦官制度一度中断。

中国的第三次宦官时代出现在明朝，前后达二百年之久，从明朝前期直到明朝灭亡的时代，其危害之深久为世所罕见。

明朝两大恶人宦官，一为武宗时刘瑾，二为天辟间的魏忠贤。刘瑾以“八虎”为其核心，刘瑾本人就是“八虎”之首；后来的阉党集团就是魏忠贤为首，魏忠贤的党羽有五虎、五彪、十狗、十孩儿、四十孙……他们所用之法，如出一辙，都有亦明亦暗二手，明的是栽脏陷害，暗的就是用各种方式派出

爪牙以花言巧语去结交官绅显贵，用以“假话”换“真心”的方法了解所接近人的真实想法，而后告密陷害，诛灭九族，惨不忍睹。

当然，刘瑾与魏忠贤这两个奸人宦官都被诛戮，不得善终，但他们所造成的使人人都不致说真话的局面，却长期贻害了黎民百姓。《增广贤文》中所说的“逢人且说三分话，未可全抛一片心。”这说的就是刘瑾、魏忠贤等奸恶宦官们所造成的气氛，这对民俗世风的影响以及对百姓的危害几乎是难以想像的。

◎ 一俊并不遮百丑

李宗吾说，韩非说难篇有曰：“阴称其言，而显弃其身。”凡是我的学生，定要懂得这个法子。假如有人问你：“认得李宗吾否?”你就取出最庄严的面孔说道：“这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。”口虽如此说，而心中则恭恭敬敬的，供一个“大成至圣先师李宗吾之位”。果能这样，包管你做出许多惊天动地的事业，为举世所敬仰，死后还要入孔庙吃冷猪肉。所以我每听见有人骂我，就非常高兴，说道“吾道大行矣。”

立身行世面厚心黑认为，对待心怀不轨的人，就得使用以厚制厚，以黑对黑的手段。

汉高祖刘邦的皇后吕雉，是一个长得很美的女人，刘邦在得志之前曾经只是一个小小的泗水亭长，当时他曾说过：“一个男人能得到吕雉这么漂亮的女人做老婆已经是十分难得了。”在早期刘邦争创汉朝天下的过程中，吕雉也给刘邦帮了不少忙，刘邦甚至把她列入汉朝开国元勋一辈的人物之中。

但是，吕雉也有一个弱点，这便是权力欲太大。这事在刘邦生前还不突出，因有刘邦压台，吕雉蹦跳不起来。刘邦一死，吕雉便恶性发展起来。

刘邦先前最宠幸的是戚姬，戚姬为刘邦生了儿子如意，吕雉自己也为刘邦生了个儿子刘盈。起初，自然是立了吕皇后所生的刘盈为太子。但刘邦说："刘盈不像我，如意最像我，应该废了刘盈的太子之位再改立如意作太子。"

吕后用了许多计谋，终于使自己儿子刘盈的太子之位未被如意取代。等到刘邦一死，吕后所生的太子刘盈便顺理成章继承了帝位。

这时吕雉的心黑就完全显露出来了，她把刘邦生前宠爱的戚姬扔在猪圈里，弄断了她的手脚，弄哑了她的喉咙，弄瞎了她的眼睛，弄聋了她的耳朵，使她成为一个"人彘"。同时，吕雉还把戚姬所生的皇子如意弄来，用毒酒给毒死了。

这两件事使身为惠帝的刘盈大为恼怒，他对自己的生母吕雉说："你的所作所为，不是人所能做出来的事。我虽然是你的儿子，但我实在不齿于有你这样的母亲。我不能再治理天下了。"

从此以后，惠帝刘盈没有再问政，整天以饮酒淫乐。

吕雉正巴不得，她便临朝称制，专断独行，朝政弄得面目全非，已无昔日刘邦在时的风范。

惠帝刘盈在位七年就死了。吕雉在刘盈发丧后想把自己娘家的侄子吕台、吕产、吕禄都拜为将军，并进一步封王享爵，她问当时掌握朝廷大权的右丞相王陵："你认为把吕台、吕产、吕禄等都封为王怎么样？"

王陵说："高祖皇帝在世时，曾经和大臣们杀白马而订立盟约：'非刘氏而王者，天下共诛之。'现在你要把吕姓人封王，与盟约不合。"

吕雉很不高兴，便又用同样的问题去问左丞相陈平。

陈平说："高皇帝定天下，封他的子弟为王。现在太后称制，要把自己的亲属封王，没有什么不可以。"

吕雉十分高兴，便把吕姓的主要亲属都封了王位。

右丞相王陵责备左丞相陈平说："从前与高皇帝歃血为盟

时，你也在，现在你怎么违背当时的誓约同意把非刘氏的吕氏众人封王呢？”

陈平说：“若论当面与太后争机，我不如你；若论稳住大局，让刘姓继续称帝，你不如我。”

王陵问：“此话怎讲？”

陈平说：“如今权力在吕氏手中，你不让她把娘家人封王，她可以废掉刘氏皇帝而另立吕氏皇帝，那样不是毁了高皇帝创立的汉室江山了么？如果你让她把娘家人封王，她就没有了废‘刘’帝而立‘吕’帝的借口，这不就保存刘氏江山么？吕氏如此强横作恶，她以前的所有功劳也都化为乌有，一旦吕氏过世，她和娘家那些‘王’爷们能保持长久么？”

王陵深感有理。不久王陵被撤销了右丞相职务，由左丞相陈平提升为右丞相以取代王陵。

吕雉于八年后死去，她死后不久，便被铲除了一切影响，她亲手所封的多个吕王无一幸免，不仅“王”们被诛，还被诛灭了吕氏满门。

■ 立身行世面厚心黑二十六：假戏真作，顺风摆柳

——立身行世要讲求圆转，虚实真假，鬼神莫辨。就像唱戏一样，演的人明知是假的，可都是非常投入地演，看戏的人明知是假的，可哪一个说是假的呢？结果，演戏的人赚了钱，看戏的人得了快乐。

清朝大贪官和珅，我们一边在骂他的贪得无厌时，一边也不得不佩服他的钻营本领：见人说人话，见鬼说鬼话；善于作墙头草，脸皮别提有多厚了，所以能够扶摇直上，位居一人之下，万人之上，虽遭世人唾骂，却能经年不倒。而多少个忠臣义士，即使英明传世，可都是祸及身家。他们的本事没有完全施展开，就做了枉死鬼。对国，对家，对天下苍生和自己的家

人，对自己刻苦一生的艰辛和远大抱负都是巨大的损失。如果他们也养成几分和珅那样的处世本领，那么世上又怎会有和珅这样人的作为呢。人就是人，不管好的还是不好的，有基本的共性，就是喜欢听好听的，喜欢别人顺着自己的思想。可忠臣义士往往非要给人难堪，往往不能婉转，结果却以小不忍而断送了大事。一样的事有不一样的达成路径。忠臣义士选的是最短风险最大的一条。结果败者多，千古留憾的事多。大奸臣们在世时虽遭千人骂万人唾，可他们在帝皇面前选的是绕弯弯的路，他们达成了心愿，也严严实实保护了自己。这就是为什么大奸臣们虽遭千夫所指，但却能横行一世，位居一人之下万人之上而不倒的一条主要原因吧。厚黑学认为，立身行世要讲求圆转，虚虚实实，真真假假，鬼神莫辨。就像唱戏一样，演的人明知是假的，却都是非常认真投入地演，看戏的人明知是假的，可哪一个说是假的呢？结果，演戏的人赚了钱，看戏的人得了快乐。

◎ 拍马不惊马，心窝儿里灌蜜最暖人心

李宗吾说，俗语有两句：“逢人短命，遇货添钱。”诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他几岁？他答：“今年五十岁了。”你说：“看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。”他听了，一定很欢喜，是之谓“逢人短命”。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他买成若干钱，他答道：“买成四元。”“你说：“这张桌子，普通价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。”他听了一定也很欢喜，是之谓“遇货添钱”。这两招其实都是奉承人的办法，也就是常说的“拍马屁”。拍马屁也是一种功夫，没有厚脸皮，没有随机应变的本领，也是拍不好马屁的，说不定会拍错了地方，招来杀身之祸呢。

关于拍马，词典中解说：“拍马：拍马屁，指奉承人家的

意思。”从古至今，奉承话人人会说，且大都说过，换句话说，人人都做过某种奉承拍马的事情，但如何做到“拍马不惊马”却是很不容易的事。在这方面，有史可查最成功的远古范例，当推三千多年前的周文王姬昌了。他的成功之处，首先在于靠“奉承拍马”存活下来，开创了周朝八百年国祚的伟业。虽然，直接开创周朝国祚的是周文王姬昌的儿子周武王姬发，但其实全靠周文王姬昌通过渭水访贤聘得了贤相姜子牙出山辅佐，并为伐纣兴周打下了坚实的基础。倘若不是周文王姬昌在此前多次通过“拍马不惊马”的高超手段保存了自己的生命，又哪来后世的八百年国祚呢？其实，周文王姬昌通过“拍马奉承”手段以保存自己非止“一次”，而是有“多次”。

许多人都知道周文王姬昌的生死对头是商纣王，但实际上，早在纣王的上代，就是纣王的祖父文丁和父亲帝乙，都曾千方百计要除掉姬昌。

当商朝国君还是纣王的祖父文丁之时，周邦只是商朝手下的一个小方国，周邦的主公还是姬昌的父亲季历。

当时商王文丁委任季历做了商朝的牧（地方长官），委派季历负责商朝西部地区的事务。当时商朝的西部地区就是今天的陕西及其以西的广大地区。

季历治理西部地区有方，以西岐为根据地，几年之内就驯化或说合或征服了十数个西部小国，使之全部臣服于上国商朝。

这下子，文丁起了疑心，暗自想道：许多西部小国虽然成了商朝的属国诸侯，但他们首先就成了季历周邦领土，季历扩大了地盘，也掠取了财物，俘获了人员，长此以往，季历将来肯定尾大不掉，叛离我商朝，最后成为我殷商的心腹大患。我岂能不防患于未然。

于是，文丁把季历召到了殷都，给了他许多实物奖励，同时还加封季历为西伯侯。

季历当然感激不尽，但当他要辞别殷都再回西岐时，文丁

却不让他走了，而是将其囚禁起来，并很快将他谋杀了。

季历人死爵位在，他的西伯侯由其儿子姬昌继承了下来。姬昌一时一刻也没有忘记商朝谋害自己父亲的仇恨，朝朝暮暮想着要报这杀父之仇。

天命不爽，谋害季历的殷商国王文丁也很快死去，他在位仅仅几年时间。他死后由他的儿子帝乙继位，帝乙是纣王的父亲。

商朝的新国王帝乙是老奸巨猾的统治者，他正准备组织强大的兵力来攻占周邦，此时整个商朝属下有诸侯一千八百多个，周邦自己的力量顶多抵得五个小国的势力，自己与商朝的力量对比还处在一比三百的悬殊状态中。

换句话说，周邦自己还只是商朝实力的三百分之一。西伯侯姬昌深知自己根本不堪一击，于是便想出了“奉承拍马”以保全自己的谋略来。

商朝先皇文丁去世后，留下了一个女儿名叫亮丽公主，这公主名字好听，其实是个丑女，她是帝乙的大妹子，年纪已经过了二十岁还嫁不出去．在当时女十三岁就“及笄”可以出嫁，到二十多岁还嫁不出去已经是老女了。西伯侯姬昌派出自己的心腹散宜生，带许多聘礼到商朝殷都去，对帝乙大肆“奉承拍马”一番，公开宣称西伯侯姬昌欲娶亮丽公主为妃子，这一下便在殷都掀起了大波。

散宜生在周邦是有名的说客，能把事说得天花乱坠，口若悬河，他对帝乙说：“父死，长兄为父，大王妹亮丽公主能得君王陛下为长兄，乃是她的福气所在。君王定当为她做主，答应她与西伯侯的婚事，以保亮丽公主一生福寿绵长，以使妹婿西伯侯的周邦永远忠于殷商本国。”

与此同时，散宜生还对亮丽公主本人也发动了“奉承拍马”的煽情说合，因亮丽本是丑女，散宜生不能吹捧她如何如何国色天香，而是说她嫁给西伯侯定能带给商、周两国以无穷福祉。散宜生对亮丽公主说：

"化干戈为玉帛的最好途径，莫过于连理和亲。公主嫁到我周国西岐去，必将使整个西部地区臣服上国商朝，永修姻亲和睦。"

另外，散宜生还对商朝的文武大臣们展开了"奉承拍马"的凌厉攻势，对他们说："诸位都是上国君王的臣工，定然知道上国的巩固安宁即是诸位的前途命运所在，必将促成西伯侯与亮丽公主的和美联姻。"

这便使帝乙非把妹妹亮丽嫁给姬昌不可了。事实上这全是西伯侯姬昌对商朝推行"奉迎拍马"策略的结果。以纳妃联姻形式出现的"拍马奉承"，当然是"拍马而不惊马"的最好注脚了。

这是一件历史的真实事件，周文王姬昌演绎《周易》的文词当中，明明白白地写有"帝乙归妹"的话，就是写的这回事情。姬昌自从娶了帝乙的妹妹亮丽公主之后，使商朝在帝乙统治下的二十来年之内再也没有发动对周国的战争，姬昌赢得了积聚力量的大好环境。姬昌在这里所使用的"拍马而不惊马"策略取得了空前的成功。

帝乙死后，他的儿子继位成了纣王，纣王是西伯侯姬昌的死敌，曾经有多次策划害死姬昌，一次是纣王召集诸侯会议为名，想在暗中刺死姬昌；一次是纣王借故将姬昌囚禁在牢里，多次企图暗杀姬昌。姬昌对付纣王的策略，无一例外都是在公开场合对纣王"奉承拍马"，将其吹捧为"圣君"、"父母"、"保护神"，使纣王听了心里十分舒服，如沐春风，如饮蜜水，因此从心理上取消了对姬昌的杀伐要求。姬昌也就正好借此而保存了自己，积蓄着力量，使其继位的儿子周武王姬发最终得以伐纣兴周，开创了周朝八百年国祚的勋业。

历史上第二个"拍马而不惊马"的成功人物是李白，就是唐朝那个诗仙。在清朝以来散文精选本《古文观止》中，有李白的一篇《与韩荆州书》，该文开宗明义第一句话就是：

"白闻天下谈士相聚而言曰：生不用封万户侯，但愿一识

韩荆州。"

意思是说："李白听得天下文士相聚时议论说：一个人活在世上，不必要封受食邑万户的大侯爵，能见到一次韩荆州就够了。"'

这真是"拍马而不惊马"的杰作，韩荆州听到这话，能不喜在眉头笑在心么？

李白写这封信是如何介绍自己的呢？他在信中明明白白地说："李白我本是陇西地方的布衣，流落在楚汉的地方，十五岁就喜欢剑术……三十岁文章学成……虽是身长不满七尺，但我的雄心却胜过万人……"李白写这封信给韩荆州的目的何在呢？他在信尾上说：

"幸望君侯推恩德到下面的人，大大地奖励和提升我，我是全靠君侯帮助啊。"

一句话，就是李白年过三十还落魄民间，想叫韩荆州把自己推到官场上去。

韩荆州是谁呢？他的真名叫韩朝宗，在当时是荆州刺史，故称"韩荆州"。

李白生于唐朝武则天长安元年，到他满三十岁时，已是唐朝玄宗李隆基的开元十九年，玄宗李隆基就是宠幸杨贵妃杨玉环的那一个风流天子，此时韩朝宗正是在荆州当刺史。

"荆州"在古时为"九州"之一，辖今湖南、湖北两省，以及四川省东南部、贵州省西北部、广东省北部、广西西北部等广大地区，州治在今湖北之襄阳。"刺史"是该州的最高行政长官，管着如今将近三个省的地方，是很大的官了。

当时身任韩荆州的韩朝宗乐善好施，一心想学战国时代的孟尝君，家有食客三千，往往将他们推荐入仕。"一登龙门，则身价十倍"，所以李白写信给韩朝宗，请他推荐自己。

韩朝宗也不负所托，勉力向玄宗李隆基推荐，但他因自己毕竟只是个地方官，一个荆州刺史而已，他需要找上托人，方可使李白之才名达于皇上的耳鼓，一直等到开元二十九年，李

白才被唐玄宗李隆基召进长安，作为唐玄宗李隆基的御用诗人，为李隆基宠幸的杨贵纪写了不少诗如《宫中行乐词》等诗篇。

解缙，是明朝著名的大学问家，他的机智幽默少有可比。他十九岁中进士踏入仕途，后来曾担任《永乐大典》的主编。

《永乐大典》是我国第一部历史典籍大荟萃，清代第一才子纪晓岚主编的《四库全书》，就是以解缙主编的《永乐大典》为主要依据，可见解缙的确是满腹经伦的饱学之士，他独创了一门"拍马诗"，可谓文雅拍马的典范之作。有一次解缙陪皇帝去钓鱼，解缙连连起钓，大鱼小鱼钓了一大堆，可皇帝那边没有动静，许久没钓到一条鱼。

皇帝脸上挂不住了，便问："解爱卿，这鱼怎么尽往你那边去呀?"

解缙这才意识到问题严重，自己不该在皇上面前尽展钓鱼的绝技高招，解缙本就是钓鱼高手，从饵料的配置到起钓的手法，他都极有讲究，故而成了钓鱼能人。但这本来不该在皇帝面前展示，否则，"伴君如伴虎"，凶险必定多。但事已至此，不能回避，解缙于是稍微想了一下，吟诗一首说：

"数尺丝纶入水中，金钩一抛荡无踪。凡鱼不敢朝天子，万岁君王只钓龙。"

解缙将运气背、技艺差而钓不到鱼的皇帝，说成是鱼儿怕见皇上的威仪而不敢上钩，这就使皇帝老儿心旷神怡，哈哈大笑，连说解缙"好文才，好文才"。这当然应该算是"拍马"的极致了。

在现实生活中，逢人便说好话，说套话，说吉利喜庆话，已是司空见惯的风气，实际上这也是"拍马不惊马"的普遍化和生活化的表现。鲁迅先生曾讲过一个故事，说任何一个婴儿从他呱呱坠地之时起，就已注定了最后必定死亡，但在小孩做"三朝酒"、"满月宴"和"周岁贺"时，所有的宾客无一例外都只会说些"长命百岁"、"吉庆一生"的祝贺话语，而

决不会说“这孩子老了必死”之类的言词，尽管这“人之必死”所讲乃是千真万确的真理，仍然是不会说的。

事实上，只讲“好话”、“套话”、“吉庆话”，就是现实生活中“拍马不惊马”的典型。相信人人对此都不难学会。

◎ 感情投资，本小利大

立身行世面厚心黑强调的“虚情假意”其目的何在？说到底是为了追求回报，因此，可以把这看作是一种感情投资，既然是投资，最好的结果就是本小利大。

厚黑学认为，人是有感情的动物，人人都有爱的需要，都会有仁慈心、同情心。因此，通过满足别人人性的需要、感情的饥渴而进行的投资，达到相互谅解的目的。所以从古至今，凡大政治家或事业上的成功者无不把精神奖励当作激励属下的重要手段，相应的也就产生了奖牌、奖状之类的别于物质的东西。唐肃宗问功臣李泌：“将来天下平定，你打算要什么封赏？”李泌说：“只要能枕在陛下的大腿上睡一觉就心满意足了。”肃宗听后大笑，后来，肃宗驾临保定，李泌像往常一样，为肃宗打点好行宫，因久等肃宗不到，就躺在自己的床上睡着了。等他醒来睁眼一看，自己居然枕在肃宗的大腿上。李泌大吃一惊，连忙倒地谢罪。肃宗搀住李泌笑问道：“现在爱卿的愿望已经实现，天下何时才得平定？”原来，肃宗到来时，见李泌正在酣睡，就悄悄爬上床，把李泌的头轻轻放在自己的大腿上，以此了却了李泌的一大心愿。

在厚黑学看来，肃宗以一条大腿付出片刻之劳，这种小小的感情投资，令功臣感激涕零，那简直太值得了。

由此可见感情投资，不在乎有没有东西或者东西的多少，有些时候也许一钱不值的东西也能笼络人心。在福克斯波罗公司的早期，急需一项性命攸关的技术改造。有一天深夜，一位科学家拿了一台确实能解决问题的原型机，闯进了总裁的办公

室。总裁看到这个主意简直难以置信，便思考该怎样给予奖励。他把办公桌的大多数抽屉都翻遍了，总算找到了一样东西，于是躬身对那位科学家说："这个给你。"他手上拿的竟是一只香蕉。但别看香蕉小却使那位经过多少个不眠之夜才得以成功的科学家，感到心满意足，因为，它是一种荣誉，是固定收入以外的额外收入，是同等价值或者同等物品不能替代的五彩光环，是一个人成功的标志。

当然，对于取得与众不同的成绩的人还应给予与众不同的重奖，这对于想笼络人心的人来讲，尤为重要，这种"感情投资"得到的是一个下属的忠心，再大的投资也是一种"小本"。近代奸雄袁世凯手下有个师长叫王怀庆，很小的时候就参军入伍，后来投靠了袁世凯，得到了赏识和重用。袁世凯一心要做皇帝，因此他想笼络大批的人，效忠于自己，他把王怀庆也列入了自己的笼络对象。

民国建立之后，蒙古的各亲王在前清肃亲王的煽动下，纷纷宣布独立，意图苟延残喘，保住他们的亲王地位。袁世凯为了巩固自己的统治，便委任张绍曾为绥远将军，王怀庆为多伦镇守使，征伐各蒙古亲王。经过两个多月的激战，王怀庆率领的军队大获全胜，全歼了蒙古各独立的军队，凯旋回京。袁世凯叫王怀庆将作战的各项开销列出清单，到国库报销。王怀庆回去统计了一下，一共花费了30万元左右。他想多报些以中饱私囊，就开了张40万元的军费报销单。第二天，他拿着报销单让袁大总统过目。袁世凯看完后，嘴角露出了一丝淡淡的微笑，将单子往桌子上一扔说："太少了，回去重写。"

王怀庆马上明白了这番话的意思，这是袁总统给他施加恩惠。他回去之后，壮起胆子写了一张80万元的报销单据，谁料到袁世凯看后仍然说太少，让王怀庆拿回去重写，当王怀庆第三次来到袁世凯面前时，军费报销单已经虚报到140万元，袁世凯这才提笔批了"准领"两个字。

在厚黑学看来，袁世凯并不一定真的与王怀庆交情如何

深，他不过是为了让王怀庆为自己卖命，在感情投资上不遗余力罢了。

◎ 说好人鬼话，小骂大帮忙

李宗吾说，有人读了《厚黑丛话》，说道："你何必说这些鬼话？"我说：我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话，请问当今之世，不说鬼话，说什么？我这部《厚黑丛话》，人见之则为人话，鬼见之则为鬼话。这种本领曾被战国时的苏秦、张仪发挥到了极致。他们就是靠一张"见人说人话，见鬼说鬼话"的嘴大获成功的。

"见人说人话，见鬼说鬼话"是社会上人际交往中一种普遍使用的手段。历史上最早见于古文的"见人说人话，见鬼说鬼话"故事是战国时的苏秦与张仪。苏秦与张仪两人是同学，都曾经是鬼谷子的门生。鬼谷子本人就是一个传奇性十足的古代高士，古籍《录异记》说："鬼谷先生者，古之真仙也，姓王氏，自轩辕之代，历于商、周随老君（李）西至流沙，周末复归，居汉滨鬼谷山，弟子百余人，惟苏秦、张仪不慕神仙，从学纵横之术。"

苏秦、张仪便分别是合纵、连横的领头人物，可两人虽是同学，所师都是鬼谷先生一人，却成为了两个主张截然相反的派别代表。苏秦的"合纵"是什么意思呢？张仪的"连横"又是什么意思呢？这都离不开当时战国七雄的基本格局。所谓"战国七雄"秦、齐、燕、楚、赵、魏、韩七大国。

当时的七雄中秦国最强，那是因为秦国早先实行了商鞅变法，使秦国极快地富强起来了。虽然主持变法的商鞅个人命运十分悲惨，被五马分尸而亡，但秦国因他的变法而逐步强盛却是事实；就是以后嬴政统一六国，成为千古一帝秦始皇，也是间接得益于商鞅变法，这个基本的历史事实是勿庸置疑的。

苏秦的"合纵"与张仪的"连横"，讲的都是同一件事，

就是齐、燕、楚、赵、魏、韩这六个国家对待秦国的战略态度问题。

苏秦的“合纵”就是“保众弱以攻一强”，因古有传统，“南北”为纵，六国地互南北，故六国联合起来是为“合纵”。

张仪的“连横”则恰恰相反，就是叫秦国联合齐国，“事一强以攻众弱”，只因古有传统，东西为横，秦在西方，齐国在东方，故叫“连横”。

苏秦、张仪既是同学，当然年龄相差不多。两人既是师从鬼谷先生学习，所学也完全一样，却为什么两人走上了截然相反的两条路呢？这当然与两人的命运不同有关。

苏秦与张仪两人家里都很贫穷，但个人的生活遭遇却并不一样。苏秦是河南洛阳人，弃家求学，东至湖北宜昌地区远安县之清溪鬼谷，从师鬼谷先生学习数年，学了许多纵横之术，但回家后兄、嫂、弟、妹、妻、妾都讥笑他说：“不肯花体力治产业或做生意，只学耍嘴皮子的功夫，有什么用？”

于是苏秦立下志向，除鬼谷先生所授纵横之术外又苦苦研读了周书《阴符》，然后就周游六国，前去劝说他们联合起来共同抗击秦国。

在这里，苏秦就充分发挥了“小骂大帮忙”的功能。“小骂大帮忙”是“见人说人话，见鬼说鬼话”的另一种方式，本来就是鬼谷先生“纵横”之术中的一个手段，鬼谷先生说：“举凡要达到一个目的，小骂大帮忙是不可或缺的手段。打个比方，你面前有甲、乙、丙三个人，倘若你要联合乙、丙两个人去反对甲，那光说甲的坏话不行，你还得当着乙的面骂丙几句、当着丙的面骂乙几句，这样，乙丙两个人便都把你当成了知心朋友，你再趁机把乙、丙两个人联合起来共同去反对甲。这就叫小骂大帮忙，你骂了乙又骂了丙，帮了谁的忙呢？帮了自己的忙，帮自己联合了乙、丙，共同去反对甲。”

老师鬼谷子讲的如此生动具体，学生苏秦学起来又并非全然照本宣科，他又加进了自己从古籍《阴符》中学到的许多

知识，当然使用起来就得心应手了。

苏秦到齐国，先是讲了西方秦国的许多“大不是”处，接着又骂了齐国近处的燕国几句，当然骂燕国的是一些“小不是”处，在取得齐国的认同之后再提与燕国联合抗秦的问题。

后来苏秦到了燕国。除讲了秦国的许多“大不是”处之外，照例又骂了近处的齐国几句，同时还骂了另一边近处赵楚国几句，最后才谈到三国联合抗秦的问题。

再到其他各国，也都依样画葫芦，先把近处的两个邻国骂上几句，因为牙齿咬舌头般的原因，近处两国难免会有摩擦，“小骂”之后，“大帮忙”渐见成效，即六国联合抗秦的局面渐渐得以形成。

当然这是一个漫长的过程，因为要把六个国家联合起来一致抗秦绝非易事，但经过几年的努力，苏秦终于成功，他使燕、楚、赵、魏、韩等五个国家签订了“合纵”的“纵约”，苏秦成了“纵约长”，并且同时成了五国的宰相。而齐国从来就没有参加过“合纵”。

苏秦回到家里以后，过去歧视他的兄、嫂、弟、妹、妻、妾等全都改变了态度，对他格外的恭敬和顺从起来。苏秦知恩必报，过去借钱给他作路费的人，他都以“借一还万”的规格进行了酬谢。

由于苏秦“小骂大帮忙”的成功，他的“合纵”使西方的强秦有整整二十五年不敢进攻六国。直到后来，苏秦反间活动暴露，被车裂而死，六国“合纵”瓦解，才使战国七雄的局面得以改观。

而他的同学张仪推行“连横”策略，那是在苏秦被车裂后才得以进行。在此之前，他受到的不公平对待就更明显了。

张仪是魏国，他与苏秦共同求学于鬼谷先生。鬼谷先生当然也传授了他“见人说人话，见鬼说鬼话”的纵横之术。但张仪的悲苦比苏秦更甚，而且同学苏秦“合纵”已经成功，

已没有他张仪发挥才干的机会了。

一次，他又到当年求学的楚国去，在楚国相爷的一次宴会上，一块玉璧传来传去不见了，有些客人就栽赃说："张仪家里穷，一定是他把玉璧偷去了。"于是不由张仪分说，就将他打得半死。回到家中，老婆讥笑说："你呀，自找苦吃，打得够呛了吧？"

张仪伸出舌头让老婆看了看说："只要舌头还在，我就不怕了。师父教我的纵横之术，就是凭三寸不烂之舌说话的。"

苏秦已经身为六国丞相，张仪还穷困潦倒，就以老同学身份去请苏秦帮忙。苏秦不但不帮张仪，反而骂他说："你自找苦吃，穷困潦倒活该，我不收留你，你滚远些！"

张仪一气之下走了，他想我此生只跟苏秦作对，于是就走到"合纵六国"的对立国秦国去了。他一路上得到一个客卿资助，那客卿处处为张仪付钱，使他一路上没有遭受任何白眼。及至到了秦国，客卿才告诉他："真正资助你的正是你的老同学苏秦啊！"

张仪一想："对呀！学兄在这点又用上了'小骂大帮忙'的策略，他把我骂到秦国来，暗地里花那么多钱送我到秦国来，目的是什么呢？"他问那个客卿，客卿告诉他说："五国合纵对付秦国，就是因为害怕强秦。如果秦国不可怕了，那就不需要'合纵'。因此，为了保住苏秦'纵约长'的地位，唯有使秦国始终与各国为敌。换句话说，没有'连横'唱对台戏，'合纵'也失去了存在的基础。你的同学说只有你最合适了。只有你们两人分别在秦国和六国唱对台戏，才能相互得利。但是，他不把你当面骂走，你能到秦国来吗？"

张仪一听，全都明白了，原来学兄苏秦是一番好意。他再次感谢学兄苏秦"小骂大帮忙"的手段之余，努力说服秦王实行连横，与齐国结好。就这样，苏秦与张仪两个同学在东西两边把"合纵"与"连横"搞得红红火火，两个人也都红得发紫，成了炙手可热的人物。

横才发挥效用，并直接导致了秦灭六国，一统华夏，虽然那是张仪死后发生的事情，但谁也不能否认这是张仪“连横”策略的间接成果。

说到“见人说人话，见鬼说鬼话”的应对策略，这里首先就要分清一下正义与邪恶的不同。同样是“见人说人话，见鬼说鬼话”，就有“正义”与“邪恶”的两个不同分别。抗日战争期间，大汉奸汪精卫明明要投降日寇，做日寇的忠实鹰犬，但他常常要骂几句日本人，他这也是“小骂大帮忙”的做法，对于这种邪恶的小骂大帮忙，我们除了坚决地揭露它、抵制它，不能有任何其他的选择。

而对于所有正义的、或近乎正义的“小骂大帮忙”，我们不但不应该反对，而且可以在适当的情况下赞成它，甚或使用它。

总之，不管怎么说，这种“见人说人话，见鬼说鬼话”的手法，在立身行世中不可不认真钻研。

■ 立身行世面厚心黑二十七：藏言隐意，任重致远

——立身行世不要太张扬，一定看紧自己的嘴巴，牢记『祸从口出』的戒条，凡事少说为妙。行厚黑尤其不能说出来，说出来只有害处，『厚黑学做得说不得』，只管按着自己的意图去做，何必非要说出来不可呢？

老鹰站立好像打盹，老虎走路好像有病，这正是他们捉人吃人的手段。一个具有才德的人，要做到不炫耀聪明，不显山露水，如此才能培养肩负重任的毅力。“深水不响，响水不深。”话虽简单，却蕴含着深刻的哲理。动物的生存有一个重大特点就是善于伪装自己，一方面是保持自己不被其他动物所伤害，另一方面是麻痹其他动物，寻找最佳的进攻机会。在人类文明社会中，保护自己同样是必须的，尤其是那些品行高尚的人，最容易受到小人的毁谤和打击，所以只有大智若愚，含

而不露，谦虚谨慎，才能避免一些不必要的伤害，胜任重大的责任。厚黑学指出，一个人立身行世不要太张扬，一定看紧自己的嘴巴，牢记“祸从口出”的戒条，凡事少说为妙。以成熟稳重的形象显世，容易获得上司、同事和周围其他人的信任，晚得展现自己才能的机会。行厚黑尤其不能说出来，说出来只有害处。“厚黑学做得说不得”，只管按着自己的意图去做，何必非要说出来不可呢？

◎ 不该说的绝不能说

李宗吾讲，我的《厚黑学》，本来与王阳明的学说有对等的价值，何以王阳明受一般人的推崇，我受一般人的非议呢？因为自古迄今，社会上有一种公共的黑幕，这种黑幕，只许彼此心心相印，不许揭穿，揭穿了，就要受社会的制裁。这算是一种公例。我每向人讲《厚黑学》，只消连讲两三点钟，听者大都津津有味，说道：“我平日也这样想，不过莫有拿出来讲。”请问：心中既这样想，为什么不拿出来讲呢？这是暗中受了这种公例支配的原故。我赤裸裸的揭穿出来，是违反了公例，当然为社会所不容。因此，世人应该从李宗吾的感慨中汲取营养，用于自己的立身行世之中。凡事少说多作，或者埋头工作，或“装疯卖傻”不发表自己的言论。

老子警告世人：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”“企者不立，跨者不行。自见者不明。自是者不彰，自伐者无功，自夸者不长。”

人际关系所涉及的对象是人，而只有人与人之间相互来往、打交道才能建立起关系。人们都有一颗自尊心，两个人在一起，如果一个人特意地在对方面前表现自己，或者是才能方面，或者是财富方面，那这样的大露光彩有什么作用呢？它只能导致两个结果：或者是使对方倍加自卑，不愿同你来往；或者是使对方倍加生气，决定要杀一杀你的威风。

唐顺宗在做太子时，好慨然以天下为己任。他曾对东宫僚属说：我要竭尽全力，向父皇进言革除弊政的计划！他的幕僚王叔文听了他这一番话便对提醒说：“作为太子，首先应该做的事便是尽孝道，应多向父皇请安，问起居冷暖之事，不应多谈国家大事，况且改革又是非常棘手的问题。你这样过分热心，别人就会把你看成是邀名逐利之徒，用谈国家改革来招揽人心。如果陛下因此事对你产生疑心，你如何解释这些呢?”太子听后立刻省悟，于是之后便闭嘴默言，不像以前那样动辄壮语惊人了。德宗晚年荒淫专制，而太子始终不声不响，因此没有招来众多的灾祸，这样，德宗也不以为太子有逼他退位之心，直到他死之后，顺宗才继位，这才有了唐朝后期十分有名的顺宗改革。

装疯卖傻确实为古代智者在高压统治之下，大难临头之时不得已而采用的一种自保手段。这一手段用在朋友之间、同事之间的相处，也很有必要。也就是说，有时为了上下和气，团结一致，还是学点装疯卖假的遗风才好。

二战即将结束之时，反法西斯联盟的三位巨头，美国总统杜鲁门，英国首相邱吉尔，前苏联主席斯大林齐聚波茨坦进行会谈。会议进行期间，杜鲁门别有用心地对斯大林说美国已经研制成功一种新式杀伤武器，其威力比最先进的导弹还要大许多。他暗示说这种新武器就是原子弹。并且反反复复地重复着原子弹的杀伤威力问题。说完之后，杜鲁门双眼一动不动地盯着斯大林的面部表情，希望从那张沉得如同一潭静水的脸上看出些许变化。但是，杜鲁门失败了。坐在远处的英国首相邱吉尔也在和杜鲁门做着同样的事情，他从另一个角度对斯大林的神态进行仔细观察。但结果和杜鲁门的完全一样。事后，邱吉尔对杜鲁门说：“自始至终我都在盯着他的一举一动，但他没有丝毫的变化，好像一直在倾听着你的谈话，仿佛对你们的新型武器早有所知。”本来杜鲁门和邱吉尔打算以此来要挟恐吓斯大林，想在战争结束时多捞取点利益。但见斯大林对此无动

于衷，只得作罢。

其实斯大林当时的神情全是装出来的。对于杜鲁门的暗示他听得明明白白，但他努力控制住自己的情绪。会议结束之后，他马上命令自己的科研人员加紧研制原子弹。不久，前苏联也研制成功了自己的原子弹。

◎ 打磨说话的个性

“笨蛋！谁当总统都无所谓，只要让艾伦当美联储主席就成”——这是1996年美国大选前夕《财富》杂志放在封面的一句口号，所谓“艾伦”，指的就是从1987年起就担任美国联邦储备委员会主席的艾伦·格林斯潘。仿佛是为了印证这句话，即将卸任的克林顿总统选择了新千年开始后的第四天，再次任命格林斯潘为美联储主席，从而为华尔街流行已久的美联储主席换人传闻画上了句号。

格林斯潘，1926年3月6日生于纽约。1974年，格林斯潘被尼克松总统任命为总统经济顾问委员会主席。1981年到1983年间，他担任美国全国社会安全改革委员会主席。在此期间，格林斯潘还曾担任过里根总统经济政策顾问委员会成员等职务。1987年8月，格林斯潘被里根总统任命为联邦储备委员会主席，此后他连续12年担任该项职务，历经里根、布什和克林顿三位总统。

在美国，谈到对经济生活的影响力，格林斯潘是仅次于总统的人物。

根据里根总统的提名，自1987年起格林斯潘出任美联储主席。10多年来，无论是共和党执政，还是民主党人主白宫，格林斯潘都稳坐美联储主席的位置，完全是因为他对经济形势能够进行冷静判断，并能果断采取有效措施。

华尔街股市的大多数投资人为美国有这样一位货币政策奇才而感到“骄傲”。

格林斯潘指挥着美国经济巨轮驶过了暗礁丛生的20世纪80年代，使美国在20世纪90年代经历了前所未有的经济繁荣。对于这一点，就连批评者们也不得不承认，过去25年来没有人比格林斯潘更胜任美联储主席这个职位。

美联储是美国的中央银行，格林斯潘是美国人的“掌柜”。虽然格林斯潘从来不喜欢张扬，但他所处的位置实在太敏感，这就注定了他必然要成为各种风暴的中心。由于地位特殊，他的每一个暗示对股市更是具有“一言兴邦，一言丧邦”的影响力。

全球金融界人士中流传着这样一句话：格林斯潘一开口，所有的投资者都得竖起耳朵，因为只有格林斯潘才是股市最大的庄家。因此，他的一言一行格外引人注目。

华尔街的投资者们花了很大力气研究他的每次讲话，试图从他的遣词造句中捕捉到哪怕一点蛛丝马迹，但结果总是枉然。格林斯潘的话实在太隐晦曲折、模棱两可了。他自己也承认：“我花了不少时间努力回避问题，因为我担心自己说话过于直白。最后，我终于学会了‘美联储语言’，学会了含糊其辞。”诺贝尔经济奖获得者罗伯特曾这样评价这个“狡猾”的主席：“他就像乌贼鱼，喷出一团墨水后就溜之大吉，让听者抓耳挠腮，摸不着头脑。”

既然无法揣摩格林斯潘的讲话，就只能另辟蹊径了。很快，精明的投资者们就发现了一个“秘密”：格林斯潘的公文包——如果是瘪的，则表示平安无事；如果鼓鼓囊囊，那可就大有文章了，意味着格林斯潘“有话要说”。因此，每当美联储开会时，笃信此说的美国CNBC电视台就会派出两个摄制组守在门外，一台摄像机用来拍摄格林斯潘的言谈举止，另一台则专门拍摄他的公文包。

多少年来，每当美国经济指标运行在敏感部位，人们甚至全球经济界就不由自主地望着格林斯潘，希望从他那爬满皱纹的脸上解读到他心中的秘密。

然而，答案总是锁在格林斯潘的脑中。这个看似睡眼惺忪的人，从来不苟言笑。你又如何能够捕捉他出手前瞬间的蛛丝马迹？有人说，格林斯潘简直就是马戏团走钢丝的好手。

几乎全球所有的经济学家、分析家和商人都曾试图“预告”格林斯潘的下一步行动计划。由于格林斯潘是个数字迷，他以偏爱模糊枯燥的统计数字而著称，因此，许多人便像猎狗一样趴在格林斯潘“猫”过的数字堆里不停地拱来拱去，总想从中挖到一些可以用来“解码”的信息。

美联储的开放市场委员会每年召开八次讨论利率的例会，就应该提升利率还是降低利率作出决策。每次会议在举行之前和进行当中，投资人就屏神敛息，高度紧张；各种媒体“八仙过海，各显神通”，不仅挖消息，更从各种角度分析和猜测被媒体冠以“在国际金融界呼风唤雨”、“主宰美国经济”的格林斯潘可能的动向，洋洋千言，头头是道。而格林斯潘对自己这种地位和威力又有充分的自知之明，于是分外金口难开：作出决策之前守口如瓶，不露口风，就是记者把问题推到面前，他也总能“顾左右而言他”，让你不得要领；而作出决策之后向公众宣布时，格林斯潘更是字斟句酌，措辞极为严谨慎重。

格林斯潘发表讲话，不仅惜墨如金，更以晦涩含糊著称。

在提高利率还是降低利率这种问题上，你别指望格林斯潘开口露风说“加”说“减”。据《华盛顿邮报》的记者说，格林斯潘从来不就美联储事务举行新闻发布会，也拒不接受录音采访。要想解读格林斯潘，更是个难题，你“不可能总是肯定听懂了他所说的”，他的句法绕来绕去，是相当奇特的。

在一次对国会的讲话中，格林斯潘有一段绕口令般的名言，其内容、其表述形式，都堪称最典型的“格林斯潘式警句”：“我知道你相信你明白了你认为我所说的，但是我不能肯定你是不是意识到了你所听到的并不是我的意思。”

即便像美国国会议员这样聪明过人的政客，乍一听这种连

环套似的多层复句，也会是丈二金刚摸不着头脑吧！

格林斯潘心知肚明，人们都怨他说话含糊晦涩。1987 年格林斯潘上台不多久，就在一次会上把自己调侃了一番："自从我就业于中央银行，我学会了语无伦次加含糊其辞。如果我令你觉得过于明白了，你一定已经误解了我的意思了。"此言一出，听众爆发了一阵哄堂大笑。

其实，人们除了从他这番话体会到格林斯潘的幽默感，还可以从中体会到，身为联储会主席，格林斯潘不得不练就这种让人闻言如人云里雾中的"模糊语言"。

今日，要揣度格林斯潘的思维就更难了。这是由于美国经济日益与全球融为一体，而华尔街股市已执全球之牛耳，在这种情形下，格林斯潘的调控将比以往更加严谨及隐蔽。

对此，美财政部长奥尼尔形容格林斯潘善于"运用英语的所有微妙细腻的表达方式，确保只有他和上帝才能明白"。

格林斯潘似乎也知道别人对他语言的批评，但却自称为是"建设性的含糊"。在一次国会听证会上，当被问及未来美联储是否减息时，格林斯潘竟答道："对此问题，我容忍其不寻常的暧昧。"

令人哭笑不得的是，格林斯潘居然把这种暧昧的语言方式也套用到自己的黄昏恋上，差点断送了晚年的美满婚姻。12 年来，格林斯潘一直与美国国家广播公司高级女记者安德拉·米切尔拍拖，双方心仪已久。然而他那含混不清、充满暗示的语言，竟连长于揣度的女记者也被弄得一头雾水，摸不着头脑，格林斯潘先后求了两次婚，对方都毫无反应。直到 1996 年的圣诞夜，当他第三次唔里唔噜表白心意时，女记者才拎清了格林斯潘的真意，接受了他手中迟到的红玫瑰。次年 4 月 6 日，71 岁的格林斯潘终于结束了"冤枉"的单身生活，再次当上了新郎。渐渐的，新娘竟喜欢上了格林斯潘的晦涩，她说："原以为对他了如指掌，可实际上我永远也猜不透他的心思，这种感觉妙不可言！"这不禁让人想起格林斯潘的那句名

言："如果你以为对我个人已经研究得非常透彻了，那我可以告诉你：'你一定误解了我的话'。"

◎ 设身处地，善解人意

厚黑学认为，意见或利益相互抵触的双方，如果能使对方感到你在设身处地的替对方着想，你的这种善解人意，很容易打动对方，从而促成双方的谅解。

首先，可以站在对方的立场打动他。以推销为例，推销员和客户从本质上说，都在维护自身的利益，这一点上双方是对立的，要促成交易，就必须达成谅解。这时，如果，如果推销员一开始便说出替客户设身处地着想的话，马上会引起对方的好感和注意。因为人们对与自己有关的事特别注意、特别敏感，而对那些与己无关的事，往往不太关心，而你如果能设身处地替人着想，一下就能说到别人的心里。

例如，某保险公司一位保险经纪人在电话联系约定时间后，对一位先生进行访问。他开门见山地说："某先生，我这次是特地来请您和太太及孩子投人寿保险。"不料这位先生一句顶回来："保险是骗人的勾当！"这位经纪人仍微笑着问道："噢，这还是我第一次听说，您能否给我说说为什么？"

这位先生说："假如我和太太及孩子投保3千元，3千元现在可买一部彩电，20年再领回的3千元恐怕连一部黑白电视机都买不到了。"那位经纪人不解地问道："为什么？"某先生回答道："一旦通货膨胀，物价上涨，即会造成货币贬值，到那时，钱就不经花了。"

经纪人又问："依您之见，10年、20年后一定会发生通货膨胀吗？"该先生迟疑地说："我不敢断定，依最近两年的情形来看，会有这种可能的。"

经纪人再问："还有其他因素吗？"这位先生思索一会儿说："比如受国际市场的波动影响，说不定……"

通过这番对话，那位经纪人对某先生的忧虑已基本了解。于是他就站在对方的立场上讲话："您的见解有一定的道理，假如物价急剧上涨，20年后，3千元不要说黑白电视机买不到，恐怕只能买两本连环画了。"

听到这里对方很高兴，接着这位精明的经纪人给李先生解释了这几年物价改革的必要性及影响当前物价的各种因素，进一步指明以后几年政策稳定，不会有幅度较大的通货膨胀，并指出以对方的才华和能力，收入一定会增加。

对于这些话，虽然某先生也不止一次听别人讲过，但总觉得没有今天这么亲切。最后那位经纪人又说："即使以后物价有些许上升，有保险总比没有保险好，况且我们保险公司早已考虑了这些因素，顾客的保险金是有利息的。"

说也奇怪，这位先生的心理障碍解除了，这位经纪人此行的目的也达到了。成功的秘诀何在呢？在厚黑学看来，其实秘诀就在于站在对方的立场上来思考，设身处地，发现对方的兴趣、要求，然后再进行引导，晓之以理，动之以情，使对方想法与我们一致，产生共鸣，最后双方自然而然地达成谅解。

其次，以你的善解人意感化他。厚黑学认为，即使你说的话与你的目的无关，但是，如果你能对方把你看作是一个善解人意的人，同样可以留下一个好的印象，为转入正题，求得谅解创造条件。

比如，张科长去某单位讨债，欠款单位主管业务的江经理，说起话来一口娘娘腔，但肚子里肠子弯弯最多。不等张科长先开口，他便诉起苦来，说来说去，不外乎没款还账。张科长据理力争，可是等他说完了，江经理笑着说："你说得很有道理，我们的确应该早就付清这笔货款。可是，抱歉得很，我们目前没有资金偿还，只好等到以后视效益情况慢慢解决。"

此后，一连几天，张科长都没有机会继续和对方商谈，对方好像在忙着什么，上班的时候情绪很低落，总是心不在焉，愁眉苦脸的样子。张科长想，这样下去总不是个头，看来必须

另辟途径。

通过打听，张科长了解到江经理的家庭住址，傍晚，他登上了江经理家住的那一栋楼。张科长刚要举手叩门，这时只听屋里一个女人的声音隔门传出：“你明天必须跟我一同去法院办理离婚手续。”

接下来是江经理的声音：“我们的婚姻是有感情基础的，我还是很爱你的。”

张科长听明白了，这是两口子吵架。他犹豫了一下，最后还是敲响了门。此时相见，江经理很是不好意思。张科长见他二人如此水火不相容的样子，心想得劝一下他俩。

“有什么大不了的事会值得这样反目为仇呢?”

“你看他那德性，哪还有点男人的气概，男不男，女不女，整天阴阳怪气的。我妈过生日，让他喝酒他不会，让他唱歌也不会，大家都唱完了，他实在躲不过去，竟然给我们唱起了京剧。也行，你倒唱一些杨子荣、郭建光的段子，他倒好，唱什么红娘，而且还边唱边色迷迷地瞟着我妹妹。你说，这样的人，我跟他过有什么意思?”江经理的夫人气愤地说。

“有道理，是不能跟这样的男人在一起，天底下男人多的是，找什么样的没有。”张科长说。

江经理满以为他会劝上几句，没想到恰恰相反，竟说出这种话来，江夫人也很意外，疑惑的眼光慢慢地增加了几分仇视，说：“你干什么吃的，竟然管起我们家的私事，怎么的?还嫌乱得不够?”江经理也沉不住了，说：“有事到单位去谈，这里是我的私宅。”

“过不下就散伙，何必硬撑着，都这样了，还有什么可留恋的。”张科长火上加油。

“你怎么知道我们过不下去，我们从上高中时就谈对象了，我还不比你了解小江?他只不过有贼心，我不能不敲这个警钟。”少妇急了。

“不都说宁拆一座庙不拆一桩婚，你倒好，挑拨离间挺有

一套，还是人吗！”江经理说。

“小江，你看看，交的都是什么朋友，今后我得好好替你把这个关。”少妇说。

夫妻俩把矛头指向了张科长。张科长想，是时候了，不能再加油了。张科长走了以后，夫妻竟和好如初，这一切都在张科长的意料之中。

第二天，当江经理在办公室见张科长的时候，本来脸上的喜悦表情一下子消失殆尽。

“我给你讲个故事，”张科长说，“有两个人在大街上因为一点小事吵了起来，你上前劝解，他们却要挥拳舞臂；你若旁观，他们却各说各的请你评判；你若高声喊打，他们却又都成了正人君子，一起斥责于你……”

江经理听到这里，终于有所领悟，一片感激之情涌上心头。“张科长，今晚去我家用餐，贷款一事明天一定给你办理，保证让你满意而归。”

在厚黑学看来，这位张科长不愧为一位面厚心黑的高手，他为对方解决了一件难题，但又没让对方马上领悟过来，这样一来，一旦对方明白了他的良苦用心，感激之情会成倍增加，有了这种基础，再谈自己的事情就易如翻掌了！

■ 立身行世面厚心黑二十八：阳奉阴违，我行我素

——如果上司让你干不合法礼的事，口头上先痛快应承下来，打几个电话，象征性地跑几趟路，好好琢磨几个客观借口，报告说没办成，上司又能奈你何？另谋高人去罢。

有些事，必须得做，但不能说出来，比如给人送礼，向心中的姑娘求爱，如果整天挂在嘴上，别人准以为不正常，但如果不做，又何以成事？《厚黑学》说，像这类事，嘴上说不

得，即使别人问起来，也要找个冠冕堂皇的话给自己撑门面，不能引人注意，私下里必须想尽办法去做。求人办事，请客送礼，已是一种根深蒂固的习惯，可有谁听说过，有人在干这些事之前或之后得意地大叫呢？又有几个人在做这些事时，会明明白白告诉关心自己的人所做的事，在其他人面前会找其他的事搪塞过去。尽管公务活动中请客送礼之类事是不被提倡的，还有一些规章制度和法律法规明文禁止，可是绝大多数人，口头上明确声明反对，自己不会做；有的人嘴上义正辞严，像一个反对世俗礼法的英勇斗士，高调唱得震天响，可是为了好办事，办成事，快办事，找靠山，争职位，又有几个人会老老实实“守身如玉”？作为下属，如果上司让你干不合法、礼的事，口头上先痛快应承下来，打几个电话，象征性地跑几趟路，好好琢磨几个客观借口，报告说没办成，上司又能奈你何？另谋高人去罢。

◎ 别把自己的目的说出来

李宗吾说，友人雷民心，发明了一种最精粹的学说，其言曰：“世间的事，分两种，一种是做得说不得，一种是说得做不得。例如夫妇居室之事，尽管做，如拿在大庭广众之中来说，就成为笑话，这是做得说不得。又如两个朋友，以狎亵语相识谑，抑或骂人的妈和姐妹，闻者不甚以为怪，如果认真实现，就大以为怪了，这是说得做不得。”民心这个学说，凡是世间诸人，不可不悬诸座右。厚黑学是做得说不得的。

做得说不得这句话，是《论语》“民可使由之，不可使知之”的注脚，说得做不得这句话，是《孟子·井田章》和《周礼》一书的注脚。假令王莽、王安石聘民心去当高等顾问，决不会把天下事闹得那么坏。

厚黑救国这句话，做也做得，说也说得，不过学识太劣的人，不能对他说罢了。李宗吾说，简恒听罢，说道：“李宗

吾，你说的道理，一点不错。但我要忠告你，切不可拿在口头上，更不可见诸文字。你尽管照你发明的道理埋头做去，包你于许多事，成一个伟大人物。你如果在口头或文字上发表了，不但终身一事无成，还有种种不利。”我不听良友之言，竟自把它发表，结果不出简恒所料。诸君！诸君！一面读《厚黑学》，一面须切记简恒箴言。

立身行世面厚心黑认为，在竞争的社会，一定要善于隐藏自己的想法和意图。在这方面有必要借鉴古代奸臣们的经验。因为他们的许多做法虽然令人不齿，小日子但却过得相当滋润。

古代的奸臣们最善长也最成功的手段就是把自己卑鄙的目的隐藏在曲意奉承、奴颜卑膝的笑脸之下。他们把帝王们哄开心，对他们言听计从，他们借着帝王的手打击忠臣义士，中饱私囊。许多忠臣良将，白白死在这些人的手里。“借刀杀人”就是他们惯用的招数。

“借刀杀人”是三十六计中的一计，其本意是指借用他人之刀杀死仇人，自己躲在幕后不出面，而达到报仇雪恨的目的。其同义词乃是“借客报仇”，不过“借刀杀人”比“借客报仇”来得激烈。这个成语最初出于明朝汪廷讷的《三祝记·造陷》，原文曰：“恩相（吕夷简）明日奏（范）仲淹为环庆路经略招讨使，以平李（赵）元昊，这所谓借刀杀人。”这其中包含着一个十分有趣的历史故事。

为了弄清这个历史故事以便从中汲取必要的经验教训，首先必须弄清上述文字中提到的几个历史人物的本来面目。

文中提到的“恩相（吕夷简）”，是宋朝第四个皇帝仁宗赵祯的宰相，他为相有所建树，但其心胸窄狭，远远达不到“宰相肚里能撑船”的宽宏要求。吕夷简与范仲淹的嫌隙完全是政治歧见而非个人恩怨，他却对范仲淹采用“借刀杀人”的手法而留下了千古骂名。

范仲淹，就是那个在《岳阳楼记》中提出“先天下之忧

而忧，后天下之乐而乐”思想的人，他虽然后来也曾当过宋朝的副宰相，但少年时却是一个穷得打赤脚走雪地去读书的刚强小子，他的官品、人品、文品、政品后来远远超过了吕夷简。

赵元昊（即李元昊）是宋朝西夏国的国君，他的父亲李德明，曾上表宋朝表示归顺，被宋朝封为西平王。他所统治的地区包括今天的甘肃、宁夏和内蒙古部分地区。李德明在位期间和宋朝关系极好，他死后由其儿子李元昊继位，情况就完全变了，公元 1039 年（宋仁宗赵祯宝元二年），李元昊自行称帝，国号大夏，因在宋朝大部分国土的西部地区，故也称为西夏；又因李氏曾被宋朝皇帝赐有国姓“赵”姓，所以叫赵元昊也不为错。李元昊即位称帝后，宋朝削夺了他的官职封号，于是两国激烈对立起来。

先时，吕夷简已是朝中宰相，而年轻得多的范仲淹此时才是一个右司谏。司谏是个谏官亦即言官，他向赵祯皇帝敬献《百官图》，指斥丞相吕夷简使用人才不够公正，心胸狭窄。赵祯皇帝是个糯米团子，主见不多，便将范仲淹这个《百官图》去征求宰相吕夷简的意见，吕夷简恼羞成怒地说：“此乃范仲淹迂阔之论，应该让他走出朝廷，去担任环庆路经略招讨使。让他去平息西夏李元昊的叛乱。”

仁宗赵祯果然依照吕夷简的建议，撤销了范仲淹在朝廷的右司谏职务，让他去当环庆路招讨使。当时的环庆路即今天甘肃的庆阳地区，包括环县、庆阳县、华池县、合水县、正宁县、宁县等地盘，此地于甘肃省等于是一个多余的小赘瘤，直插在陕西、宁夏的腹地里边，当时完全处在西夏国王李元昊的挟持控制之下；而招讨使的主要职务便是平息内外的叛离活动。当时宋朝的积贫积弱现象已经十分严重，宋朝的兵力也远远不是西夏李元昊的对手。吕夷简把范仲淹派到那里去，很明显是要借李元昊的刀，来杀了政治上的仇敌范仲淹。所以这是很明显的“借刀杀人”计策。

还好范仲淹是个贤臣，他到任环庆路招讨使之后，将18000人的队伍从各地调集拢来，分成六队，每队3000人，每次轮流训练四个队12000人，下剩两个队6000人负责御敌守卫。使李元昊的军队无隙可乘；范仲淹同时实行与民休养生息的政策，使当地主要的居民汉、羌两族和睦相处，使李元昊离间汉、羌两族之间民族矛盾的图谋没有得逞。

与此同时，范仲淹叫自己的儿子范纯佑在战略要地马铺寨修筑一座坚固的新城，即后来的大顺城。西夏国王李元昊曾集中三万兵力攻打环庆路，环庆路首府老城无险可凭，防守不住，范仲淹便撤到大顺城去。李元昊又带兵去打新建的大顺城，可没打多久就败退如山倒。

范仲淹说："他怎么撤得如此之快，我军给他的打击并不惨重啊！千万不要追，以免误中敌之奸计。"军队遵照范仲淹的将令固守新修的大顺城，使李元昊只能望城兴叹，无可奈何。事后了解得清清楚楚，那次李元昊的三万部队从大顺城败退是故意设下的圈套，他一路都设下埋伏，妄图引诱范仲淹派兵去追，只要范仲淹一追，那就非彻底失败不可，偏偏范仲淹没有追。

后来，西夏国君李元昊再也对付不了范仲淹，只好又上表宋朝仁宗赵祯，愿意重修旧好。范仲淹又被重新调回了朝廷。吕夷简想借刀杀人没有成功，反而把自己的宰相职位给"杀"掉了，后来，范仲淹顶替吕夷简当上了宰相。

这就是历史上"借刀杀人"不仅未获成功，而且适得其反的著名故事。这里问题的关键是吕夷简想借刀杀掉的范仲淹个人本领太强，吕夷简所杀非人，结果是自遭其害。

历史有没有"借刀杀人"的成功范例呢？有！东汉末年诛杀董卓就是"借刀杀人"的成功范例。董卓是个什么人呢？是个凶狠残暴的刽子手，他由一个"前将军"到后来自任东汉最后一位皇帝汉献帝的宰相，权倾朝野，凭的就是一杀二烧的凶残手段。他人长得牛高马大，武艺超群，而又格外狡诈，

别人想杀而杀他不得，甚至近不到他的身边。惟有他的一个义子吕布常常与他在一起。

董卓的残暴引起众怒，谁都想杀了他，其中又以袁绍、王允等人为想杀董卓的代表人物。因为一般的情况下杀董卓不着，王允、袁绍便想起了“借刀杀人”这一招。他们把王允家美若天仙的婢女貂蝉拿出来，放在义父董卓与义子吕布之间挑逗，使两父子争风吃醋。吕布武艺不在董卓之下，而又年轻许多，袁绍、王允等人就是借了义子吕布的刀，杀了义父董卓，这是“借刀杀人”最成功的战范。

董卓被杀后埋在陕西省扶风县的郿坞里，郿坞是座坚固的堡垒，这里是董卓准备长期固守的营地，其营寨内的积粮够吃三十年，金银更是八辈子也用不完。他被杀后人人拍手称快。由于董卓肥胖如猪，又被杀于热天，尸体很快化油腐烂，脂油满地流。守尸兵卒在其尸体肚脐眼中插芯点灯，竟日不灭。

六七百年后宋朝大文豪苏东坡为官陕西凤翔郡，曾去董卓的墓地看过，并写了一首七绝说：“衣中甲厚行何惧，坞里金多退足凭。毕竟英雄谁得似，脐脂自照不须灯。”其讽刺意义十分明显。

从这些历史事例中，我们不难得出结论：“借刀杀人”计策高妙，但关键一条是看所杀谁人，杀了该杀的人，人人拍手称快，杀了不该杀的人，亲痛仇快，得不偿失。

汲取这些历史的经验教训，人们使用“借刀杀人”之计还是越谨慎越好了。

◎ 别把心思写在脸上

李宗吾说：西汉末年王莽篡位，贪婪无度。统治秩序极其混乱，人民苦不堪言，绿林、赤眉两军适时打起反王旗帜，共图大业。但起义军内部不和，经常为权势而争斗不已。公元23年，绿林军内部为争权夺势。设计杀死了刘秀的哥哥。刘

秀得知后，赶紧从外地奔回“请罪”。缄口谈兄弟两人在昆阳大捷中的功绩，不为哥哥服丧，也不与哥哥的旧将交谈，在绿林众将面前言谈举止和原来一样，丝毫看不出悲哀的样子。这样，刘秀终于骗过了当时已被拥立为帝的刘玄和诸多参与谋杀哥哥的将领的眼睛，保住性命并渐渐取得他们的信任，以致后来刘玄还糊里糊涂地派他去河北进行扩展势力的重要工作。刘秀趁此良机在河北境内积极发展自己的势力，待羽翼成熟才拥兵自立，一举打败绿林军，杀了刘玄，自己当上了东汉的开国皇帝，这才有封建治世上的“光武中兴”。丧兄之痛不可谓不大，但刘秀却能忍此大悲痛，强装笑颜。假使他当时便发一夫之怒，非但不能为惨死的兄长报仇，反而白白送去自己的一条性命。只有暗中积蓄力量，等待时机才是上上之策。

人们也许经常会问自己，为什么自己的才能换不来成功，辛勤换不来幸福，忠心换不来爱情？原来在冥冥之中有一股神奇的力量——机遇，她是魔杖，把住天堂和地狱的入口。

当人们面对失败之时，总是会追问机遇何时降临？当人们回首往事时，经常会发现，在平平淡淡的岁月中，隐约出现过几次闪光的转折点，与自己擦肩而过，令人追悔莫及，发出当时我要是如何如何，现在我将如何如何的长叹。机遇为什么会这么神秘，它究竟是什么呢？

机遇是一种有利的环境因素，它可以让有限的能力发挥无穷的作用。具体地说，在特定的时空条件下，总会出现有利的条件，谁人最先利用这些有利条件，便容易取得成功。在机遇来临时，稍有犹豫即会失去良机。

从前有兄弟二人，看到大雁从头顶上飞过，便要拿弓射。将射之时，哥哥说：“射下来煮了吃。”弟弟反对说：“鹅才煮了吃，大雁应该烤着吃。”二人争论不已，只好去让村里的长者评判。长者让他们把雁分成两半，一半煮，一半烤。判完后，兄弟俩再去找雁，大雁早就飞得无影无踪了。

人的一生机遇往往只有那么一两次，就看你能否抓住。一

个哲人说过："在每一个伟大人物一生中，都有一个关系其成败得失的时刻，在此紧要关头作出的行为抉择代表了他所能采取的最高水平行为。"在生活中，人们时常听到有人在说，"我等一个机会，""如果我有一个机会……"可机会又在哪里？

人人都渴望成功。真正成功的人，不约而同都是善于创造机会和抓住机会的高厚黑手。当不少人还在原地踏步时，他们早已顺着机会的急流而下，建立了自己的事业王国。

美国钢铁大王卡耐基有句话："每个人都拥有机会，只不过不会掌握而已！"

机会不会赤裸裸地放在我们面前，它常常被复杂的迷雾所掩盖。要抓住它，必须得养成审时度势的习惯，随时把握客观形势及其各种力量对比的变化，透过现象，发现本质，机会才会被抓住。但在实际生活中，人们常犯的错误就是在机会到来的时候，患得患失，犹豫不决，并且令人遗憾地失去了机会。

机遇与每一个人的事业是休戚相关的，机遇是一个美丽动人但性情古怪的天使，她倏尔降临在你身边。如果你稍有不慎，她又将翩然而去，不管你怎样扼腕长叹，她从此杳无音讯，不再复返。20世纪美国人也有一句俗谚："在通往失败的路上，处处是错失了的机会。坐待幸运从前门进来的人，往往忽略了从后窗进入的机会。"

美国联合碳化物公司一幢新建的高达52层的大楼竣工了，公司总部要公关部提出一个好的策划方案，提高本公司和本大楼的知名度。公关部经理左思右想，想找个新奇的方法造成轰动效应。

一天，公司一名仓库保管员上顶楼大房间里去取东西。他打开门一看，哇！密密麻麻的一大群鸽子停在这间房里，到处是鸽子粪、羽毛。

照理，保管员会气愤地把这些鸽子都轰出去。可是他觉得这件事很奇怪，也很有趣，于是就向总经理汇报了这件少有的

事。谁知总经理听后勃然大怒：“这么小的一点事都来找我，你以为总经理是轰鸽子的吗？难道你就不能把它们全赶出去吗？”此时站在旁边的公关部经理可谓无师自通的厚黑高手，他马上看出了意外背后的机遇，连忙制止说：“不能赶出去，不能赶出去！这是上天意外送给我们的大好机会，是一笔无价之财呢。”他给总经理如此这般一说，总经理立刻喜上眉梢。

原来，精明的公关部经理一下子就看出了这件小事背后潜藏的巨大利润，完全可以开发利用，只要将此事变大就能扩大公司影响。于是他们立即打电话给动物保护委员会，请他们迅速派人前来协助处理这件有关保护动物的“大事”。

动物保护委员会也从未听说过如此稀奇的事，立即派人带上工具前往大楼捕捉鸽子。

与此同时，公司又电告各大小电台、报纸等媒介，说在本公司总部大楼发生了一件以前从未发生过的有趣而又有重大意义的捕捉鸽子“事件”。报社、电台等新闻机构纷纷派出记者现场采访和报道。

他们故意把这件事表演了很长时间。他们把一只只鸽子网住，放进专门的鸽子笼中。

在一间房里为什么会聚集这么多的鸽子？难道这是动物世界的神秘现象？这些疑问吸引着众多的市民，他们都想了解这一事件的情况。

联合碳化物公司把这件事演变成了人们茶余饭后的谈资。人们每天都收看收听有关的新闻报道，每天都在议论。

从捕捉第一只鸽子算起，到最后一只鸽子落网，整整花了三天时间，各新闻媒介也对捕捉鸽子的事件进行了连续报道。结果每次总少不了总经理在电视镜头前介绍这次行动，介绍本公司的宗旨，介绍本公司产品特点、性能等。这样，这家公司一下子就名声远扬了。

到最末一天，他们还别出心裁地搞了一个盛大而隆重的“鸽子放生活动”，邀请了许多人参加。有些电台甚至以直播

的形式报道了这一事件，影响之大可想而知。

实际上，公关部经理本来还想利用这件事赚一笔现钱。他的点子是：立即通知其它一些公司，如果他们愿意与本公司共同进行这次动物保护活动的话，只要交上一定数目的钱就行。他说："绝对会有许多公司愿意利用这个事件，因为公众的注意力都集中在这上面，况且保护动物最易树立取得好感的形象。这可为公司赚得相当可观的意外现金。"但总经理却说，别这样，我们独家行动就行了。

虽说这家公司是碳化物公司，但公关部经理却想到了另外的高招。利用三天来公众对这次动物保护活动激发的兴趣和热情，马上进一步促进公众对野生动物的感情。他在本公司成立了一个动物保护协会分会，深化公司这次事件所获得的影响。他们还制造了纪念章，以纪念这次奇特事件。许多动物爱好者争相收藏，他们知道这种纪念章很有收藏价值，将来一定会增值。这些都扩大了联合碳化物公司的影响。

另外，该公司还预料到"保护动物"这一大众感情会流向社会各个领域，变成其它商品，如介绍动物的电视节目、图书，或动物悦耳的叫声磁带，或动物笼子、动物饲料、宠物交易等等商品都会引起一阵热潮；许多商品制成动物形状，或与动物有关，或是贴上有动物的商标、商品名称就是动物的名字。这些都有潜在的利润，这些都是可以开发利用的领域。

后来他们在动物保护上做了许多工作，如拍摄电台节目，出版书籍、磁带，举办活动等。这在保护动物的宣传同时，再次提高了联合碳化物公司的知名度。

在立身行世面厚心黑看来，给别人一个假象，往往会使对手对你产生错误的判断，这时你就能利用这个自己造出来的时机发展自己的事业。

◎ 明升暗降棋早一招

东汉末年，马腾、韩遂等拥兵割据关中一带，对东汉王朝造成严重威胁。曹操挟天子以令诸侯，在中原群雄角逐时，为了稳住自己的侧翼，始终对马、韩二人采取怀柔政策。后来，马腾与韩遂之间发生了冲突，曹操想借机拉拢马腾，以进一步控制关中一带。

建安十三年（公元208年），曹操打算南下平定刘表、孙权。为了稳定后方，他上表给汉献帝，请任命马腾为卫尉，把马腾调离关中，让他到汉献帝手下任职。同时，将马腾的家族都迎到曹操自己控制的邺城，以防止马腾在曹操南征期间，趁机在兵力空虚的后方捣乱。

卫尉一职，在汉代是很有实力的朝廷要位，专门负责掌领皇宫门禁卫及禁卫军。但是，此时的汉献帝只是一个傀儡而已，手下已没有任何军队，就连汉献帝本人的性命也在曹操的手掌心捏着。所以，这时的卫尉，名义上虽高，但实际上只不过是个虚职而已，毫无实权。

曹操正是通过这种明升暗降的方法，控制住了马腾。当然，马腾的原先部队也并不是让给了韩遂，而是由马腾的儿子马超统领着。控制了马腾，也就等于控制住了马超，意味着控制住了关中的军队。

在官场上，用这种明升暗降的计谋控制对方，削弱对方势力的，也不仅仅是曹操一人在使用。

隋炀帝杨广在大臣杨素等人的密谋下，夺取了帝位。这一来，身为楚国公的杨素因屡建功业，对皇上有恩，所以就贵宠日隆，一人得道，鸡犬升天。杨素通过种种渠道，让自己的诸亲六眷位居要职，有的担任尚书列卿，有的任柱国，有的任刺史。而对那些忠诚于国、功高德重的人，杨素却经常暗中进行诋毁诽谤。据《隋书》所言，当时"朝臣有违忤者，虽至诚

体国，如贺若弼、史万岁、李纲等，素皆阴中之。若有附会及亲戚，虽无才用，必加进擢。朝廷靡然，莫不畏附。”可谓权势已达炙手可热的程度。

杨素的这一切，很快引起了以阴险毒辣而著称的隋炀帝的警惕。于是，碍于种种情面和杨素的势力，隋炀帝下了一道看似十分关心杨素的命令：“杨先生是国家的栋梁，应主要抓一些大事，那些细琐的事务性小事，就让下面的官员去办吧，杨先生就不必亲自过问了。”表面上是对杨素给以优厚的待遇，以抬高他的名声，但实际上却夺掉了杨素的实际权利。自此后，杨素的行动收敛多了。

唐代的李林甫也惯于使用这种方法来整治别人。

刑部尚书裴宽和裴敦复都深得唐玄宗的赏识。李林甫十分害怕他们入相与自己争权。偏巧“二裴”之间又有矛盾，李林甫看准了这一点，就趁势挑拨他们的关系，使“二裴”不能并存，而自己却坐收渔利。如，他怂恿裴敦复买通杨玉环的姐姐，在玄宗面前说裴宽的坏话，致使裴宽被贬为睢阳太守。

李林甫见两个对手已伤了一个，就把目标转向了裴敦复一人。他以明升暗降的手段，任命裴敦复为岭南五府经略使。岭南是一个蛮荒之地，交通不便，山水阻隔，千里迢迢。裴敦复接到任命后，稍露迟疑之情，便被李林甫向皇上弹劾一本，说裴敦复迟迟不赴任，有违抗圣旨之嫌。

玄宗觉察后，觉得裴敦复曾立有赫赫军功，后改将裴敦复贬为淄州太守。

李林甫正是用这种狡猾的伎俩将二裴赶出朝廷，阻止了他们入相的机会，从而保全了自己的地位。

立身行世面厚心黑二十九：当面做人，背后为鬼

在成大事过程中，一定要熟练使用厚黑法术：人前光彩夺目，以博得大众的支持和喝采，背后该厚就厚，该黑就黑，丝毫不能马虎。

按照厚黑学的说法，行厚黑之人一定要浑身涂上仁义道德，把自己装扮得光明正大，不能把本质透露出来。用现在的时髦说法，一定要懂得包装自己。然而，受孔孟之道和世俗的影响，行厚黑又不能公开实行，否则肯定会人仰马翻，一败涂地。人前一套，人后一套的做法不受世人欢迎，可是有几个人不在实践着？没有人能天天活在太阳下面，没有几个人一辈子事事如意；谁也不想被周围人看不起，被大家孤立起来，谁也

不想将自己身上的痛苦和疮疤露给人看，这就迫使人们不得不包装自己，人前装得幸福、快乐，若无其事，回家后原形毕露，哭笑任情。在成大事过程中，一定要熟练使用这套法术，人前光彩夺目，以博得大众的支持和喝彩，背后该厚就厚，该黑就黑，丝毫不能马虎。

◎ 举“正义”之旗，行“无耻”之事

李宗吾一再告诫我们，大凡行使厚黑学，外面定要糊一层仁义道德，不能赤裸裸的显露出来。王莽之所以失败，就是由于后来把它显露出来的原故。对于李宗吾的这种说法，美国菲利普烟草公司的做法，可谓做了最好的注解。

提起美国菲利普烟草草公司，人们可能不是太熟悉，但如果说到“万宝路”，相信在中国的知名度丝毫也不亚于“熊猫”烟。

今天，随着人们对健康和环保的重视，几乎全世界都在大肆宣传吸烟的危害性，烟草业简直处于四面楚歌。就在许多烟草行业都感到营运维艰的时候，美国的菲利普烟草公司却生意兴隆，利润连年增加。特别是1998年初，美国《幸福》杂志对8000名经理人员进行民意测验时，该公司经理在全国最受赞誉的经理中居然排名第二。一个已由不少专家宣布其产品能“致命”的公司，其经理竟能得到如此“荣誉”，究竟用了什么高招？

原来，菲利普烟草公司的高招就在于高举“正义”之蒙人大旗，行“无耻”之赚钱能事。所谓“正义”大旗，菲利普公司的做法主要体现在它的广告上独具一格，不采用其它商家通常使用的向媒体投放重金，不分对象地向公众说教，而是把公司的名牌产品“万宝路”广告上那个很有精神的西部牛仔，描绘成一个坚持“独立自主、自由选择”的偶像。同时，只要一有机会，公司就不惜重金扩大自己的影响。在各种竞选

和重要的社会活动中，它常常慷慨解囊，一掷千金。例如，在纪念《人权宣言》发表200周年的活动时，它一下子就捐资6000万美元。这一行动深得广大向往“民权自由”的人们极大的好感。公司经理因此而获“殊荣”，同时它的产品也被向往“民权自由”的美国大众所接受。

谁都知道吸烟不仅没好处，而且害人害己，但菲利普公司的“万宝路”却成了世人喜欢的对象，这种令人不可思议的功效，除了厚黑之道还有哪家学问能够创造呢？一位精通立身行世面厚心黑的同道，谈到他进人“厚黑门”的经历时，曾经讲过这样一个真实的故事：他有一个同学，自小聪明干练，学习成绩优异，当时他们学校要保送一名学生到英国深造，那些许多学习平平毫无专长的学生纷纷给学校领导送礼，这位同学见此甚为气愤，便联合富有正义感的同学孤立他们，并在宣传栏里对这些学生的行径向全校曝光，结果那些学生灰不溜丢，弄得几位学校领导也怪没趣。然后这位同学把自己真实成绩写在几份纸上，并各自夹人“袁大头”几张，分别放人信封送与那几位领导，结果这位同学顺顺当当地到了伦敦。

这位厚黑同道对他这位同学气愤地说：“无耻之极！你让那些学生不送礼，你却暗自送去钞票！”谁知这位同学却笑笑说：“触怒了那几个领导，他们会找我麻烦的。我知道他们是只认食的狗，我先给他们点好吃的，这样我能顺利出国，而且毕业以后回学校也好再拿棍子揍他们。”

这位同学的这一番话，让这位厚黑同道对“无耻”全然换了另一种看法，确为“无耻之极”，却又“智慧之极”，并开始一门心思钻研厚黑之学。

当然，这里不是说让我们都去学这种“智慧”，而是要从中汲取教训，做一个为人称道的高尚的人。方圆之道，博大精深。读者诸君，尚需努力！

◎ 当众拥抱你的敌人，你就没有了敌人

李宗吾说，我有个折衷调和的法子，提出两句口号：“厚黑为里，仁义为表。”换言之，即是枕头上放一部厚黑学，案头上放一部四书五经；心头上供一个大成至圣先师李宗吾之神位，壁头上供一个大成至圣先师孔子之神位。

立身行世而不败，应该牢记李宗吾这两句口号，不管作什么事，采取什么手段，调子一定要亮，要光明正大，冠冕堂皇，让人不好找出破绽来攻击。这方面，我们还得学学古人。

诸葛亮三气周瑜是罗贯中在《三国演义》中创造的众多艺术经典之一，对于世人有其特殊重要的意义。周瑜与诸葛亮，是三国时期东吴和蜀国的智慧人物，诸葛亮三气周瑜是“三连环”计。

先是，刘备向东吴孙权借得了荆州作栖身之地。后来，诸葛亮又设计夺了南郡；再后来，刘备又赚娶了孙权妹妹……所有这些都使周瑜气不得出，总想找诸葛亮报仇。

偏巧，远在北方的曹操接受下属的建议，以汉献帝的名义委任周瑜为南郡太守，给周瑜找到一个夺取南郡的机会。于是，周瑜派了鲁肃前来向刘备索取荆州，刘备按照诸葛亮的计谋使荆州得以拖着不还，反说请周瑜领兵去夺取巴蜀，代作荆州偿还给东吴。此时巴蜀已在刘璋手下，刘备也想巴蜀自立为帝。今刘备请周瑜去夺，自是马到成功，因为东吴周瑜的力量强过刘璋数倍。

周瑜闻听此言，喜不自胜，忙领兵说是要去夺取巴蜀。

鲁肃说：“巴蜀是刘备之地，都督何苦为他人去拼命夺回。”

周瑜说：“你以为我真带兵去夺巴蜀么？我是带兵以夺巴蜀为名，实际上是去夺回南郡。”

鲁肃说：“都督此计，亮不及也。”是说诸葛亮之计远不

如周瑜之计。

谁知周瑜率大军来夺南郡时，关羽、张飞、赵子龙等蜀汉猛将从四围杀出，杀得周瑜落花流水。又一次跌下马来，箭伤毒发，终至身亡。这便是诸葛亮巧用连环计气死周瑜的结局。

周瑜被诸葛亮气死后，停灵于柴桑（今江西九江），东吴众将都对诸葛亮恨得牙根疼。面对东吴将士义愤，谁也想不到诸葛亮的脸皮竟然有多厚，他竟然亲至柴桑吊孝。精通立身行世面厚心黑的诸葛亮，明明心里高兴得乐开了花，可祭文却写得言词悲切，并且哭声无比悲哀。哭得东吴众将改变了态度，许多人于是说："人尽道周瑜与孔明不睦，今观其祭奠之情，人皆虚言耳。"

于是，诸葛亮三气周瑜，促其致死之说不攻自破。当时只有一个庞统揣知了内幕，庞统是诸葛亮的好友，故意笑他说："你气死了周瑜，又来吊唁周瑜，你欺天下无人知乎？"

孔明笑笑说："不如此，又何以掩天下人耳目呢？"

对了，诸葛亮气死周瑜又来吊唁周瑜，目的就在于掩人耳目。

西方普遍流行的一句话说："当众拥抱你的敌人，你就没有了敌人！"这话真是说得太好了，可说是立身行世面厚心黑的最好注解。

◎ 不妨披张"羊皮"

偷艺的故事在中国古代社会屡见不鲜，其基本背景大致差不多。家庭条件所限，无法求学，但上进心又很强，又有极高的天赋，或文或武，总之最后都在某一领域成就一番事业，名噪一时。谁也想不到，当年的李嘉诚在万般无奈的情况下，也曾效仿古人，搞了一回"地下工作"。

1950 年夏天，办事一向干脆利落的李嘉诚以自己多年的积蓄和亲友筹措的五万元港元在香港九龙租了一间厂房，创办

"长江塑胶厂"，专门从事塑胶玩具和简单日用品的生产，由此起步，开始了他在世界经济史上叱咤风云的创业之路。

经过创业初期的一段艰难时期，李嘉诚种类繁多的塑胶产品中，自己工厂所生产的塑胶玩具在国际市场及香港市场已经趋于饱和状态，似乎已经没足够的生存能力了。这就意味着他必须重新选择一种在国际市场、国内市场中均具有强大竞争力的产品，而实现其塑胶厂的"转轨"。

慢慢地，李嘉诚发现，如果自己转而生产塑胶花，那么，不仅市场走俏，也能顺利实现自己工厂的转产。

但是，当年轻的李嘉诚想要自立门户加入当时正在走俏的塑胶花市场竞争中去时，他却无法解决所遇到的技术上的难题。怎么办呢？无奈之下，李嘉诚想到了亲自去向国外的先进企业学习新产品技术的办法。

临走之前，历经一番磨难的李嘉诚说出了这样一句掷地有声的话：

"成功的大门总是向着勇敢的心敞开。"

1957年夏天，李嘉诚怀揣着强烈的希冀和求知欲，登上飞赴意大利的班机，去实地考察和学习那里塑胶花制造的先进生产工艺。

到达目的地之后，李嘉诚迫不及待的直奔那家在世界上开风气之先的塑胶花生产公司。但当经过了长途奔波。风尘仆仆的李嘉诚来到该公司的门口，他却戛然止步了。

李嘉诚素来知道，当一种新产品投放市场的时候，厂家对该产品的技术是绝对保密与戒备的，不会轻易向来访者提供。

也许应该名正言顺地购买新技术专利？但是，一来自己的长江厂小本经营，付不起昂贵的专利费；二来厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要充分占领市场，甚至直到准备淘汰这项技术时，方肯将专利出手转让给他人。

那么，长江厂只能跟在别人后头亦步亦趋。永远也无法做到突破了吗？而且，聪明的香港人极其善于模仿，对急于打冷

门、填空白的李嘉诚来说，等塑胶花在香港大量面市后再去模仿它的生产工艺，将只能于事无补，甚至加重自己的负担。

难道就此打道回府么？情急之下，李嘉诚想到一个绝妙的办法。

由于这家公司的塑胶厂人手不够，急需招聘工人，他连忙跑去报了名，被派往车间做打杂的工人。

在车间里，李嘉诚负责清除废品废料，因此，他可以每日推着小车在厂区各个工区来回走动，双眼却紧紧盯着整个工艺流程，恨不得将它吞下肚去。收工后，李嘉诚急忙赶回旅店，把观察到的一切都记录在笔记本上。

这样，在不长的时间里，李嘉诚便熟悉了整个生产流程。但是，属于保密的配色技术环节还是不得而知。于是，李嘉诚又心生一计。

在一个假日里，李嘉诚邀请数位新结识的朋友，到城里的中国餐馆去吃饭，这些朋友都是某一工序的技术工人。席间，李嘉诚诚恳地向他们请教有关技术的问题，佯称他打算到其他工厂去应聘技术工人。

就这样，李嘉诚通过眼观六路，耳听八方，终于慢慢悟出了塑胶花制作配色的技术要领。

最后，李嘉诚又到市场上去调查塑胶花的行销情况，验证了塑胶花市场的广阔前景。回到香港后一举打了个翻身仗，使长江厂生产的塑料花摆满了香港的大街小巷，长江塑胶厂由原先默默无闻的小厂一下子成了蜚声香港塑胶业的知名企业，李嘉诚也成为香港著名的“塑胶花大王”。

凭心而论，以今天的商业准则衡量李嘉诚当年的行为，似乎有些不太妥当。但在那个时代，偷师和模仿是很普遍的现象，无可厚非。也许李嘉诚不偷艺，他就成不了“塑胶花大王”；也许他不偷艺就无法奠定雄厚的资产，无法发展其他产业，成不了香港首富。当然我们不能否认李嘉诚的经营天赋。但这些都是也许，事实上李嘉诚已经成功了。成功者是应该受

到追究的。

◎ 兄弟“相煎”的背后

美国的服装商德鲁比克兄弟二人开了一家服装店，他们的服务十分热情。每天，哥哥都站在服装店的门口，向行人推销。但是，这兄弟二人都有些“聋”，经常听错话。

经常是，两兄弟中的一个，热情地把顾客拉到店中，反复介绍某件衣服是如何地物美价廉，穿上后又是如何地得体和漂亮。经过这样劝说一番之后，顾客总会无可奈何地说：“这衣服多少钱?

“耳聋”的大德鲁比克先生把手放在耳朵上问道：“你说什么?”

顾客又高声问一遍：“这衣服多少钱?”

“噢，你问多少钱呀，等我问一下老板。十分抱歉，我的耳朵不好。”他转过身去向那边的弟弟大声喊道：“喂，这套全毛的衣服卖多少钱?”

小德鲁比克站起身来，看了顾客一眼，又看了看服装，然后说：“那套嘛，72 美元。”

“多少?”

“72 美元。”老板高喊道。

他回过身来，微笑着向顾客说：“先生，42 美元一套。”

顾客一听，随即赶紧掏钱买下了这套便宜的衣服，溜之大吉。

其实，德鲁比克兄弟两人的耳朵一点也不聋，而是借“聋”给想沾小便宜的人造成一种错觉来促销。事实上，这两兄弟采用此种方法经营得非常成功，赚了不少钱，供着他们的三个孩子上大学。

还有一个类似的实例同样发生在美国。

在美国西部的某城，有两家专卖廉价商品的商店，一家名

叫美国廉价商店，而另一家则称纽约廉价商店。这两家的店面相邻，但店主却是死对头。长期以来，一直就各自商店的销售进行着激烈的“战斗”。

一天，纽约廉价商店的橱窗中挂出一幅广告，上书：出售亚麻布被单，瑕微疵小，价格低廉，每床售价 6.50 美元。

居民们看到这则消息，纷纷奔走相告，趋之若鹜。但同往常一样，没过多久，隔壁美国廉价商店的橱窗里赫然出现了这样一则广告：我店的被单与隔壁的相比，犹如罗密欧与朱利叶的亲密关系一样，注意价格：每床 5.95 美元。

这样一来，拥向纽约廉价商店的人们看到隔壁卖的比这里更便宜，马上放弃了这里的交易，转而拥向另一家美国廉价商店，一齐挤进店内，只消片刻，被单就被蜂拥而至的人们抢买一空。

像这样的竞争在这两家商店之间可以说从未间断过。忽而东风压倒西风，忽而西风压倒东风，无尽无休。而当地的居民也总在盼望他们之间的竞争。因为他们的竞争会给人们带来好运气，可以用很少的钱就买到十分“便宜”的商品。

除了利用广告相互压价竞争外，两家商店的老板还常常站在各自的商店门口，相互指责、对骂，甚至拳脚相加，场面十分激烈，但最终总有一方败下阵来，才能停止这场残酷的“战斗”。这时等待已久的市民们则好比在比赛场上听到起跑令一般拥向胜利一方的商店，将店内的商品一抢而空，不论能买到什么样的商品，他们都感到很惬意。

就这样，两家商店的矛盾在当地最为著名、最为紧张，也最为持久。而附近的居民却从中获得了巨大的利益，买到了各种物美价廉的商品。他们总在盼望着两家商店的“战斗”再起，好使自己从中获益。这已经成了他们生活中不可缺少的一部分。

一晃，几十年过去了，两家商店的主人也老了。突然有一天，美国廉价商店的老板失踪了，铺面上了锁。大家再也看不

到他们相互竞争的精彩场面了，感到很茫然，心里好像缺点什么。每一天，都在盼望出现奇迹：铺面又开张了，两家店主人开始“战斗”，但奇迹没有出现。

过了一段时间，纽约廉价商店的老板也将自己的商店拍卖了，随后也搬走了。从此，附近的居民再也没有见到过这两个带给他们刺激和利益的怪人。

终于有一天，商店的新主人前来清理财产时，发现了一桩令人费解的事情：两家商店中间竟然有一条秘密通道相连；在楼上，还有一道门连接两家老板的卧室。

这是怎么回事？大家都有些惊讶，猜不透昔日“仇敌的卧室为什么会相通。

经过调查得出了一个让人哗然的结果：这两个死敌，原来竟是一对亲兄弟，他们平时的咒骂、威胁、互相攻击，都是做样子给人看的。所有的“战斗“都是假象和骗局。因为在他们两个人的"战斗"中，不论哪一方胜利了，只不过是由胜利一方把失败一方的货物一齐卖掉罢了。

几十年来，他们利用了人们的求廉心理，通过不间断的“战斗”蒙蔽了当地的消费者。想想兄弟俩的面厚心黑，竟然蒙骗了几十年的老街坊，恐怕就连厚黑教主也会为自己竟然有这样出类拔萃的洋弟子而欣慰吧！

■ 立身行世面厚心黑三十：应机造势，哗众取宠

——为了给自己谋得一种良好的社会舆论，获得大众的注目甚至支持，明知不好实行，却大肆宣扬，大造声势。如果得到了赞同，不管以后如何实施，毕竟眼前先得了一个名利双收的大彩头。

许多人为了给自己谋得一种良好的社会舆论，获得大众的注目甚至支持，往往提出一种口号或建议，明知不好实行，或干脆不是为了实行，但却大肆宣扬，大造声势。最后拿到一个大场合，如大型会议上，号召大家讨论，签字同意实施。如果得到了赞同，不管以后如何实施，毕竟是名利双收。李宗吾认为，每个人，都可以照此法去做。找准时机，针对众人正在关注的东西，在著名媒体上提出一种能博得大众赞同的深奥难懂的理论、主张和改革建议；在大型活动场合，与众不同的夸张

的言论和举动；在名家云集的场合，提出一种令众人意外的新思维，让专家来评论或批评，借以吸引大众的眼球，迅速提高自己的名声。当然，要这样做，没有深厚的厚黑学功底，是很难做到的。

◎ 树威立信造声势

人生在世只要运用厚黑之道，必能无往不胜，所向披靡；无论是趋进，还是退止，都能泰然自若，不为世人的眼光和评论所左右。

在美国，人们一般认为没什么本事的人才去当政府的官员，而在中国封建社会，自古以来奉行“学而优则仕”，追求高官厚禄是人生在世的主要目标。因为一朝居高位，一呼百诺，威风八面，这种声势有谁不想去试上一试呢？为政的不但会有一呼百应、众星捧月般地壮观声势，更可衣食富足，高枕安眠。不过最困难的就是怎么走向自己心目中的尊贵地位和走上之后如何永久地保持住自己的地位。

为达到这个目的，历来是仁者见仁，智者见智。为政者需要得到天下人的拥戴和支持，才能称得上是真正的为政者，否则就只能算是个孤家寡人，号令无人听从，起居无人侍应，只拿个架子硬充，岂不过得比平常人更难受。

武则天是中国历史上第一个女皇帝，也是仅有的一个女皇帝。其威名至今仍久传不衰，恐怕比之铁娘子撒切尔毫不逊色。

武则天本是唐高宗的爱姬。公元683年，唐高宗因为头眩病复发而不治身亡。继位的唐中宗李显品性庸懦，毫无主见，凡事都对武则天言听计从，这样执政大权便渐渐落入了武则天的手中。次年，唐中宗因事被废为庐陵王，久掌实权的武则天不禁想起在心中时刻铭记的小时候的一件事来：

西蜀人袁天纲，精通相术，言出必应。当时武则天的父亲

也身居高官，把袁天纲请到家中，让他给全家人相面。当最后相到尚在襁褓中的武则天时，袁天纲惊叫道："这果真是个男儿吗？如果是个女孩，那么前途不可限量！"

武父笑着说道："就是女婴，将来又有什么结果？"袁天纲说："龙瞳凤颈，极是富贵之相。"武父又道："便是富贵，想来能作皇后了。"袁天纲说："贵为皇后，尚还是意料之中的事情。我看还不止如此。"武父这才惊问道："难道她要做女皇帝不成？"袁天纲避而不答，其实看他举止神态，武父所说定然不虚。

等到武则天渐渐长大，兄弟姐妹都以女皇帝称呼她作为戏言，她自己却也知道历朝历代并无女人做皇帝，所以对此并不太奢望。谁知福至心灵，时来运转，她先是被选入宫，后被唐太宗升为才人，又为昭仪。而后又做了对她惜爱倍至的高宗李治的皇后，高宗一死，她又成了尊贵万分的太后。真是步步摇春风，事事尽如意。

昔日唐高宗在位时，因患有头眩病，所以自公元660年起便把大小政事多半委托给武皇后处理，自己落得个清心养性，武则天也渐渐掌握了朝中大权。高宗一死，继位的又是她的儿子，要想废黜只是一句话而已。这样，武则天便不觉野心萌动，想要试试袁天纲昔日的预言，尝试一下当女皇帝的滋味。

然而，在一个夫权为上的男性社会里，传统的男尊女卑观念早已深入人心，要想撼动又谈何容易。中宗被废为庐陵王之后，武则天曾故意试探性地问群臣："此后应由何人承续帝位？"宰相应声答曰：应立豫王李旦为帝，李旦是武则天和唐高宗所生的最小的儿子。其他人也都众口一辞，没有一个人会想到座上的女人正蠢蠢欲动，想要过一把皇帝的瘾。群臣的意见让武则天心凉了半截，但也给她打了一针清醒剂，她知道，自己现在做皇帝还不是时候。

无奈，武则天只好暂立豫王李旦为唐睿宗，做个挂名皇帝。然而即使这样，仍有不少大臣屡屡站出来劝谏，要武则天

尽早把权力归还给李旦。李敬业甚至招集十余万兵马，发誓要杀绰这个企图篡夺大唐江山的女子，大文豪骆宾王也挥毫抒愤，写出了力透素纸，千古名扬的《讨武檄文》，追随李敬业麾下，兵败而不知所终。之后仍有绝州、表州、邢州、豫州等一大批刺史起兵讨武……

面对如此强大的传统观念的反对力量，武则天心里明白，虽然此时在朝中说句话她就能坐上皇帝的宝座，但众人不服，民心不稳，这样的女皇做也不会长久，也可能碌碌无为，甚至在历史上留下恶名。于是，她放眼前途，决定费些时间大造声势，设法改变人们的观点，改变民众对女人尤其对她这个不一般女人的敌视态度。

首先武则天表面上装做归政于李旦，暗地里却让李旦写表坚决推辞，而自己则好像是迫不得已才临朝，掌握皇权。

接着，她又让侄子武承嗣派人在石头上铭文，刻上“圣母临人，永昌帝业”八个大字，涂成红色，扔进洛水，再由雍州人唐同泰取来献给朝廷。武则天亲祭南郊，告谢神灵，称此石为授圣图，改洛水为永昌水。封洛水神为显圣侯，给自己加号圣母神皇，封唐同泰为游击将军，并举行了声势浩大的拜洛受瑞仪式，使人以为武则天当皇帝乃是奉循上天的旨意。

而后，武则天又暗使高僧法明杜撰了大云经四卷遍送朝廷内外。大云经中在醒目的位置称武则天本是弥勒佛的尘世化生，理当代为唐朝主宰。武则天便令两京诸州官吏，使百姓大读特读，并专门建寺珍藏。

嫌此不足，又令侍御史傅游艺率关中百姓900余人，来到朝廷上表，恳请武则天亲临帝位。武则天佯装不答应，却又马上把傅游艺提升为给事中。如此升官捷径，哪个不想效法？于是，百官宗戚，远近百姓。四夷酋长，沙门道士竞相仿效傅游艺，上表奏请武则天当皇帝。有一次上表之人竟超过6万。

如此大造舆论，都觉得武则天做皇帝已是上应天意下顺民心，势所必然。百官群臣也乐得顺水推船，请求武则天早日登

位。就连挂名的皇帝李旦竟也认为自己这个皇帝是抢了母亲的位，亲自上表请求姓武。

时机成熟之后，武则天这才废了李旦的帝位，亲自登基为帝，反对者声息皆无，她这个皇帝也就做稳了。

◎ 把招牌做大并且高高挂起

为政之人不懂得树威立信，大造声势是不行的。第一印象往往把人引入误区，陷人表面的认识之中，而忽略其真正的本质内涵，甚至影响对本质的认识。因此，欲立身行世获得成功，有必要把招牌做大，并且高高地挂起来，制造超人的声势。因为有了声势，有了影响，才能在民众之中造成一种共识，这样你有了声望，有了影响，才会有人来协助你完成自己的事业。

秦末暴政，民不堪受。陈胜、吴广去戍守边境，结果误期该斩，反正是死，无奈之中才举兵起义。然而，虽然如此，他们也不敢明目张胆地大举造反。也许当时人们对于秦王嬴政的积威还颇为震慑，别人为王称帝恐怕一时还适应不了。陈胜、吴广二人为此也耗费了不少思虑。

陈胜、吴广本是粗人，没有多少文化，想个计策实在是费了不少的劲。他们让人在夜里埋伏在营地的周围，学着狐狸的声音鸣叫，并大声喊叫："大楚兴，陈胜王。"如此一来二去，弄得人心惶惶，陈胜出出人人也颇引人注目，总是有人指着他的背影低声耳语，连押送他们的军官也开始密切注意陈胜了。

接着，他们又将一小条书简塞进鱼肚，上面写着陈胜理应顺天意而为王的信息。然后由人自集市上把鱼买回来，剖开鱼腹准备烹杀，自然就发现了里面的书简。众人大惊，将先前夜半狐鸣之事一联系，惊呼陈胜为天人，陈胜的号召力在戍卒中陡增。后来，陈胜和吴广借故杀掉了两个看送他们的军官，揭竿而起，振臂高呼："王侯将相，宁有种乎?"众人也跟着响

应，这才开始了中国历史上第一次农民起义的大风暴。

在英国的伦敦，有一家小型的珠宝店，开张伊始店老板就扬言，要获得令同行们刮目相看的经营业绩。然而，4 年以来，因经营不善，濒临倒闭，同行们都讥讽他是“癞蛤蟆想吃天鹅肉”。店老板真是走投无路，冥思苦想着改善困境的对策。

机会终于来了。1985 年，查尔斯王子和黛安娜王妃要举行婚礼，一时成为轰动英国以至全世界的新闻。黛安娜王妃容貌绝伦、仪态超群，令绝大多数英国人为之仰慕。倾倒，她甚至成了众多青年人崇敬的偶像。店老板想，如果能抓住这个千载难逢的机会，利用公众对王子王妃婚礼盛典的专注心理，导演一出虚假而又逼真的广告活剧，必定能使自己的珠宝店摆脱困境，大发其财。

于是，他四处搜寻长得像黛安娜王妃的年轻女子。历经艰苦，终于被他找到了一个相貌酷似黛安娜的时装模特。他重金聘用这个模特，对她从服饰、发型到神态、气质都做了煞费苦心的模仿训练。待到看不出破绽之后，店老板便向电视台记者发出了暗示：明晚将有英国最著名的佳宾光临自己的珠宝店，采访这条新闻的条件是电视片中不得加入解说词。

第二天晚上，这家珠宝店灯火辉煌，店老板衣冠一新，神采奕奕地站在店门口，像是要恭候要人光临。此举顿时吸引得许多过往行人驻足观望。不一会儿，一辆豪华的轿车缓缓地驰到了门口，车一停下来，店老板便立即走上前去彬彬有礼地打开了门。那位相貌酷似黛安娜王妃的模特从容地从车上走下来，嫣然一笑，还向聚拢来的行人点头致意。有人喊了一声：“看，黛安娜王妃。”众人真的以为是黛安娜王妃来了，不及辨别便蜂拥而上，争相一睹黛安娜王妃的风采，挤到前头的青少年还为吻上了“黛安娜王妃的手”而得意非常。电视台的记者不敢怠慢，急忙打开录像机频频摇动，警察怕影响“王妃”的活动，急忙过来维持秩序。

店老板此时更是从容不迫，先是感谢“王妃”的光临，随后笑容可掬地引她参观，店员们按老板的吩咐，相继介绍项链、耳环、钻石等名贵饰品，“黛安娜王妃”则面露欣喜，边挑边称赞。

第二天，电视台播放了这出以假乱真的新闻录像，因受老板的事先关照，被蒙在鼓里的记者，把它拍成了没有声音的“默片”，自始至终没有一句话和一句解说词。屏幕上出现的只是热烈非常的场面和珠宝店的店客。这一下震动了伦敦全城，人们纷纷传播这个重要的新闻，原来不知道这家珠宝店的人们不住地打听这家珠宝店的地址，都想在“黛安娜王妃”来过的珠宝店里买一件首饰当作礼品送人。青年人，黛安娜“追星”一族更是爱屋及乌，络绎不绝地跑来抢购“黛安娜”所喜爱的各种首饰。原来生意清淡、门可罗雀的小珠宝店，顿时门庭若市，生意兴隆，令老板和店员们应接不暇。短短的一个星期，这家珠宝店就获利 10 万英镑，超过开业 4 年来的总和。

这则消息传到白金汉宫，惊动了皇家贵族，皇家发言人立即郑重地发表声明：“经查日程安排，王妃没有去过那家珠宝店。”要求法院判处那家珠宝店的老板犯了诈骗罪。发了大财的珠宝店老板却振振有词地说：“电视片中没有一句话，我也没有说佳宾是黛安娜，这在法律上不能构成犯罪，至于围观的公众‘想当然’地把她当成王妃，我是无法阻止的。”

珠宝店老板利用假王妃，大肆制造社会新闻，使得伦敦全城沸沸扬扬，珠宝店也因此柳暗花明，绝处逢生。此举假借了权威效应，珠宝店老板深知黛安娜王妃在英国公众心目中的权威性，故请来一位模特扮演成王妃，光顾他的珠宝店，又巧妙地通过电视台加以宣传，从而大大提高了他的珠宝店的知名度和美誉度，吸引来众多的顾客，实现了预期的宣传效果，扩大了销售。这种手段，从道德上说，有愚弄公众之嫌，不宜提倡，但是，这种在商业活动中巧妙地利用人们的崇拜心理，把

自己的招牌做大的技巧，在立身行世面厚心黑看来，却是值得赞扬的。

造声势之法大多是以势取人。声势造得好，不但会使自己的实力在无形或有形之中增长了很多，而且还会削弱对手的力量，改变敌我力量对比。

◎ 虚张声势也要讲究正与反

“虚张声势”的作法主要用于力量不够之时，遇到一个紧急任务又非去完成不可，于是只好打肿脸充胖子，勉力为之。在这方面，唐太宗李世民还在隋朝时候的一次“救驾”行动，可以说做得相当精彩。

那是隋炀帝杨广大业元年，此时杨广夺取帝位还为时不久。隋炀帝杨广究竟是个什么样的人，他又如何要“夺取帝位”呢？这些问题必须首先弄明白，然后才能弄清其他的问题。

隋朝在我国历史上是个短命王朝，前前后后总共才只有三十八年。隋朝的开国皇帝是文帝杨坚，他在位二十四年。杨坚本来有五个儿子，并立了长子杨勇为太子。做储君。杨广比杨勇小了好几岁，本来没有继位当皇帝的可能，但杨广居心叵测，诡计多端，面厚心黑，他首先看准了父亲隋文帝杨坚有“不喜姬妾”的特性，于是自己隐讳好色的特点，他与再多的姬妾淫乱都瞒着父亲，他的姬妾生了再多的儿子他一个也不要，在父亲文帝杨坚那里装出一副“不近女色”的样子。

为了了诋毁杨勇，杨广故意在父亲文帝杨坚面前揭露杨勇哥哥“好色”的丑事，还无中生有地编造了许多对杨勇的谗言，使杨坚由厌恶而疏远，终于最后废了杨勇的太子位，另册立了次子杨广为储君。

历史上对此具有一致的定评：杨广比其哥哥杨勇的个人品质差很多，他的淫乱残暴直接导致了隋朝的迅速灭亡，隋朝只

有三十八年而亡失天下，实在是文帝晚年昏庸，错废了太子杨勇，错传了帝位给杨广造成的恶果。

回到前面的话题上来，杨坚中了杨广的离间计废了杨勇太子之位后，不久便发现了杨广的品德远远不如杨勇，就有意将太子重新恢复到杨勇名下。然而，此时已被立为太子的杨广势力已成，杨坚已经无能为力了。杨广将杨坚毒死后，自己继位登基做了皇帝，并假借杨坚遗诏的名义，将已经被废的杨勇赐死。

由此可见，隋炀帝杨广是通过毒死父皇、杀死哥哥而抢占了隋朝皇帝宝座的。

正是这样一个人品德极坏而又残暴无比的杨广，继位登基后不久就去山西的雁门关巡幸，他出游时全副銮驾，旌旗蔽天，本想向西北方向的许多弱小夷国耀武扬武，使他们更加心悦诚服地做隋朝的纳贡属国。

谁知离开隋朝中心地带较远的突厥王始毕起了野心，发了全国之兵三万多人，从漠北故地出发，远涉沙漠苦寒之地，悄无声息的来到山西雁门关，将隋炀帝杨广的銮驾仪仗及少量护卫兵丁团团围困了，企图一举歼灭隋朝，由他突厥前来一统中原，问鼎华夏。

突厥向来骁勇善战，将杨广围得水泄不通，眼看杨广就要死于非命。此时连派人出去求救的可能都没有了。杨广心急如焚。

幸好有近侍近臣建议，请隋炀帝杨广写了一张布质的求救诏书，钉在木板上，从汾河中放了出去。放时还不曾有多大指望，只说听天由命罢了。

此时的李世民还是一个小小的中级军官，隶属于屯卫将军云定兴部，或者正因为此时隋朝气数未尽吧，隋炀帝钉在木板上漂在汾河上的那一纸求救诏书被李世民发现了，他看出这是自己眼下立业建功，为以后夺取政权奠定基础的大好机会，便再三怂恿云定兴去救隋炀帝杨广。然而，废太子杨勇的一个爱

妃，就是云定兴的女儿，杨广离间其父隋文帝杨坚废了太子杨勇，后来还杀了杨勇，当然杨勇的嫔妃们全都被赐死了。这其中便有云定兴的那个女儿。

为此，云定兴对杨广有“杀女之恨”，他怎能答应去救杨广的驾呢？便拒绝说：“我的兵力还不及突厥始毕可汗兵力的五分之一，怎么可以冒险去救驾呢？弄不好就把我自己的性命都搭进去了。”

李世民说：“力量不够，可虚张声势充之；不去救驾，将来可难免死罪。”

云定兴说：“何谓虚张声势呢？你且详细说说。”

李世民说：“先把我们几千人的队伍拉长几十里，再多张旗帜，多鸣战鼓，只在暗道荫蔽处大造声势，几千人要能造出十万大军的威势来，何愁突厥三万闹兵不退呢？将军若是费了力而未能成功救驾，当另有他说。倘若知道君王有难而不去援救，那将来就难逃诛灭九族的大罪了。”

云定兴拗不过李世民，于是“虚张声势”前去山西雁门关救驾。几千人的部队果然造出了十万大军的声势，暗地里还派人放出了话，说十万救驾大军已经来了。

突厥国王始毕闻报：隋朝十万救驾大军前来，绵长数十里，旌旗络绎不绝，战鼓震耳欲聋。自忖三万大军远不是十万大军的对手，于是撤兵回了漠北，杨广终被救了出来。云定兴、李世民都立了大功。这便是历史上使用“虚张声势”一法取得巨大战功的一次成功范例。

从这例子不难看出，虚张声势的对象是敌方人员。推广思之，虚张声势多使用于打肿脸充胖子的场合。当然也常常用在上司对下属的摆谱上来。许多长官对下级，上司对属员，难免有点颐指气使的味道。这颐指气使就常常有“虚张声势”的味道在里边。

作为一个属下人员，为了争取自己的成功，应该学会容忍上司的“虚张声势”，那怕是上司对你大发脾气，大骂一通，

你也应该耐心忍受。你应该想一想：上司在你面前“虚张声势”，那是你的一份特殊的光荣，说明你已经接近成为上司的心腹了。说不定真有那么一天，你会在你“虚张声势”的上司提携之下，踏上自己的辉煌前程。

〔第六篇〕

正战篇：假私济公，皆大欢喜

就人格言之，我们可下一公例曰："用厚黑以图谋一己之私利，越厚黑，人格越卑污；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。"何以故呢？凡人皆以我为本位，为我之心，要于天性。用厚黑以图谋一己之私利，势必妨害他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败？人人既以私利为重，我用厚黑以图谋公利，即是替千万人图谋私利，替他们行使厚黑，当然得千万人之赞助，当然成功。我是众人中之一分子，众人得利，我当然得利，不言私利而私利自在其中。例如曾、胡二人，用厚黑以图谋国家之公利，其心中无丝毫私利之见存，后来功成了，享大名，膺厚赏，难道私人所得的利还小吗？所以用厚黑以图谋国家之利，成功固得重报，失败亦享大名，无奈目光如豆者，见不及此。从道德方面说，攘夺他人之私利，以为我有，是为盗窃行为，故越厚黑人格越卑污。用厚黑以图谋众人之公利，则是牺牲我的脸，牺牲我的心，以救济世人。视人之饥，犹已之饥，视人之溺，犹已之溺，即所谓"我不入地狱，谁入地狱？"故越厚黑人格越高尚。

——李宗吾

没有哪一个国家的总统过着一贫如洗或者与普通百姓一样的生活吧？也没有听说哪个总统的父母、夫人、儿子和亲戚不被人知，不享受荣华富贵？古话说得好："一人得道，鸡犬升天"。尽管今天不公开说了，可这个事实难道就不存在了吗？还有句古话："一将名成万骨枯"。尽管社会上如此残酷的事情并不多见，可仔细想想看，哪一个功成名就的人物不是踩着他人的肩膀和血汗升上去的？这些人上升的道路尽管不尽相同，可是本质是相同的：打着为公义、为他人、为大众或为民众、为民族、为国家利益的旗帜，大行厚黑，吸引得千千万人甘愿臣服，唯其马首是瞻，为其效力或者拚命，攻城掠地，消灭敌手，排除异己，等到成功的那一天，是死者已矣，号令者荣耀无限，即使不幸失败，也落得名垂青史。因此，厚黑教主告诫世人，欲行大厚黑者，必须舍却自我，以图公利为出发点，如此才能越厚黑，越能得大名。

■ 立身行世面厚心黑三十一：克己利人，益公肥私

——《厚黑学》是追求公私两顾，人我两利的，许多厚黑之士开始严格约束自己的私利和个人享受欲望，因为他们要的不是这么一点小利益，而是更大的利益。

没读过《厚黑学》的人肯定以为，厚黑学是教人自私的，是洪水猛兽一样的东西。等你读了《厚黑学》就会明白，《厚黑学》是追求公私两顾，人我两利的，出发点是要人以公为先，大行公义之事。封建社会的高官，难道仅仅就是为了多为社会、大众谋利吗？错了。那只是一方面而已，绝不是许多封建高官的初衷，更不是每个封建大官都有如此高的境界。他们最感兴趣的是，高官可以带来厚禄，出人头地，光宗耀祖，可

以让自己的“鸡犬升天”。他们也不糊涂，这些利益的获得，必须建立在公义的招牌下。许多人开始严格约束自己的私利和个人享受欲望，因为他们要的不是这么一点小利益，而是更大的利益。经常为了大利益，他们会牺牲一些个人的小利益，表现得大公无私，比如生活尽量简朴、慷慨捐出俸禄……

◎ 为公众利益也就是为自身利益

在生意交往中，对别人示以诚实和信誉，非但不会使你赔本，还能使你大大获利。

在美国，有一个农人子弟，靠自己的智慧和才能搞起食品加工业，后来竟成为国际知名的企业家，这个人就是美国的享利·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种勤劳纯朴的性格，他的这种淳厚的性格得到业界同行的交口称赞，并且为他赢得了巨大的成功。不过单靠性格厚道还是不够的，霍金士还兼有那种创业的苦干精神和顽强毅力。他把农民勤劳纯朴的性格优点和企业家应该具有的远见卓识和经营智慧巧妙地融为一体。

霍金士刚开始经营食品加工业的时候，美国的《纯正食品法》还没有出台，许多食品行业的从业人员在制成品中乱加一些添加物，严重危害着人们健康。

对此，霍金士保持着坚决反对的态度。他认为赚钱也要赚得正正当当，不能赚黑心钱，尤其是于食品这一行业，不能为了赚取眼前利益而损害消费者的利益，甚至危害消费者的健康。他说：“供应消费者优良的食品是我们的天职，不能一味在价格和原料投入上做文章、动手脚。”保证食品纯正，这就是他在经营上的大原则。

在质量上，霍金士严格要求本公司的职员，要他们抱着“这些食品是我们吃”的心理去工作，要特别注意讲究卫生。但是在价格上，霍金士却从不迁就消费者。他认为，既然自己

在产品质量上作出了巨大的努力，那么就应该得到与质量相合的价格。消费者要想吃到纯正卫生的食品，就必须付出相当的费用。他坚持一分钱一分货的真理。

霍金士坚持自己的原则几乎到了执拗不可回的地步，为此他遭到了许多同行的非议。但他始终坚持自己的立场而毫不动摇。霍金士坚持要使自己产品质地纯正，凡要在其制作过程中添加东西，都要经过专家试验，证明确实对人体无害才可投人。即便给食品添加防腐剂也不例外，而且他还曾经因为防腐剂的问题而被挤出食品加工业。

通过一个偶然的实验，专家证明防腐剂对人体有害。霍金士注意到这个报告而且大为震惊，因为当时几乎所有同行生产的食品中都添加了这种防腐剂。而且这已经成为一种生产惯例。

霍金士决定将这份实验报告公布于世，但专家提醒他是否应该再仔细考虑一下，因为这很可能会在食品业中引起轩然大波，公司也会遭到同行的斥责和排斥，从而招致许多不必要的麻烦。再说，在食品中添加防腐剂早已成为众多食品加工企业的生产模式，添加防腐剂可以延长食品的保存期，有利贮存，一旦放弃防腐剂，就会给食品业带来一个巨大的难题，那就是如何使食品贮存时间更长，而且这一困难将是共同的。

但霍金士还是把这份报告公布于世，即使是自己也会因此而遭受重大的损失。“既然我们知道了事情真相，我就不能对大众隐瞒。不管后果如何，必须马上向消费者宣告，这是我应尽的责任。”

霍金士此举虽然保护了消费者的权益，擦亮了消费者的眼睛，但却几乎为自己招致了灭顶之灾，同行为了保护自己的利益，特意进行了声势浩大的集合，把霍金士毁谤成为“荒谬至极，别有用心”之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，妄图逼迫霍金士破产。

他们的举动也的确使霍金士的公司陷人了从未有过的困

境：产品销售量锐减，市场份额也几乎被别的公司给抢光了。

食品纯正活动持续了三四年之久。1906年，美国政府终于制定了《纯正食品法》。这一法规的创立，使美国食品在国际上声誉鹊起，这是霍金士始料不及的。

更重要的是，霍金士在这三四年磨难的锻炼下，非但没有被挤垮，反而增强了创业的信心。在这场商战中大获全胜，他的公司也由此迎来大发展的鼎盛时期。

当人们纷纷赶来祝贺时，霍金士感慨之余说出了自己的心里话："我从小没有学过做生意，后来却成了生意人，是因为我看到很多农产品因为没有销路而被弃置于田野，感到非常可惜，但是我从一开始经商就不习惯商界的虚假和欺骗行为。支配我的想法是，生意人也应像平常人一样，不能净做损人利己的事。"

其实，从另一个角度看，霍金士的所作所为，又何尝不是一种聪明绝顶的厚黑手段呢？一方面，固然是从根本上保护了消费者的权益；而另一面，通过反对添加防腐剂的行动，把同行逼进了要么改进工艺，要么下马破产的死胡同，为自己迎来了发展良机。当然，霍金士所采取的厚黑手段，正如厚黑教主所言："用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。"

◎ 骗人一时，不能骗人一世

1993年1月，北京赛特购物中心开业，这是一家由日本八佰伴国际集团有限公司与中方合作管理的一家大型购物中心，"赛特"的开业，标志着八佰伴国际集团公司又添了一个新成员 。在日本，八佰伴国际集团公司虽然称不上"顶尖企业"，但是，它在海外的总营业面积达30多万平方米，居日本流通业界的第一位。

昔日的八佰伴这个日本静冈境内的一家规模不大的百货超级市场，发展成为今天其分支遍及 世界的国际集团，靠的就

是经营者的远见卓识，雄才大略。

在20世纪60年代中期，日本的百货超级市场进入了一个全面改革的新时代，当时的地方型百货超级市场纷纷联合起来，组成了势力强大遍及各县的百货超级市场集团，这使得各地的小商店纷纷加盟成为关联集团成员，而原来已具一定规模的百货超级市场企业像西友、大荣集团，也调整了原来的经营政策，把业务伸展到了日本全国的大小市镇。

诚实和信誉在现代商品竞争中尤其显得重要。八佰伴和多米诺皮公司就是靠诚实和信誉经营成功的典范。

奉献真诚之心，无私为顾客服务，藉此来赢得信誉和支持，从而使八佰伴规模不断扩大，而且成为扩大之后的八佰伴精神的核心。

日本的八佰伴公司曾发生过一起投诉事件，客人委托八佰伴送年终礼——柑桔，20天之后还未送到，而这时已是年终的前一天。店里的发票上记着货已发出，那么问题就出在送货商身上了，根本与八佰伴无关。可考虑到八佰伴建立起来的信誉，总经理加津当即答应第二天一大早就专门装箱派车送去，一定在年前送到。结果第二天，加津亲自带车花了大半天的时间才把货送到，并忙不迭地向客户道歉。事后，加津总结道："八百半创业以来，即使是赊销时代也始终致力于信誉第一。八佰伴让人放心，八佰伴保险，八佰伴万无一失，这就是最宝贵的信誉。确实，在一年中最忙的大年三十，为一箱柑桔花半天时间跑一趟东京根本不划算。但是金钱损失了还能挽回，一旦失去信誉却再也难以挽回。重要的是，我们要深刻认识到辜负了顾客的期盼和意愿是最令人痛心的。我认为要守信誉就要不惜付出任何代价，亮出真心。用一辆货车送一箱柑桔虽然得不偿失，但由此而保证八佰伴的信誉，其意义实在是非常重大。"

1958年9月26日，第22号台风席卷伊豆半岛。以天城山一带为中心降了700毫米的大暴雨。在此之前，加津已经预见

到交通将会中断，消费所需的蔬菜一定会吃紧。因此他马上组织进货。他的儿子一夫和一名职员冒着危险开车赶往小田原购货。原先只是一个小时的往返路程。这次却用了8个小时，到深夜12点才赶回来，甚至有一段山路，他们刚刚走过就崩塌下来，其险真是万钧之重悬于发端。第二天是9月27日，台风停了，风和日丽，正好是阴历八月十五，各家都需购买蔬菜，可市场却因交通绝断而货源奇缺，零售业主见有利可图，竞相攀比提升价格，大萝卜一根120日元，黄瓜一根42日元。如果加津以高价出售自己手中用生命作代价换回的5吨货，那么他不但可以大赚一笔，而且也不会招致太多的抱怨。

但是远见卓识的加津此时所想并非是如何牟取一笔暴利，更多让他考虑的是如何在这个非常时刻保持八佰伴创业的一贯宗旨和信誉。为此，他决定不提价，1.5日元买进的黄瓜加上运费只卖2日元，5日元买进的大箩卜也只卖7日元。前来买菜的顾客都喜出望外：“八佰伴的菜实在是太便宜了，和平时价格一样！”市民们奔走相告。5吨菜不到两个小时便全部售光。

从这天起才是八佰伴中发展的真正开始。原来实行现金明码标价经营时，日销售额总在10万日元左右，最高也只能提至20万日元便跌下来。但台风过后，销售额却倏然提高一倍，每天高达40万日元、顾客的回报和认可更增强了加津的信心，由此也确立起自己的经商原则——信誉第一奉献诚心。

守信，是树立良好的企业形象，赢得人心的关键举措。在这方面，古人已经堪为楷模，认为取信于民，讲求信誉才是各项政令、各项举措得以顺利实施的保障。

秦国商鞅变法时，为了取信于民，特意在秦国国都的南门外竖起一根长木，张榜宣告说无论是谁，只要把长木搬到北门外，都将赏赐五十金。有个人抱着试试看的想法把长木扛到北门外，结果他真得到了五十金。通过这一件事，国人都知道商鞅守信用，有诺必应。新法公布之后，没有不遵守的。

古人尚且如此，今人更须借鉴。企业在竞争与商传之中更要注重求信誉、讲诚信。现代许多企业长盛不衰的奥秘都在于此。

世界知名的多米诺皮公司，他们在企业的经营活动中总是始终如一地保证最多的30分钟之内将客户所订的货物送到任何指定地点。这是他们在众多的竞争对手中得以站住脚的关键所在。这家公司的供应部门在任何时候都能保证公司分散在各地的商店和代销点不会中断货物的供应。如果这些分店和代销点因商品供应不及时而影响顾客的利益，那就是供应部门最大的损失。

有一次，长途汽车运输货物时出现故障，而车中所运的货物正是一家商店急需的生面团。公司总裁弗尔塞克得知这一情况后，当即决定包一架飞机，把生面团及时送到那个将要中断供应的商店。

“几百公斤生面团，值得包一架飞机吗？”当时有人不理解地提出疑问：“送货物的价值还不及运费的十分之一呢”，“你们感到奇怪吗？”弗尔塞克回答说：“我们宁可赔偿高额的运输费，也不可中断供销店的供货，飞机为我们送去的不仅仅是几百斤生面团，而是多米诺皮公司的信誉，是比我们的生命更重要的信誉。”

当几百公斤面团抵达那个商店时，这家商店经理欣喜若狂，“如果让顾客失望地空着手回去，那可真是我们商店的罪过，我们哪里还会有脸在这里做生意。”在他们看来，不能让顾客满意比什么事情都令人懊丧。

俗话说骗人一时，不能骗人一世。企业要想在商业竞争中获得长久的发展，只能靠信誉和真诚树立自己的企业形象，能得一分便得一分，不能靠搞欺诈和蒙骗赚钱，这样不但会使广大的社会公众受害，早晚也会使企业本身被消费者抛弃，最终在这个发展的潮流中被拉下马来。

◎ 识大局、知大体，才能和气生财

“将相和”与“完璧归赵”这两个故事在我国几乎家喻户晓，都是讲的战国时赵国的老将廉颇与新任相国蔺相如之间的交往故事，这个故事最早见于司马迁的《史记·廉颇蔺相如列传》。为了使我们的引申话题有个较完整的依托，我们不妨把原来的故事简要叙说一下。

廉颇，是赵国的名将，赵惠文王十六年，廉颇以大将军的身份率兵攻打齐国，大败齐军，攻占了阳晋城，被拜为上卿，以勇气扬名于诸侯各国之间。

蔺相如，也是赵国人，是赵国宦官长缪贤的门客。

赵惠文王时得了一块楚国的和氏璧，强悍的秦昭王知道以后，说愿以十五城的代价，向赵国换取这块和氏璧。秦国强，赵国弱，说不换是不行的，但又怕秦昭王要赖皮，得了和氏璧却不给十五座城池。可没有人有胆量拿了和氏璧去出使秦国，结果是蔺相如去了。然而，秦昭王和氏璧一到手，便在殿上将和氏璧传来传去，根本不提那十五座城池的事。

在秦昭王殿上蔺相如说：“这璧上有微疵，请让我指给大王看。”秦王便叫臣子们把和氏璧交给了蔺相如。

蔺相如抓紧玉璧，一步步往后退，退到一根柱子旁，怒发冲冠、声色俱厉地对秦王说：“本来有人就说大王得了玉璧不会再给城池，不同意把玉璧送来秦国，我以为，一般黎民来往，尚且诚实不相欺，何况是堂堂大国呢？所以就把玉璧送来了，没想到秦国果然是只要玉璧，不给城池，所以我才要回了玉璧。大王要是逼急了我，我的头和玉璧就会同时碰碎在这个柱下！”

一边说着，一边高举玉璧，做着要碰碎玉璧的样子。

秦王生怕那玉璧真被碰碎，于是连连道歉，还把地图拿出来，指出那十五座城池来交换玉璧。蔺相如心想，秦王这不过

是故作姿态而已，于是说："和氏玉璧乃天下之瑰宝，我来之时，赵王已斋戒五天交璧于我，叫我奉送大王。今大王既有诚意以十五座城池换宝，就请先斋戒五天吧，第六天我再把和氏璧再献上。"

秦王心想，反正和氏玉璧已来我秦国的都城，谅你也不能飞，就答应了斋戒五天后再取宝的要求。于是把蔺相如安置在广成驿馆居住。

蔺相如回到驿馆后，马上让自己的随从化了装，潜出城去，怀揣和氏璧抄小路奔回赵国都城。

五天过后，秦王索取和氏玉璧，蔺相如说："大王你根本就没有诚意把十五座城池划给赵国以交换和氏玉璧，我已打发随从将和氏玉璧送回赵国去了。我这言行欺骗了大王，请大王用刑吧！可是大王即使杀了我蔺相如，仍然得不到和氏玉璧了，只会在诸国之间留下一个恶名，那样恐怕不值吧，请秦王三思。"

秦王一想，这话也对，便没有杀蔺相如，而是举行了一个隆重的典礼欢送他回去了。

蔺相如不辱使命，使和氏璧完璧归赵。立了大功，赵惠文王便拜他为上大夫，即丞相之位。

廉颇觉得，自己的上卿之爵位是出生入死拼出来的，而蔺相如不过是会耍嘴皮子功夫而已，他有什么资格当什么丞相，于是处处刁难他、挑衅他。他交代下面的兵丁士卒故意找蔺相如家人的麻烦。

蔺相如交待自己的家丁处处避让，不和廉颇的家丁争高低。

廉颇的家丁以为蔺相如是怕廉颇，于是从找麻烦发展到漫骂和殴打。指着蔺相如家丁的鼻子骂道："你们蔺相如有什么了不起，凭一点嘴皮子功夫就当了丞相，哪里比得上我家廉颇老将军，靠真刀真枪拼出来上将军的爵位！"

蔺相如的家丁不服气，回去向蔺相如诉哭说："丞相如此

害怕廉颇么？为什么老是一再忍让？”

蔺相如说：“我怕廉颇老将军何来？廉颇老将再凶狠，总不会杀了我的头吧，我在秦王殿上都能誓死如归，岂会害怕廉颇将军么？”

家丁问：“那丞相让我们一再忍让廉颇是为了什么？”

蔺相如说：“为了赵国的国家安全。就因为我赵国上将与丞相和睦交好，秦国才不敢来攻打我们赵国。倘若我们将相失和了，岂不惹了秦国来攻打我们么？”

家丁听了这话，才觉茅塞顿开。后来蔺相如这话传到廉颇耳朵里，廉颇深为蔺相如的深明大义所感动，于是带着内疚的心情，背着荆条到蔺相如家里“负荆请罪”。“将相和”使赵国的力量更加雄强。

这就是“完璧归赵”与“将相和”的历史故事。

这个故事给我们的启示至少有两点：一是蔺相如凭智谋战胜了秦王，使和氏璧完璧归赵；二是蔺相如与廉颇都是以“大局为重”的大人物，蔺相如处处谦让廉颇是以“大局为重”的英雄；廉颇得知事情真相后找蔺相如“负荆请罪”也是“以大局为重”的英雄。

今天的现实情况比两千多年前的战国时代要纷繁复杂得多，但是“以大局为重”的基本情况并无二致，那个《团结就是力量》的老歌，唱的就是一个永恒不灭的真理。特别是在商场中，就更应该注意“识大局、知大体、和气生财”的基本准则。让我们每一个人都是“顾大局，识大体”的心襟广阔之将相之才吧！

立身行世面厚心黑三十二：高举大旗，呼风唤雨

——学会打大招牌，善于喊大口号，学会借用『名牌』的幌子，是人们推销自己的惯用手段，也是《厚黑学》提出的一个大法术。

一面正义大旗，一个响亮的口号，如同一块磁力强大的磁铁，会将大量的追求正义之士吸引到来。在乱世，这往往是起义首领和正义之师成事的主要途径。在现代社会，这种磁场效应被应用到了各行各业。以国家、民族的强盛，人民大众、消费者的利益为旗帜，往往有不同寻常的效果。比如，打着振兴民族产业的旗帜，可以获得政府的支持，可以得到消费者的同情和偏爱。打着为百姓服务的旗帜，可以把产品推销到每一个老百姓的手中。把世界、国家、行业、地区著名品牌印在自己

商品的包装上，可以使商品畅销，即使价格高点也无妨。学会打大招牌，善于喊大口号，学会借用著名的幌子，是现代人推销自己的惯用手段，也是厚黑学提出的一个大法术。

◎ 发挥“厚黑救国”的威力

李宗吾在《厚黑丛话》中讲道：“有人向我说：‘我国连年内乱不止，正由彼此施行厚黑学，才闹得这样糟。现在强邻压迫，亡国在于眉睫，你怎么还在提倡厚黑学？’我说：‘正因亡国在于眉睫，更该提倡厚黑学，能把这门学问研究好了，国内纷乱的状况才能平息，才能对外’……厚黑救国，要有力量，国人精研厚黑学，能力算是有了的。譬之射箭，射是射得很好，从前关着门，父子弟兄，你射我，我射你；而今以列强为箭垛子，支支箭向同一之垛子射去。我所谓厚黑救国，如是而已。”由此可见，李宗吾所提出来的“厚黑救国”，是要国人团结一致共同对外。对此，在列强残酷掠夺中国经济的时候，就有不少有识之士认识到了，而且奋起反抗了。中国近代经济发展历史上被称之为“中国化学工业之父”的范旭东就是这样的一个人。

1883 年 10 月 24 日，范旭东出生于湖南湘阴一个私塾先生家里。6 岁那年，他的父亲因贫病交加而去世。他先是在哥哥范源濂的辅导下在家苦读，后又到长沙投奔哥哥的好友吴先生，跟随吴先生读书学画。两年后，吴先生因参加革命党被清政府追捕，只好逃往日本，并且把范旭东也带到日本求学。

1910 年，范旭东完成了大学化学系的学业。因为他品学兼优，所以在日本帝国大学留校做研究工作。

第二年秋天，辛亥革命爆发了。范旭东在海外听到这个喜讯，顿时热血沸腾。他毅然离开日本，日夜兼程回到了祖国。

这时，中华民国政府已经成立，梁启超被委任为财政总长。在日本期间，范旭东常向当时流亡日本的梁启超请教问

题。梁启超听说范旭东回国，便很高兴地聘请范旭东到财政部工作，负责整顿货币。可是，不久范旭东就发现了贪官污吏的不法行为，向上报告却无人来管。刚正不阿的他不愿与这种人同流合污，便愤然辞职。正好他的哥哥范源濂担任了教育总长，哥哥知道他学的是化学专业，设法安排范旭东到财政部所属的盐务机关工作。

范旭东懂得盐不仅是日常饮食调味品，而且是许多化工产品的基础原料。他首先考察了国内的盐务状况，看到外国洁白晶莹的食盐大量占据中国市场，而国产的食盐有害物质含量很高，有害于食用者的健康，无法与外国盐竞争。他决心改变这种现状，要利用祖国丰富的海洋资源，提炼出精美的食盐来。

范源濂对范旭东的想法很支持，并且为弟弟争取到一次到欧洲考察盐务的机会。范旭东用近一年的时间，考察了欧洲各大工业强国，调查了奥地利的盐专卖法，研究了奥地利和英国的制盐方法和设备。然而，最让范旭东难以忘怀的，是在考察过程中遭到的受人轻视的屈辱。一次，范旭东来到号称“世界碱王”的英国卜内门公司考察，傲慢的主人竟摆出一副嘲弄的姿态，把他引进了锅炉房，目中无人地说：“你们中国人是看不懂制碱工艺流程的，还是参观参观锅炉房吧！”范旭东的心被深深地刺痛了，他暗下决心，一定要兴办中国自己的化学工业！强烈的事业心，使他在旅途上就钻在船舱里，没日没夜地赶写建厂计划，设计制盐方案，准备回国后大干一场。

1915 年 6 月，范旭东集资创办了“久大精盐公司”。从此，范旭东便一门心思扑在了制盐事业上。从厂房设计、资金预算、设备选择直到机械安装，他事事到场。经过半年紧张的筹备，12 月 7 日，久大公司的机器正式开始运转。中国第一批洁白纯净的精盐在隆隆的机器轰鸣中诞生了。

久大公司生产的精盐，以五角形“海王星”为商标。由于价廉物美，一上市就深受市民的欢迎。然而，外国盐商和中国盐霸却认为久大公司触犯了他们的利益，于是狼狈为奸，处

处同久大公司为难。他们一边“强烈要求”北洋政府禁止久大公司继续生产，一边散布谣言，说“久大精盐有毒”、“精盐没有海盐咸”等，破坏久大精盐的声誉和销售。英国驻华公使甚至用军舰封锁天津港，妄图阻止久大公司的运盐船出港。

面对洋人和地痞无赖的厚黑招术，不甘屈服的范旭东，唯有以毒攻毒，以厚黑对厚黑，他通过老朋友的关系，把久大精盐巧妙地送到了袁世凯的餐桌上，得到了袁世凯的好评，获得了长江一带5个口岸的销售权。北盐南下，市场大开。同时，他又争取到了北洋政府副总统黎元洪的投资。不但得到了官方保护，使生产规模得以扩大，而且降低了成本，大大提高了产品竞争能力。

第一次世界大战结束后，中国作为战胜国之一，按照华盛顿会议的决定，得以收回日本和德国在山东掠夺的各项权利，其中就包括日本在青岛的永裕盐场和制盐设备。当时永裕盐场共有工厂将近20所，盐田超过5万亩，但中国必须支付300万银元的“赎金”。可是由于国库空虚，无力支付，日本人也就继续把持盐场不放。范旭东抓住这个机会，团结当地的盐商，共同筹集资金，全部收回了日本在青岛的盐场，并且要求日本每年购回青岛精盐150万担至350万担。这样，范旭东等人不仅为国家收回了主权，而且为自己打开了国际市场。从此，久大公司更加蓬勃发展，产品不但在国内畅销不衰，而且源源不断地运往南洋、朝鲜、日本等国外市场。

紧接着，范旭东又把目光盯在了碱上。碱一向被称为“化学工业之母”。然而从20世纪初开始，中国的碱市场却一直被英国卜内门公司所垄断。山东曾经有一位姓葛的有识之士，创办了鲁丰碱厂，要与洋碱争个高低，可是由于斗不过洋碱，很快就倒闭了。卜内门公司在中国的经理李德立曾公开扬言：“卜内门在中国犹如铜墙铁壁，不怕任何人进攻！”

不信邪的范旭东下决心要制造出国产碱。

范旭东知道，兴办现代化的工厂，需要有较高素质的专门人才。他请在美国的华裔巨商李国钦帮忙物色化学人才。经李国钦的苦心游说，终于为碱厂聘请了3位技术大师：一位是先后毕业于美国麻省理工学院和哥伦比亚大学的化学博士侯德榜，一位是获哈佛大学化学博士学位的孙颖川，一位是美国制碱专家李佐华，这3位学者先后为永利碱厂的兴旺发达立下了汗马功劳。

1924年8月13日，永利碱厂正式开工出碱。然而出乎意料的是，花费了好几年的时间和精力，投入了200多万银元，生产出来的竟是质量不高的劣质碱。一时间股东们怨言四起，社会舆论冷嘲热讽，甚至合作者中也有人想要退股。英国卜内门公司伦敦总裁尼可逊得到消息后，幸灾乐祸，当即赶来中国，表示愿意与范旭东“合作”，以高于建厂资金一倍的代价接收永利碱厂。范旭东立刻识破了英国人想扼杀中国制碱工业的阴谋，所以斩钉截铁地回答：“我搞不成碱，宁可去自杀，也不会出卖自己的灵魂！”英国人碰了壁，灰溜溜地离去了。

众人深为范旭东强烈的民族自尊心和百折不挠的创业精神所感动。担任总工程师的侯德榜，带来了在美国设计好的图纸，与工程技术人员一道，认真测试、分析、研究，经过调整改进，反复摸索实验，排除种种障碍，终于揭开了苏尔维制碱法的秘密，解决了大规模制碱的一系列技术难题。1926年，碱厂生产的红三角牌纯碱，质量已经超过了英国卜内门公司的洋碱。这年秋天，在美国建国150周年国际博览会上，红三角牌纯碱荣获金质奖。范旭东的永利碱厂借此一举打开了广阔的国际市场。

范旭东并没有满足于已取得的成就。他深知，酸和碱，是化学工业的两个“翅膀”，所以他决心在永利碱厂之外再创办一座制酸厂。从1934年春天开始，范旭东就开始着手筹办制酸厂。他筹集资金，并派出数十名技术骨干到国外学习有关技术。到1937年2月5日，一座远东第一流的大型硫酸厂，在

南京大厂镇顺利落成。中国人以自己的辛勤和智慧，生产出了第一批国产硫酸，拉开了中国化学工业崭新的帷幕！

◎ 为了公利，可以大行厚黑手段

为了达到俘获人心的目的，有两种方式选择，一种是采取高压政策，比如“杀鸡给猴看”“杀一儆百”等，一种是采取利益激励，比如“赏银”、“封官”等，俗话说“重赏之下必有勇夫”就是这个道理。这两种方式统一起来就是“赏罚分明”，都是需要厚黑精神的，尤其是前者。《厚黑学》认为，为了公利，可以大行厚黑手段。

“赏罚分明”的概念最早出现在韩非子的著作当中，韩非子是战国时代韩国的贵族，他与后来成为秦始皇丞相的李斯同是荀子（荀况）的学生，而他的才学又远在李斯之上。韩非学说的基本精神是重法治，讲刑名，主张的就是“赏罚分明”这一套。用韩非的原话说就是：“驭兵驭臣，其法相同，有赏有罚，赏罚分明。”看来只是简简单单几句话，却是千古不灭的真理。

清朝曾国藩用湘军征剿太平军，到了最后总攻天京（南京）的阶段。此时统领围攻天京湘军的总指挥是曾国藩的九弟曾国荃，他见攻不进去天京，马上提出了很高的赏金，凡攻杀一个太平军官吏者，赏银十两，凡攻杀一个太平军丞相者，赏银百两，凡攻杀一个太平军“王”者赏银千两……

有人算了一笔账，至少要预备二万两赏银，否则空赏比不赏还坏。

曾国荃马上写了一封信，派人到安庆总部自己的哥哥曾国藩那里去领四万两赏银来。

下属说：“大帅（曾国藩）连吃一顿像样的饭都不肯，怎么能拿出来四万两银子？”

曾国荃说：“这银子是我向他借的。到时候是要还给大

帅。”

下属说：“九帅你自己身无长钱，哪来的四万两银子还账？”

曾国荃说：“凭我的一颗脑袋，难道还抵不了四万两赏银么？”

下属再不说话，径直到安庆曾国藩的总督府领银子去了。曾国藩听下属把情况一说，连忙命令藩库到各个库房领齐全部军款，总共只有八万三千两之多。曾国藩二话不说，命令藩库给曾国荃发赏银八万两。

藩库哀求道：“大帅，下剩只有三千两银子，我们难以支持三天啊！”

曾国藩严厉命令道：“不等三天，命令你两天内备齐本军所需之日常开支银四万两，如果两天内你完不成任务，提头来见！”

藩库二话没说，领令去了，果然不到两天就筹措到了四五万两的军需用款。当然这四五万两银子是藩库动些手法从地方官绅家里强“借”来的，总算保证了军需款的正常支出。

曾国荃的湘军得到八万两赏银的巨大鼓舞，个个奋勇争先，杀敌拼命，果然是“重赏之下有勇夫”，太平天国的首都天京很快就被攻了下来。

■ 立身行世面厚心黑三十三：不计私利，不择手段

厚黑学认为，在大旗下面，在公义下面，不必考虑个人的得失，不必顾忌做事的手段。再厚再黑，即使招来一些人特别是对手的非议，但终不会影响自己得到名利，而且可能给自己赢得“包青天”的美名，流传千古。一个上司为了下属的工资调升问题，找有关主管和部门理论，可能得罪一些头头脑脑，但下属能不感恩戴德吗？能不认为自己的上司好得不得了吗？他的威信和号召力无形中会上升一个层次。如果常常为下属主持公道的话，他将成为这个团体的核心。以后上面想赶走

他，也不得不考虑损失，不是失去一个人，而是一个团体。由此还可能瘫痪一个部门乃至整个单位。若是某个老板遇到这样的下属，还是想法拢住他吧。当正当的手段不能达到为公的目的时，就用非正当的手段吧，那怕是被看作无耻或下三滥的手段。比如，老板找借口想克扣下属的工资，作为直接领导的你，找老板理论无果，投诉一时不能解决问题时，不妨招集全体人马，天天跟着老板屁股转，专找休息时间找他理论，在大街上缠住他，大声追讨。烦死他，让他无法正常工作。当然，要记住，要注意时机和方式，千万不能干违法的事。

◎ 厚黑虽然“卑鄙”但却是最有效的武器

李宗吾说，厚黑二字，本是大奸大诈所做的，人能善用之，就可成大圣大贤。试举例言之：胡林翼曾说：“只要于公家有利，就是顽钝无耻的事，我都要干。”又说：“办事要包揽把持。”所谓顽钝无耻也，包揽把持也，岂非厚黑家所用的技术吗？林翼能善用之，就成为名臣了。”

厚黑学认为，人类都是感情型动物，他们总是同情弱者，你只要能博得同情，你面厚心黑的目的就容易达到了。因此，在人生的舞台上，哭是一件最难以抵挡的有力武器，一定要善用眼泪，必要时可以装出一副诚恳的样子，让人同情；有时可以对某种困难表示悲痛，表现你的心情和人们的心情一样。三国时的蜀主刘备可称得上运用眼泪的高手，可以说，他的“江山是哭出来”。从立身行世面厚心黑的角度看，哭的确是非常有用的。因为哭可以表示后悔，哭亦可以表示委屈，有时哭亦可以表示出愤怒等等，只要哭出特色、哭出感情，就可以让哭成为达到厚黑目的的最佳手段。

例如，一家公司想解雇一位员工，可是解雇努力工作的人并不简单。通常会经由人事部经理，安排职员会晤，然后解释公司的立场并介绍一些其他工作的可能选择。员工在接到暗示

后，通常会自行另谋发展，甚至替公司省下一笔遣散费。因此，当一家日本公司打算解雇一位主管时，遇到了麻烦：在12个月当中，人事经理与这位主管会晤了四次。而每次都在尚未进入主题时，主管已经泣不成声了。也许这位主管具有表演的天分，使这位人事经理深受感动。结果，每一次经理都对公司说道："如果必须开除他，你们自己去说吧，我办不到。"就这样，一次一次地拖下去，最后这位主管一直在那家公司做了下去。

在厚黑学看来，在政治舞台上，政治家们更是常常用眼泪来收买人心。比如，一次日本国会在讨论政治伦理问题时，首相中曾根康弘去征询田中角荣的意见，在谈话中，田中感叹地说："我听孙子说，在学校同学们都讥笑他，所以不想上学了。我心里很难过，爷爷的错误竟要孙子来承担。"说着说着就已经是泪流满面。中曾根看了，不禁也热泪盈眶，并立刻表示："我们必须在政治与伦理间订立规范。"在厚黑之士看来，中曾根显然是被田中的眼泪蒙骗了。

又比如，在一次日本的国会议员选举中，有一位田中派的候选人，由于"田中事件"的阴影使他处于不利的形势，于是，他采取了低姿态，对媒体痛苦地表示："我被沉重的田中事件的十字架压得透不过气来"，并以流泪的神情来争取民众的同情，而他的夫人也立于街头，向来往的行人哭诉，因此获得了多数民众的同情票，结果顺利当选。

此外，立身行世面厚心黑认为，哭不仅能获得对方的同情，还可以引起对方的心灵的振动，从而达到增加自己说话感染力的效果。这在说服别人改变自己的想法时非常重要。

例如，李渊从太原起兵，按原先拟定的作战方案，率兵三万，直赴隋朝的老巢长安。当号令严明的大军沿着汾水河进行到贾胡堡时，李渊一时遇到了意想不到的困难：连绵的秋雨，使道路泥泞，军队行动不便；而军中粮草不足，援兵也未能如期赶到。更使李渊犹豫不决的是：前方50里的霍邑，不仅地

势险要，而且隋将宋老生拥有精兵二万，凭险据守。与此同时，太原也传来消息说突厥人有南犯的企图。于是，李渊下达了大军回师太原的命令。最先是左路军奉命连夜拔营上路，李渊暂回到营帐中就寝。

当回师的命令传到右路军时，右路军统帅李世民马上意识到问题的严重。于是他压下命令，飞身上马，连夜赶来面见父亲。李世民急匆匆地进入李渊的营帐，李渊入睡已有多时，士兵们挡住李世民，不让他进入李渊的卧室。李世民急得如同热锅上的蚂蚁，不停地在营帐中来回走动，想到逐鹿中原的全部计划都将付之东流，李世民不禁悲从中来，泪水夺眶而出。他先是小声地啜泣，进而出声痛哭，越哭越伤心，越想越悲痛，最后索性号啕大哭。

在厚黑学看来，李世民之哭一方面就因为有感而发，更重要的方面是一种策略、一种手段，他是以哭引起李渊的注意，使他有机会去说明自己不退兵的理由，同时也可以在开始说服行动之前，就使李渊认意到问题的严重性，在这种氛围之下，就会容易改变意志。

果然，李渊被突然而来的哭声惊醒，走出卧室，一看竟是李世民，就问："我儿有什么伤心之事？怎么半夜三更，在这里哭得如此伤心？"

李世民赶快抹去眼泪说："孩儿吵醒父亲，实在是不得已。我们不是定好进军长安，夺取天下的大计吗？为什么要中途变卦，突然下令回师太原？"

李渊明白了儿子的来意，便把军队遇到的不利处境大概地说了一遍，并解释道："我们暂时先回太原，巩固后方。待解除了后顾这忧，再出兵长安。就当今群雄的实力都在我们之下。那时再出兵西进，还愁天下不归我们？"

李世民情急之下，又眼含热泪地说："父亲啊！儿子听说，开弓没有回头箭！这样大的行动退回去容易，再出来就难了。用兵之道，讲究士气，气可鼓不可泄。因此，军队只能进

而不能退。"

李渊只好安慰儿子说："争夺天下之心，我何尝不迫切！但我们现在有这么多的困难难以克服，退兵也是权宜之计嘛……"

未等父亲说完，李世民便接口说："您所说的退兵理由，我看并不充分。粮草不足，眼下正是秋熟时节，我们就地采集，何愁没有粮草？前有劲敌，更不是退兵的理由。宋老生是绊脚石，我们要把他搬掉。两军相逢，勇者胜。如果我们连宋老生都不敢打，我们凭什么去与群雄争天下？至于后方稳不稳，全取决于我们前方的战事进展。如果现在回去，突厥人就会轻视我们。这不但无助于缓解太原的压力，反而会增加太原的危险性。"

这时，李渊终于认识到问题的严重性，认识到自己决策的错误。见到父亲已经回心转意，李世民乘热打铁，说："兵贵神速，形势对我们的进军非常有利，越是勇往直前，越是有成功的机会！太原起兵，打的是为民伐罪的旗号，出的是仁义之师。这样的军队，进则得人心，退便失人心。将士置身家性命于不顾，跟随我们起兵，还不是渴望建功立业，光耀门楣。我们只有一往直前，不断得胜。将士们的愿望才有可能变为事实。如果我们现在半途回头，将士们将会大失所望，离心力就会增加。所以，我们继续前进，就是顾全了将士们的利益。只有当将士们获得了利益，他们的家属也才有利益可言。皮之不存，毛将焉附？再说，我们退兵，宋老生如果乘机追击，我军斗志已懈，难免陷于败局。因此，对于我们来说，进军是生路、活路，退兵只能是死路、绝路。"

这时，李渊才猛然省悟过来，不觉焦虑地说："我误事了，大军已依令回师了，怎么办？"

李世民说："左路军尚未走远，马上派人追回。右路军还没出发，稍作动员，便可马上投入攻打霍邑的战斗中。"

李渊说："儿呀，成败、生死全在此一举了，就这么做

吧!"

义宁元年八月初,李世民督率右路军,李渊的长子李建成指挥左路军,一战攻下霍邑,这是李渊出兵以来取得的第一个重大胜利。从此,他们一路风卷残云,直到攻下隋都长安,建立起唐王朝。

在厚黑学看来,李渊的所有顾虑都是有道理的,所以如果李世民直来直去地去陈述自己的看法,未必能说服李渊,这时先声夺人的"大哭"就发挥了不可替代的作用。因此,厚黑学提醒人们,别吝啬自己的眼泪,因为它是一种"软话哄着说"的利器,只要使用得当,就可以取得意想不到的面厚心黑的效果。因此,《厚黑学》反对虚伪的仁义道德,认为为了大局的利益,可以不择手段。

◎ 需要就是合法,利用对手的欲望做文章

从立身行世面厚心黑的角度来看,在竞争环境下,没有什么手段是不可以使用的。因为需要就是合法,利用对手的欲望做文章,可以事半功倍。当然,在做文章时一定要天衣无缝、合情合理,还不能违法。

利用对手的欲望做文章,这是古来敌对双方较量时常常采用的计策。但是要让对方觉察不出自己正在被对手利用,需要非常巧妙的布局。

远在三千多年前的纣王时代,周文王姬昌是最会使用间谍战的一个人;而纣王则是最不会识别间谍的一个人,这便导致了以后周伐纣灭商的成功,导致了周取代商朝拥有天下的历史结局。从某种意义上来说,纣王的失败,就失败于他不会识别间谍上。

周文王派到纣王国都殷都的第一大间谍,是姬昌的一个侄儿,名叫姬不露。姬不露武功高强,意志坚定,可谓是"百毒不侵",正是他准确的了解到纣王的最大弱点是"好色无

度"，于是就由姜太公出面，搜罗来了绝世无双的美女苏独秀，传授她妖媚惑主之术，将他改名为妲己，又献到纣王身边去与纣王同床共枕，一步步地腐烂了纣王的政权，终致最后被周国一举灭掉。

可以毫不夸张地说，妲己是周文王姬昌派到纣王身边最成功的第二大间谍。

周文王姬昌派到纣王身边的第三大间谍，那便是一个三料将军光复和，光复和原是井方国的先锋将军，井方国被姬昌的周国消灭之后，抓到了光复和，不但没杀他，反授他为殿后将军一职，光复和感恩于周文王的宽厚，自愿冒充为妲己的舅父，当作"俘虏"被奉献到了殷都，正所谓"自投罗网"到了纣王的跟前……纣王不但没有识破，反而因为光复和是妲己的"舅父"而封他为中帐将军……光复和先是井方国的"先锋将军"，继是周国的"殿后"将军，又成了纣王的"中帐"将军，他的这个"三料"将军可真是名不虚传。

正是这个三料将军光复和，自从以周国间谍身份当上了纣王的"中帐"将军之后，先是训练五百名戴罪而来的战俘，继而逐步掌握了纣王的许多兵权，最后在周武王姬发"牧野伐纣"时带领自己的手下"前徒倒戈"，很快就致纣王于死地……所以说，纣王就是败在姜子牙、周文王和周武王的间谍战之下。

◎ 事关根本，不能做情感的奴隶

曹操东征西讨，经营四方，不仅霸业盛大，而且也网罗了众多的人才。由于曹操的事业名义上是汉家的事业，曹操本人也是汉臣，所以对于追随曹操的有些人才，甚至说相当多的人才忠于汉朝，挽救危亡，既是他们的指导思想，也是他们跟曹操合作，追随曹操的目的。

但随着曹操力量不断壮大，曹操的所作所为，日益显出倒

行逆施的面目，这些忠于汉室的人与曹操的矛盾也就日益明朗、尖锐。以曹操的个性与热衷于霸业的目的，只要他发现端倪，他是绝不能容忍的，也决不心慈手软。在这触及其根本利益的地方，他依然如当初对吕伯奢一家一样，“宁我负人，毋人负我”，而且表现出强烈的态度：顺我者昌，逆我者亡。所以从建安初年始，他便开始了不断清洗拥汉派的行动。像迎献帝至许县开始，他用献帝名义杀侍中台崇，尚书冯硕等。

后来，因太尉杨彪一个无所谓的眼色，他把杨彪抓起，下狱欲处死，靠了孔融愤然抗议方作罢。害得杨彪后来为保全身家性命，竟十年闭门不出。但孔融救了杨彪，却救不了自己。而杨彪逃脱了曹操的利刃，他的儿子杨修却做了曹操刀下鬼。虽然杨修之死与拥汉事体并无关系，但从曹操其人心理情绪，甚至杨修本人的心理情绪，不能说没有这方面因由。但在这方面最见曹操态度酷烈的还是对待大功臣荀彧。

荀彧，无论从地位、声望与曹操的关系，和为曹操所作的贡献上，曹操若稍有仁和、宽让之心，都不能轻动荀彧。

因为对曹操霸业来说，荀彧可谓第一谋士。在逐鹿中原的大战中，曹操面临多方面的挑战：北有袁绍，东有吕布，南有袁术。而这三股力量中，以袁绍的力量最为强大。究竟先打不好打的强敌，还是先打好打的弱敌，曹操一时举棋不定。就在这时，自恃兵多将广、地盘又大的袁绍，给曹操写了一封言辞颇为无礼、态度十分傲慢的信，激怒了曹操，使曹操顿生先向北举兵铲除袁绍的念头。曹操的谋士荀彧看过信件后说：“袁绍不仁不义，应该起兵讨伐，但现在不是时候。”他为曹操分析了敌我双方的态势：从兵力上看，袁绍是强敌，吕布是弱敌，应先弱后强，各个击破；从时机上看，袁绍正忙于远征公孙瓒，无暇南顾，对我暂构不成威胁，而吕布已向我挑起战争，点燃了进攻刘备的战火，及时做出军事上的反应完全必要；从将来战争发展趋势上看，先扫平吕布，才能为同袁绍决战铺平道路，避免腹背受敌，两线作战。因而力主先打吕布，

不同意先打袁绍。曹操经过慎重考虑，采纳了荀彧的建议。

然而，曹操定下先打吕布的决心后，思想却又产生了动摇，他对荀彧说："我很担心袁绍侵扰关中，挑动羌、胡叛乱，向南同盘踞荆州的刘表勾结，把这些地方变成他的势力范围，这样就会形成我军独以只占六分之一地盘，去抗衡全国六分之五的局面，这又如何是好呢？"荀彧遂向曹操献了第二策。他回答说："关中各部的将领有十来个，互不统属，其中只有韩遂、马腾的力量最强。他们见中原地区正在争战，必然各自拥兵自保。如果我们抚以恩德，遣使连和，虽不能长久保持安宁，但在平定中原之前，却是完全可以把他们稳住的。侍中、尚书仆射钟繇有智谋，可以把关中的事托付给他，这样您就可以放心了。"曹操认为有道理，又及时采纳了荀彧的意见，表荐钟繇以侍中守司隶校尉，持节督关中诸军，特许他可以不受有关法令条例限制，根据实际情况便宜行事。钟繇到长安后，果然安抚了马腾、韩遂，安定了关中。

曹操将东征吕布的方案交给大家讨论，不少人表示反对。反对者认为，袁绍虽一时无暇南顾，但刘表、张绣还在前而虎视眈眈，如果远征吕布，他们乘机袭击许都，后果不堪设想。荀彧力排众议，向曹操献了第三策。他认为，刘表、张绣刚在安众被打败，势必不敢再动。而吕布骁勇，又仗恃袁术相助，如果让他纵横于淮、泗之间，一些豪杰必然起而响应。现在乘他刚刚反叛、众心不一的时候，前去攻打，必然成功。荀彧连献三策，开阔了曹操的眼界，解决了他的种种疑虑，终于下定了东征吕布的决心，并使他如愿以偿，消灭了吕布集团。

另外，在官渡之战中，又是这个荀彧让曹操在困难中坚持，在坚持中等待灭袁时机，使曹操不仅把握住了灭袁的机会，而且从天时、地利、人和诸多方面明白怎样打垮袁绍。并且曹操不断出征，荀彧总有运筹帷幄决胜千里之奇策，又有坐镇京都，为曹操安定后方的大功。

而且荀彧身居朝廷，为尚书令，按职分曹操无权制裁。这一点荀彧与刘晔、贾诩等人是有区别的。但由于荀彧心仍忠于

汉室，这就与曹操的根本利益发生了冲突，曹操就不能容忍他的存在了。曹操对荀彧的反感、厌恶，明确于建安十七年，他欲封魏国公，加九锡，秘密征求荀彧意见，荀彧明确表态说：

“曹公起兵的目的，是为了安定国家，匡扶汉室，对圣上有的是一片赤诚。君子爱人以德，我们不能这样做。”

曹操是派董昭去征求意见的，董昭把荀彧的意见回禀曹操，曹操自然十分恼火。这事情也许使曹操想起建安九年荀彧否定曹操恢复九州的动议。因当时天下为十四州，曹操占冀州，欲撤十四为九，冀州便首先在扩大的考虑中。荀彧当时说，天下未定，人心不稳，不可轻动引出乱子。这好像是为曹操安定天下，而实际未必不是抑制曹操势力膨胀。

大概意识到对于自己夺天下，荀彧只会做于汉家有益的事，于是曹操对荀彧的态度也便完全变了。后来，曹操南征孙权，上表请荀彧代表朝廷到南方劳军，等荀彧到了曹操驻地谯县，曹操便把荀彧控制起来。没多少日子，曹操进军濡须，留荀彧于寿春。某日，曹操派人给荀彧送去一个食品盒，荀彧打开看时，是个空盒。荀彧明白了曹操的意思，即服药自杀，死时只有五十岁。

据《献帝春秋》记载，荀彧与伏后谋曹操也有牵连。也就是说荀彧和曹操既合作，又目的完全不同。荀彧是指望匡复汉室，曹操当初也是以此号召英雄，后来就完全走向反面了，而当他发现荀彧有忠于汉室的倾向，便断然制裁了。

荀彧死，献帝几乎绝望，悲痛不可言表，并且在士人中也引起巨大反响。因为荀彧名重天下，许多人以为楷模，钟繇甚至认为他是王道的化身，认为孔门自颜回去世后，能以高尚德操，不二过、不迁怒的人就只有荀彧了。可见荀彧之影响了。

曹操越到晚年，越爱杀人。其实这倒不是他认为谋臣不重要，天下已大定了，相反，倒是他认为自己来日无多，谋臣的力量颇大，如果对那些离心力强的不除掉，就会让后来的继承人身边不干净，因此他要替“代汉者”清君侧。

■ 立身行世面厚心黑三十四：辨别是非，能识大体

厚黑学认为，不要因为大多数人的不理解甚至反对而放弃自己的厚黑之道，在这方面必须固执己见，要认识大体和人的本质。不能忽视厚黑高手的忠实良言；不能因顾及世俗和小利益伤害大格局、大利益，也不可用厚黑图谋私利满足个人欲望。“择其善者而从之”，是古代圣贤对待不同意见的做法。“兼听则明，偏听则暗”，说明了对待别人的意见采取不同的态度，结果也就会不同。“忠言逆耳利于行，良药苦口利于病”，假如一个人只喜欢听好听的，周围就会有许多不说实话

的人，故意来蒙蔽你，使你的事业遭受损失。所以个人的真知灼见是在集体的智慧上建立起来的，只有善于听取有益的见解，吸收不同的看法，利用各方的长处，才能做出正确的决策。

◎ 好听的话不好消受，难听的话才是真的

李宗吾认为说，人人皆有行厚黑的天性，小人行厚黑为图自己的私利，高尚的人行厚黑是为了公众的利益。作为上司，要有克己为公的觉悟，这样才能分辨是非善恶。如果上司的私欲太盛，那么就很难摆脱虚荣清高、自以为是、独断专行的桎梏，长期下去，必会造成不良的影响和产生恶果。

有这么一个例子。南方某市中心有一家规模不小的保险公司，正处于繁华地段，不用做广告，生意便会滚滚而来。这家保险公司规模很大，又处于繁华地段，几乎无人不知、无人不晓。

公司经理姓张，今年四十多岁，最得力的助手是两位副经理，一个姓赵，一个姓钱，这两个人也是公司元老，跟随他十多年，共同打下了这片“江山”。这赵副经理为人憨厚，生性质朴，有他看不顺眼的，他从来直言不讳，从无一丝隐瞒。而钱副经理为人就不同了，长得白白胖胖，见人一副弥勒眼，为人极为圆滑。

张经理为人豪爽，但有一样，虚荣心极强，爱听好话，这也正是他的弱点之一。赵副经理背后曾说过他，张经理碍于一块打江山的情面，没有说什么，但心里却非常不受用。钱副经理就不同了，他知道如何去逢迎张经理。

最近，张经理的保险公司又接到一笔生意，买保的人自称姓王，开一家服装厂。这人到保险公司来了好几趟，摸清了情况后，便开始实施他的计划。他首先从钱副经理身上着手，单独请钱副经理到富豪酒家吃饭，钱副经理一听，眼睛笑得眯成

了一条缝，嘴里应着“这不好吧”之类的话，脚下却没停，跟王厂长来到了富豪酒家。

王厂长叫了满满一桌子菜，极为丰盛。钱副经理又已笑成了弥勒佛，一边笑一边说：“唉哟，王厂长，你何必这么破费呢！为顾客服务是我们的义务，让顾客满意是我们的宗旨。你瞧，这叫我多不好意思啊。”

“钱经理，您这么说就见外了，都是一家人嘛。来，来，边吃边聊。”这王厂长为人极是精明、奸诈，此刻，他的心里尽管焦灼难耐，但他的脸上却笑成了一朵晚开的雏菊。他一边说一边给钱副经理斟上酒。

钱副经理的兴致在王厂长的一声声“钱经理”的叫喊声中愈发高昂。酒过三巡，菜过五味，钱副经理沉不住了，开口问道：“王厂长，有什么话您就直说，甭客气。”

殊不知这正是王厂长的策略之一，一上桌什么都不说，光劝吃喝，静待对方先开口。眼看事情按自己的计划一步步来，王厂长的心里早已乐开了花，但脸上的神情却是愁眉不展，眼光忧郁。只见他长叹一声，放下酒杯，开口说道：“唉，钱经理，您有所不知，有件事我这心里矛盾着呢，真不知该怎么跟您说。”

“王厂长，有什事说出来，两个人想办法总比一个人强。”

钱经理，不瞒您说，我们服装厂现在是越来越不好弄了，时时刻刻都担着风险，我们厂现在也快不行了。前几天我们厂里开了个会，几位副厂长一致建议我们厂买保险，这样我们厂做起生意来就可以放心了。我本来不同意，可他们非要我来看看。您看……”

那钱副经理早已是酒酣耳热，此刻一听王厂长的话，义气地拍了拍王厂长的肩头，说：“王厂长，你放心，这件事包在我身上。”

“这……恐怕不好吧？”

“没什么不好，听我回信。”

"钱副经理，您真是个热心人。来，我敬您一杯。"

"好，干!"

"干!"酒杯的碰撞声让王厂长吃了一颗定心丸，一抹得意的微笑浮现在他的嘴角。

第二天上班，钱副经理便对张、赵两位经理说："总经理，赵副经理，昨天有个服装厂的王厂长找到我，说要给他们的厂买保险，你们看怎么样?"

这个人的底细，这个厂的状况你了解吗?"赵副经理抢先开了口。

张经理不满意地瞪了他一眼，每次有什么事，他这个总经理还没开口，赵副经理总是抢了先。其实，赵副经理是一心为公司着想，只不过性子急了点。

"老钱，情况你都了解吗?"张经理见没人再说话，这才开了口。

"了解，了解，这个王厂长跟我挺熟的。"钱副经理没想到，这句"挺熟"后来可害了他，让他恨不得把自己的舌头咬下来。

"噢，是这样，那你把王厂长叫来谈谈吧。"张经理这回可是抢了个先，顺便得意地瞟了一眼赵副经理。赵副经理却早已陷入了沉思，根本没听他们说什么。

"好的，好的，这件事交给我吧。总经理，您真是精明果断，我想，咱们公司的效益会越来越好的。"钱副经理一副钦佩的样子，恭恭敬敬地回答道。

钱副经理赶紧打电话通知王厂长。王厂长一听，喜笑颜开，赶紧说："多谢您，地点还在富豪酒家，我请客。"

"怎么好意思还让您破费呢!"

"见外了，钱经理，吃个饭嘛，小意思。"

放下电话，王厂长呼出一口长气，高兴地直跳。

这天晚上，三位经理如时赴约。钱副经理像个中间人般地替双方互相介绍。赵副经理本来不想去，但考虑到公司的利

益，他还是决定去看看这个王厂长到底是何许人物。赵副经理的犀利目光刺得王厂长非常不舒服。忽然，一阵香味飘过来，众人都抬起了头。只见面前站着一个妖冶女郎，见众人都看她，便故意扭动了一下腰肢，嗲声嗲气地说："王厂长，真不好意思，我有点事迟到了。"

"哦，没关系。三位经理，这位是我的秘书孙小姐。孙小姐，这三位便是保险公司的张总经理、钱经理、赵经理。"

王厂长一介绍完，孙秘书便挨着张经理坐下了，娇滴滴地说："张总经理，您这么年轻，就拥有这么大规模的一家公司，真是了不起呀。"

美女在侧，张经理已是酒不醉人人自醉，又听到孙秘书的赞美，早已分不清东西南北了，只是嘴里应着："哪里，哪里，过奖了。"

面对此情此景，赵副经理厌恶地皱起了眉头。这顿饭吃了很长时间，一顿饭吃下来，什么事也都办成了。临走时，王厂长说："张总，您真是爽快，明天我去您那儿办手续。"

"好，好，就这么决定了。"张经理打着酒嗝醉意朦胧地应允。

第二天上班，赵副经理对张经理说："老张，我觉得那个王厂长有问题，我看我们还是调查一下再说吧。"

"唉呀，老赵，你就别瞎猜疑了。老张的眼光是很准的。"钱副经理适时地插进来一脚。

"嗯，我也觉得没什么问题了。老赵啊，就这么决定了，不要再说了。"张经理说完，就转过身和钱副经理说起了话。赵副经理张了张嘴，却什么也没说。

这件事就这样过去了。转眼一个星期过去了，什么事也没发生。钱副经理便忍不住对赵副经理说："老赵啊，以后不要疑神疑鬼了，差点让公司失去了一笔生意。"

赵副经理对他的话充耳不闻，只是聚精会神地看着手中的材料。钱副经理自讨了个没趣，却也不好再说什么，只好

"哼"了一声走开了。

日子相安无事地过下去。半个多月后的一天，突然传来消息，说王厂长的厂子被盗，丢失了十几万元的服装。钱副经理惊呆了，而赵副经理却思考着，他总觉得这件事不像偷盗那么简单。张经理也暗自里埋怨钱副经理。但埋怨归埋怨，损失了还是要赔偿人家的。

赵副经理没再说什么，只是私底下去了一趟公安局，对服装厂的偷窃案表达了一些自己的想法。

又过了几天，公安局来了人，说要三位经理合作，配合他们调查一些情况。张经理不知道发生了什么事，且对服装厂丝毫不知情，而钱副经理所了解的情况也是少之又少，仅是从王厂长口中得知的一些情况，而这些对公安局是丝毫帮助也没有的。但是，赵副经理却知道一些事，他对公安局来人说："不知你们是否知道服装厂的实际情况，和那个王厂长谈过话之后，我总觉得事情有点奇怪，办保险直接办就得了，干嘛还要请我们吃饭呢。后来，我悄悄去了他们厂一次，却发现厂里早就停产了，只有几个人在那儿打牌，偌大的厂房空空荡荡的。我一问才知道，这个服装厂已经濒临倒闭。我回来后想跟老张他们商量一下，结果他们……"

"谢谢你，赵副经理，你提供的情况对我们破案很有帮助。我们不打扰了，告辞。"说完，几个公安局的人转身离去。

现在，说什么似乎都是多余的了，只有侦破案件，疑云才能打开。

又过了几天，终于传来消息说，服装厂的案件侦破了。原来真的是王厂长搞的鬼。眼见服装厂要倒闭，"在无计可施的情况，便导演了这一出戏。请他们吃饭，为的是堵住他们的嘴，不让他们做更深一步的调查。经过这次教训、张经理开始领悟到自己的失误，并对"好听的话不好消受，难听的话才是真的"这句厚黑厚黑箴言，有了发自内心的体悟。

◎ 给人好处自己也有便宜

中山国的相国司马熹曾经很得国王的信任，但情况突然发生了变化。国王的宠姬阴简不知怎么对司马熹存有偏见，非常憎恨他，常给国王吹枕边风，说他的坏话。一而再，再而三，国王信以为真，渐渐疏远了司马熹，并好几次流露出要更换相国的意思。

俗话说，伴君如伴虎。只要君王觉得某个大臣不大合意，随便找个岔子就可以摘掉他的乌纱帽，甚至还可以连脑袋一起搬家。司马熹过着这种担惊受怕的日子，时时刻刻如履薄冰。

如何摆脱困境呢？解铃还须系铃人。司马熹想，自己和阴简并无利害冲突，应该是可以消除误解的，但需想个厚黑谋略才行。

当时，中山国国王尚未立皇后，而国王的几个宠姬已展开了激烈的竞争，只要能帮助阴姬在这场竞争中获胜，必定会前怨顿消的。

国王之所以一直在几个宠姬中左右摇摆，不知立哪个为好，一方面是因为这几个宠姬都很讨他的欢心，另一方面是因为每一个宠姬的背后都有一帮大臣在出谋划策。司马熹原先并不愿意介入这种宫廷之争，但当他做出了帮助阴简的决定之后，立即显示出技高一筹的厚黑本领。司马熹决定借尸还魂，给阴简个好处，使她以后不再与自己为难。

司马熹乘着出访赵国的机会，开始实施自己的计划，他对赵王说："听说贵国美女很多，可说老实话，我这几天所见的，没有一个能和我国的阴简相比。她那相貌之美，人品之好，仙女一般，真是比花花失色、比月月无光。她的眼、鼻子、脸蛋、头形、天庭无不精美之至，完全像一个帝王之后的仪态，决非一般的诸侯妃姬啊！"

赵王听罢，立即喜形于色，表示要将这位美人弄到手。司

马熹欲擒故纵地说："只怕我国大王不肯舍弃啊!"赵王只是傲然一笑。

司马熹回到国内，添油加醋地报告说，赵王是如何地好色，如何在暗中想将阴简据为己有。中山国王听了，十分恼怒。过了几天，赵国的使者果然来到，要求将阴简送给赵王享用，否则就刀兵相见。

中山国国王哪里肯依，可赵国是个大国，如不满足它的要求，就会有灭国亡家的危险。国王愁眉不展，大臣们慌了手脚。这时，司马熹登场了，他对国王说："赵国我们是得罪不起的。赵王来要阴简，我们不给就会亡国，给了呢，又一定遭人耻笑。别人会说，连国王的宠姬都让人霸占了。不过，我倒有一个两全之策!"

"快说"，国王像抓住了一根救命稻草。

"大王只要册封阴简为王后就可以了。从来没有谁敢要别国的王后为妻的，因为那样会遭人唾骂。这样既绝了赵王的邪念，又使他失去了刀兵相加的理由。"司马熹不紧不慢地分析着。

"说的有理，就这么办了。"国王转怒为喜。

阴简顺利地登上了王后宝座。她对出了大力的司马熹自然是感恩戴德。

就这样，司马熹略施厚黑小计就扭转了自己仕途上的危机，并使自己在中山国的地位更加巩固了。

■ 立身行世面厚心黑三十五：巧著花衣，登堂入室

——放厚脸皮，或者租借一张『虎皮』穿上，假借某位权威的头衔，或者挂靠在某一颗大树下面，这是自古至今许多后起之辈惯用的办法，而且每每有奇效。

自己职低位卑，无资格参加一个想参加的重大活动怎么办？当想新就任某一职位，自己人微言轻，无法服众怎么办？当自己的产品因知名度低卖不出去怎么办？立身行世成厚心黑告诉你，放厚脸皮，或者租借一张“虎皮穿上”，假借某位权威的头衔，或者挂靠在某一颗大树下面，当曲终人散，目的达到后，归还原位也就是了。这是自古至今许多后起之秀惯用的办法，而且每每有奇效。

◎ 弄面大旗做虎皮

有句俗话说："拉大旗作虎皮。"老虎是山中兽王，谁见了都怕。如果在立身行世中也能拿了一面大旗来作虎皮，那一定能扬越虎威，吓退许多平庸之士。

在现实社会生活中，许多骗子的诈骗活动，几乎都是先要伪造一个身份才动手，如伪造自己是什么省长"公子"、市长"顾问"、"银行专员"、"改革旗手"等，然后就凭着这些伪造的身份，到相关的单位、企业、厂矿等去进行诈骗活动，这都是拉大旗作虎皮的行为，他们是把"省长"、"市长"、"银行专员"、"改革旗手"这些"大旗"拿来，当作一面"虎皮"高高举起，于是人们便怕他，敬他，崇拜他，迁就他，使他的行骗活动更是一帆风顺，越能屡屡得逞。

千万不要以为这些都是现代骗子们的"发明创造"，事实上所有这些都是拾得历史的牙慧；牙慧是什么？词典里解说："今言拾人牙慧，谓蹈袭他人之言行也"。这是说，现代骗子们"拉大旗作虎皮"的种种言行，无非是从历史故事中学来的伎俩。即使那历史故事不是讲的骗术，今人"学用"起来也并非完全照抄，不过借用了历史的启示而已。我们且先来看一个历史故事：

诸葛亮是个被近乎神化了的智者，他虽然毫无武功可谈，可他的智谋韬略却指挥得关羽、张飞、赵子龙等猛将团团转；在罗贯中撰写的历史小说《三国演义》中，诸葛亮的草船借箭、祭东风、七擒孟获等等，更是令敌手们闻风丧胆。

蜀汉后主刘禅建兴十二年，诸葛亮的主要敌手已经是司马懿，就是那个掌握魏国军政实权的强者，他的野心就是收拾三国残局，"天下一统归于司马氏"；虽然真正创立司马氏晋朝天下的是他的孙子司马炎，他也是在司马炎即位当了晋武帝之后才被追赠为晋宣帝的，但这位未来的晋宣帝司马懿，此时已

是诸葛亮的主要敌手。

是年，五十四岁的诸葛亮率大军出斜谷，首次以木牛流马运送军需物资，驻军于五丈原（今陕西省周至县），与司马懿对阵渭南。

诸葛亮病于军中，自知不起，强支病体给后主刘禅写了遗表，表达了自己“鞠躬尽瘁，死而后已”的一片忠诚。然后，将自己平生所著之书二十四篇，计十万四千余字，即包括用兵与从政之八务、七戒、六恐、五惧之法，全部授于高徒姜维，命其外出整军，以求御敌退敌。

然后，诸葛亮召丞相属官长史杨仪进帐，嘱咐说：“吾死之后，不可发丧。可作一大龛，将吾尸坐于龛中；以米七粒，放吾口内；脚下用明灯一盏；军中安静如常，切勿举哀，则将星不坠。吾阴魂更自起镇之。司马懿见将星不坠，必然惊疑。吾军可令后寨先行，然后一营一营缓缓而退。若司马懿来追，汝可布成阵势，回旗返鼓。等他来到，却将我先时所雕木像，安于车上，推出军前。令大小将士，分列左右。司马懿见之必惊走矣。”

杨仪一一领诺，是夜，诸葛亮令人扶出，遥指一星曰：“此吾之将星也。”众视之，见其色昏暗，摇摇欲坠。诸葛亮以剑指之，口中念咒，咒毕急回帐时，不省人事。是夜诸葛亮逝世，时在建兴十二年秋八月二十三日。诸葛亮寿年五十四岁。

司马懿夜观天文，见一大星，赤色，光芒有角，自东北方流与东南方，坠于蜀营内，三投再起，隐隐有声。司马懿惊喜曰：“孔明死矣！”即传令起大兵追之。方出寨门，忽又疑虑曰：“孔明善会六丁六甲之法（奇门遁甲之法），今见我久不出战，故以此术诈死，诱我出耳。今若追之，必中其计。”遂复勒马回寨不出，只令夏侯霸暗引数十骑，往五丈原山僻哨探消息。

夏侯霸行军至五丈原看时，不见一人，急回报司马懿曰：“蜀兵尽退矣。”

司马懿跌足叹曰：“孔明真死矣！可速追之！”遂引兵同二

子一齐杀奔五丈原来，摇旗呐喊，杀入蜀寨，内中果无一人。司马懿对二子说："汝急催兵赶来，吾先行军前进。"于是司马懿二子司马师与司马昭在后催军，司马懿自引军当先追击。

司马懿引兵追到山脚下，望见蜀兵不远，乃奋力追赶。忽然山后一声炮响，喊声大震，只见蜀兵俱回旗反鼓，树影中飘出中军大旗，上书一行大字曰：

"汉丞相武乡侯诸葛！"

司马懿大惊失色。定睛看时，只见军中数十员上将，拥出一辆四轮车来，车上端坐孔明，纶巾羽扇，鹤氅皂绦。司马懿大惊曰："孔明尚在！吾轻入阵地，堕其计矣！"急勒马回走。

背后姜维大叫："贼将休走！你中我丞相之计也！"

司马懿所率之魏兵魂飞魄散，弃甲丢盔，抛戈弃戟，各逃性命，自相践踏，死者无数。

司马懿奔走了五十余里，背后两员魏将赶上，扯住马嚼环叫曰："都督休怕，蜀兵去远矣，"司马懿一看乃部将夏侯霸、夏侯惠二人，于是惊魂甫定，问曰："我有头否?"夏侯霸等二将又安慰了司马懿一番，方始徐徐行进。

两日后得到准确信息："诸葛亮确实已死，那天四轮马车中所坐之诸葛亮，不过是一尊木雕坐像而已。"此后蜀人方留下谚语曰："死诸葛吓走活仲达！"仲达是司马懿的字。

此事虽然在罗贯中的《三国演义》中作了不少艺术加工，然查诸陈寿的《三国志》，方知此事乃是历史的真实故事。

这个"死诸葛吓走生仲达"的故事，乃"拉大旗作虎皮"的历史经典。是靠了诸葛亮这面"大旗"，拉来做虎皮吓走了司马仲达。不过这不是骗子的行骗，而是诸葛亮这个大厚黑对付司马懿这个大厚黑所施展的一个厚黑谋略而已。

◎ 不是每面大旗都能拉作虎皮

"拉大旗做虎皮"固然不错，但并"不是每面大旗都能拉

作虎皮!”这是因为有些“虎皮”只有凶残与歹毒，根本不能拉来作大旗，否则行来厌恶，会生恶果。

最典型的历史事件就是明朝大奸宦官魏忠贤的东厂事件。

魏忠贤是个什么人呢？他本名魏启贵，河北肃宁人。年轻时一味好赌，又常常输多赢少，欠下很多赌债，再还不清，乃自阉生殖器，改名李进忠于万历年间进皇宫当了宦官。此时他又被皇上赐魏姓，名忠贤，从此才有了魏忠贤这个名字。

魏忠贤于明神宗朱翊钧万历年间进宫当宦官，当时并没有得到重用。魏忠贤与神宗朱翊钧孙子朱由校的乳娘客氏私通。于是到朱由校继位成了熹宗皇帝之后，魏忠贤及其姘妇客氏便大得宠幸。魏忠贤成了太监总管并掌管东厂事宜。东厂是明朝专设的机构，由宦官统领，权势与锦衣卫相若，专门缉访查办对朝廷不满的言行，实际就是特务间谍，是皇上的忠实鹰犬。

魏忠贤掌管了特务机关东厂之后，残害忠良，扼杀黎庶，整个明朝几乎成了一座大炼狱，朝廷的忠臣杨琏、左光斗等一二品之忠臣，有不少被魏忠贤残害至死；黎民百姓更是苦不堪言，难见天日。当时魏忠贤的名声臭不可闻，有一首俚谚唱道：“魏忠贤，死不贤；东厂坏，杀人卖；全国一炉火，躲都没处躲；放火大屠夫，杀人不杀猪；名曰魏忠贤，天下第一奸……”

可以想见，魏忠贤已经成了世人皆曰可杀的大恶魔。他除了凶残、恶毒，已没有任何人性可谈。当时只要提到魏忠贤，没有一个人不咬牙切齿，恨不得将他生吞活剥。

可偏偏还有人想拉起魏忠贤这面“大旗”来做虎皮。

魏忠贤的姐姐嫁给姓傅的为妻，他的外甥当然姓傅。魏忠贤的嫡亲外甥已被他弄到皇宫里当了一个只拿官薪不干事的闲官，而其他那些姓傅的人，便都借着魏忠贤的这面“大旗”，挂出“傅氏车马行”，“傅氏南货店”等等牌子，还公开宣讲“傅氏”就是东厂提督魏忠贤魏公公的外甥大族，要背靠魏公公“魏忠贤这棵撑天大树乘乘凉”，这便明显地是拿魏忠贤的“大旗”作“虎皮”了。

可是没出半年，所有这些“傅氏车马行”、“傅氏南货店”老板，就全都莫明其妙地被杀了，连他们的未成年子女都一无幸免，全部突然失踪，再也不知了去向。

明眼人谁不明白，这些个拉着“魏公公大旗”做虎皮的人，都已被愤怒的黎庶们暗暗地收拾了。可见像“魏忠贤”这样的奸恶“大旗”是作不得虎皮的。

回过头来，我们便可发现一条真理：以后看到什么“虎皮”时，千万看清楚了：它是不是拉“大旗”做成的呢？如果是的，那我们可要提防再提防了。

◎ 脸谱固然可爱但过于呆板

形象与外表给人的第一印象，能够让一个人在社会中处于绝对的优势。因此，如果具有堂堂的仪表，对从事的工作肯定有很大的辅助作用，演员、公关等行业更是如此，谁都喜欢与外貌俊美的人交往、共事。

多修饰自己的衣著、容貌和神态，塑造个人的形象，是赢得周围人好感的重要条件之一。一个人的表情反映着内在的气质，因此有人把相貌称为“个人价值的外观”，也不无道理。

相貌是天生的，但后天的修养和追求，可以在某种程度上让人“改头换面”。

美国总统林肯的朋友向他推荐某个议员人选时！林肯说：“我不喜欢他那副长相。”这个朋友很惊讶地说：“你未免对他要求太严苛了，因为他并不能为自己天生的脸孔负责。”

不料林肯还是很认真地说：“不，一个人过了四十岁，就应该对自己的脸孔负责。”

林肯的这番话，就是告诉我们一个人的气质、成就和修养总是会在相貌表露无遗的。也许我们并不赞同看相之类的行为，但还是有无数例子可以证明，“以貌取人”是有某些合理因素的。在中国戏剧舞台上！忠奸贤佞、善恶良邪都有一定的

脸谱，虽然"脸谱化"并不科学，但却积聚着自古以来对人的情感判断和审美经验。

虽然外表过分包装是不必要的，但还是应该多鼓励人们学会发挥自己相貌的长处，修饰不完美的地方。其实相貌并不是以挑选演员的条件为标准，而是包含了肢体语言与内在气质等因素，即使在今天的演艺圈，也不以五官端正、漂亮为取舍标准。

基本上，每个人都要随时自我检验，让自己的形象更为他人所赞赏。拥有傲人外表的幸运儿，更是要在不断地修养和进取中，使自己有更高尚的气质。在托尔斯泰的小说《复活》中玛斯洛娃相貌的变化就是一个很好的例子。当她是个纯情的姑娘，容貌秀丽甜美，可是一旦她沦落为罪人时，虽然她是受害者，外貌却变得臃肿俗气；最后当玛斯洛娃又获得新生时，她又变得比以前更有魅力。从玛斯洛娃的身上，我们完全可以看到一个人的容貌是可以改变的事实，有的人虽然空有令人羡慕的外表，却可能因为缺乏实质的内涵，而变得俗不可耐。

我们并不需要为自己的天生缺陷而自卑，一旦人有了精神上的追求和人格的修养，就会自然而然地弥补相貌上的弱点。

林肯并没有一副迷人的外表，这点连他自己也承认。当时美国总统的竞选过程中，候选人的外表确实是赢得民心的一个重要条件。在竞选期间，林肯曾收到一封很有趣的信。

亲爱的先生：

我是一个十一岁的小女孩，非常希望您能当选美国总统，因此请您不要见怪我写这封信给您。

如果您有和我一样大的女儿，就请您代我向她们问好，要是您不能给我回信，就请她们回信给我吧！我有四个哥哥，他们其中已经有两个人决定把票投给您，可是如果您能把胡子留起来，我就能让另外两个哥哥也选您。您的脸实在太瘦，如果留起胡子就会更好看。所有女人都喜欢留胡子的男人，那时她们也会

支持她们的丈夫投您的票，您一定会顺利地当选总统。

格雷西敬上

这位十一岁的小女孩真是个天生的心理学家，她掌握了一些选民对总统候选人相貌的评价，并提出一个改变林肯形象的主意。而林肯也接受了一个格雷西的建议，蓄了胡子，果然让他看起来比较有总统的威严。

至今，在林肯的故居还陈列着两张画像，一张是留了胡子的林肯，另一张则没有胡子。看过这两张画像的人都会觉得，改变相貌对于一个政治家总不是无足轻重的事情。

有时候，一个人改变相貌并不是为了好看，而是想给别人留下一个崭新的印象。当然，如果林肯收到信后，脸皮稍微薄点，不好意思接受一个小女孩的“指教”，那恐怕历史就得重写了。

◎ 精确预测，巧借天意

公元1367年，朱元璋历经了十五个年头的戎马生涯，队伍由小到大，地盘由狭变广，到了这一年九月，他已占领了今湖北、湖南、河南东南部和江西、安徽、浙江，以及汉水下游和长江下游等大片疆土。到了十月间，他又乘胜作战，南征北伐同时并举。没到两个月，北伐大军已经平定了山东，南征大军先后打下了福州、建宁。此时，朱元璋的部队，真是势如破竹，节节胜利。推翻元朝，统一全国的时日已屈指可数了。在这种形势下，朱元璋决定登基做皇帝。

但是这个皇帝该怎么做呢？朱元璋心计乖巧，很懂得点诀窍。他想：要想把皇帝做得稳，光凭着眼前的权势地位还不行，还要借助于民心、天意这两条。就是说，要表明这个皇帝并不是他自己要做的，而是百姓之心、上天之意，非他做不可，于是一场精心安排的登基表演开始了。

这一天，中书省左丞相李善长双手捧着劝进表，领着吴王府的文武百官，缓缓来到朱元璋办公的地方，一齐跪在朱元璋

面前，劝请朱元璋登基称帝。朱元璋正在阅览公文，抬头看看下面随着的文武大臣，心头不觉充满了喜悦。但他表面却又装着若无其事的样子，连忙放下朱笔，说道："众位这是做啥？快起身！""大王容禀。"李善长连忙说道，"大王从戎起兵，南征北战，至今已有十五个年头了。如今陈汉既灭，东吴已平，元朝军队也正在土崩瓦解，大王统一天下的大业已成定局。古人说：名不正，言不顺。王业既然已定，建国即为当然，再用吴王之号，已不合时宜。一国之王应称皇帝，就请大王顺应天意，择日登基，立号即位吧！"说罢，双手把那劝进表高高举过了头顶送给了朱元璋。

朱元璋压抑着内心的喜悦，坐在椅子里听李善长说完，立即站了起来，但并没有去接那份劝进表，却笑着说道："众位不必这样，快起来。统一大业，建号称帝倒也要得。可是众位兄弟跟我同生死，共患难，驰骋疆场，都立下了汗马功劳，这个皇帝到底由谁来做，还要商量商量嘛。"说着便去拉李善长等人起来。他这样推辞，当然是故作表演。众大臣中有知道的，也有不知道的，但无论知道不知道的，都当为真，便依然跪着说道："这事不需再商量了，大王乃是众兵之首，众将之帅，天下之王，功高德厚，如今这皇上龙位，他人何能窃据？就请大王快答应了吧！"李善长举着劝进表，更是坚决地说道："大王若不接下表，今天我们便都跪在这儿不走了。"这时，只听朱元璋哈哈地大笑起来，说："那我怎忍心让众位就这么跪着呢？好吧，既蒙众位推举，人心所依，我就依从了吧。"说着，接过那份劝进表。众大臣见朱元璋终于应允了，才都站起身来，含笑而去。

大约十天以后，经过一番准备，朱元璋从头到脚打扮得焕然一新，开始告天。这一天，一座新建的宫殿内香烟缭绕，红烛照人，正面设着天地神的牌位，文武百官垂手站在两旁。朱元璋走进殿内，撩起衣襟，跪在地毯上，向天地神拜了三拜，然后，颂读起祭告文来。只听他朗朗地念道："惟我中国百姓之君，自宋运告终，帝命真人于沙漠，入中国为天下主，其君

臣父子及孙百年有余，今运亦终。其天下土地百姓，豪杰分争。惟帝赐英贤为臣之辅，遂戡定群雄，息民于田野，今地周回二万里广。诸臣下皆曰生民无主，必欲推尊帝号，臣不敢辞，亦不敢不告上帝皇祉。是用明年正月四日于钟山之阳，设坛备仪，昭告帝祉，惟简在帝心：如臣可为民主，告祭之日，帝祉来监，天朗气清，如臣不可，至日当烈风异景，使臣知之。”朱元璋这段条告文的中心意思是说，前朝的建立和颠覆是天命，现在自己要做皇帝也是承受天命的。所以特地祈告天神，明年正月初四举行登基仪式，如天命准他当皇帝，那天就赐个好天气，如不准，就叫天气变坏，好使他知道上天的意思。

朱元璋祭告完了，大臣们都很吃惊，心想：怎么把话说得这样死呢？俗话说：天有不测风云，万一到明年正月初四那天，天气不好怎么办？难道他这个皇帝就不做了么？他不做，又有谁能做呢？有的人就暗暗埋怨，说祭告文不该提出这个条件。这时，只有朱元璋和刘伯温的心里是踏实的。原来这也是事先经过谋划了的。朱元璋不是要借助天意么？可是这个天意怎么能表示出来呢？他和刘伯温商量的结果，就是利用天气。刘伯温根据自己预测天气的知识和经验，甲乙丙丁，子丑寅卯地算了一算，断定明年正月初四这一天是个好天气。这样，在祭告文里如先说了，到时候一应验，不就表明是天意了么！对这个预测，他两人又怎么这样坚信不疑呢？一来刘伯温预测天气很有经验，朱元璋也很信任他，曾经夸奖他说：“伯温的天文，别人看不清，他只把秀才的理来断，倒强似那些专门家的。”二来当时已是腊尽，离正月初四不过几天，天气的变化已比较容易见着了。所以两人便都放大了胆子，在祭告文里只管将那些赌注般的话说了。别的大臣们哪里想到这些呢！因此便不免“杞人忧天。”

朱元璋祭告天地之后，眼见已经到了大年（春节）。俗话说：“年日易过”，一晃儿又过了年初三，便是正月初四了。这一天，果然如刘伯温所预测：天朗气清，万里无云。这一下，真是应了天意了。

■ 立身行世面厚心黑三十六：同心协力，推枯拉朽

——不管做什么，能把众人的心凝聚在一起，可以说没有成不了的事。

有首经典歌曲唱的是：“团结就是力量，这力量是铁，这力量是钢。”这道理一点不夸张。“兄弟齐心，其利断金”。不管做什么，能把众人的心凝聚在一起，可以说没有成不了的事。不论做什么事，能以厚黑为准则，万心同向着既定目标，扩充自己的厚黑本能，大行厚黑之道，何愁不能得胜呢？在今天的市场经济环境下，作为一个企业的领导者，更应懂得使用厚黑手段来凝聚人才的心，使他们的目标所向与企业的目标所向紧紧一致起来，保持高昂的精神斗志，尽施才能；而作为一

个职员，不论在什么岗位，不论职位高底，也都应该以自己所属的企业为家，不以个人好恶来决定自己的责任大小，与上下级和同事们一道，将自己的企业发展壮大。

◎ 宽厚待人才能得人

“宽厚以待人”，也只能视为工具。用得好，可以坐收百万雄兵，极大的增强自己的威望。用得不好，一旦假戏真做，真心宽厚待人，一定落得身首异处。

能够推功揽过，扬人之长，责己之咎，是刘备能够笼络人心，使将士为他誓死效命的重要原因之一。关羽虽有将才，却也傲气凌人，但却能俯首事奉刘备始终。兵败之际，暂归曹操，曹操待以“上马金、下马银”之厚，终究未能买动其心。张飞生性鲁莽，暴躁如火，但在刘备面前，却能俯首帖耳，惟命是听。这种亲密关系，绝不是单凭桃园结义之举便可维持终生的。根本原因还在于刘备始终能够发现，赞扬他们的长处，从而使关羽的自尊自负得到满足，使张飞的豪气得到舒展。

刘备这种“宽厚以待人”的风度，在他历次危难之际体现得尤为充分。当初，曹操与袁绍官渡、仓亭之战刚结束时，刘备曾率数万人进攻许昌，结果打得大败。刘备领残兵千人逃至汉江沿岸，处境十分狼狈。这时，刘备对身边将士感叹地说：“诸君皆有王佐之才，不幸跟随刘备。备之命窘，累及诸君。今身无立锥，城恐有误诸君。君等何不弃备而投明主，以取功名乎?”诸将闻听此言，都悲痛落泪。将心比心，主公既为众人考虑，众人也要为主公考虑。这样，即使有些怨气，也顿然消释了，甚至进而转化成为一种凝聚力，转化成为同仇敌忾之激情。

作为一名统帅，不一定自己事必躬亲，主要是把握大方向，善于调理各将的关系，使手下的人充分发挥出积极性和才能，扬长避短，这正是刘备成功的用人之道。

宋国是一个小国，没有多大力量，可它的国君宋襄公却好大喜功，不自量力，一心想称霸诸侯，当上盟主。

有一年，宋襄公主持召集会盟，郑国没有到会，宋襄公就以邻国轻视宋国的罪名，兴师问罪。楚国是郑国的保护国，听说宋襄公派兵讨伐它，便匆忙派兵援救。

宋襄公亲自率领宋国军队，来到泓水岸边，这时正巧遇上楚国军队渡河，宋国司马子鱼高兴地报告宋襄公：

"国君，现在正是攻打楚国的好机会，你瞧，他们正在渡河，趁这个时候攻击他们，必定获胜……"

"不能这样，人家还没有准备好，怎能突然袭击人家呢，那太不仁义了……"

对岸的楚军全部渡过了泓水，正忙着整理战车、兵戈，司马子鱼又建议说：

"国君呀，现在攻击楚军还来得及，趁他们现在还没有布开阵势……"

宋襄公皱着眉头，乜斜着子鱼说："急什么？人家没摆阵势就打，那是不合礼仪的！"

战机错过了，楚军布好了阵势，喂饱了战马，士兵带好了兵戈，一阵响鼓敲过，楚军如潮水一般冲杀过来，宋国军队招架不住，撒腿就跑。司马子鱼保护着宋襄公退却，楚军追赶上来，一戈刺在宋襄公左腿上，多亏司马子鱼左右掩护，才逃回军帐。

宋国的军队大败而归，宋襄公再也不敢穷兵黩武了，他静心在宫里养伤。

一天，司马子鱼进宫探望他，宋襄公反省说：

"我听古人说君子不伤害伤员，战争中不抓获白头发的老兵，不攻击没有准备好的敌人……"

听了他的蠢话，司马子鱼觉得好气又好笑，耐着性子对他开导说：

"既然与人家作战，双方就互为敌人，你不杀死对方，对

方就要杀死你，这是妇孺皆知的事情嘛！假如怜悯对方，可怜白头发的老兵，那就投降好了，何必打仗？打仗就是你死我活的，怎样对自己有利就怎样打，还讲究什么仁义、礼仪？我看国君根本不懂得作战，可又偏要兴师动众……"

"你不知道啊，我是最讲仁德的呀……"宋襄公吞吞吐吐地辩解说，司马子鱼再也忍不住了，他放声大笑："哈哈哈……你讲的全是虚假的仁德呀……"

宋襄公的伤势日益加重，在第二年夏天死去了。

◎ 做几件得人心的事儿

李宗吾论述道：孟子说："人少则慕父母，知好色则慕少艾，有妻子则慕妻子，仕则慕君。"全是从需要生出来的，孩提所需者食也，故慕饮我食我之父母。少壮所需者色也，故慕能满足色欲之少艾与妻子。出仕所需者功名也，君为功名所自出，故慕君。需要者目的物也，亦即所谓目标，目标一定，则只知向之而趋，旁的事物，是不管的。目标在功名，则吴起可以杀其妻，汉高祖可以分父之羹，乐羊子可以食子之羹。目标在父母，则郭巨可以埋儿，姜诗可以出妻，伍子胥可以鞭平王之尸。目标在色欲，则齐襄公可以淫其妹，卫宣公可以纳其媳，晋献公可以承父妾。我认为：人的天性，既是这样，所以性善性恶问题，我们无须多所争辩，负有领导国人之责者，只须确定目标。纠正国人的目标就是了，我国现在的大患，在日本压迫，故当提出日本为目标。手有指，指日本，目有视，视日本，口有道，道日本，心有思，思日本，使全国人之力线，集中在这一点。于是乎吴起也，汉高祖也，乐羊子也，郭巨也，姜诗也，伍子胥也，齐襄公也，卫宣公也，晋献公也，一一向目标而趋，救国之道，如是而已。全国四万万根力线，根根力线，直达日本，根根力线，挺然特立，此种主义，可名之曰："合力主义"。

得人心者得天下，得人心者也必然能反败为胜。行厚黑者有时要干几件得人心的事儿才能得到支持，从而达到自己的最终目的，这就是厚黑大智慧。

明正统十四年（公元1449年）7月，蒙古族瓦剌部首领也先率兵分四路大举进犯明边境。明军在猫儿庄、四河口接连被瓦剌军打败，永宁也被瓦剌军攻破，边境连连告急。

英宗宠臣、权倾朝野的宦官王振为保其家乡蔚州的万贯家财，并乘机炫耀权势，挟持英宗率50万大军出征迎击。八月初，明军抵大同，得知阳河口惨败之讯后，急令撤军。开始，王振为使皇帝能"临幸"家门，决定走经由紫荆关回北京的距离较远的南路，客观上，这也是一条比较安全的退路。中途，王振私心发作，恐大军过蔚州毁坏其庄田里的庄稼，又改令定经宣府回京的北路近道。50万大军不得不又折向北。当行至土木堡时，为瓦剌军四面合围。也先诈称议和并佯退军队，明军急不可待移营就水。也先军乘明军混乱之际大力冲杀。明军不敌，英宗被俘，50万大军全军覆没，王振被明将樊忠斩杀。这即是有名的"土木之变"。

皇帝被俘，军队主力被歼，明朝举国群龙无首，朝廷一片惊慌。京师守军不过10万人，明王朝陷入了严重危机，更有迁都南逃的主张。也先这时也挟英宗以皇帝名义令各镇守将领开城出降。士气低落、民心不稳。

身为兵部左侍郎的于谦痛心不已，他驳斥逃跑主张，力劝英宗之弟朱祁钰即皇帝位以振民心，粉碎也先挟英宗以令诸侯的诡计。

9月，朱祁钰奉皇太后诏命即皇帝位。于谦升任兵部尚书。

鉴于奸臣王振长期擅权欺压百姓，于谦在加强防务部署的同时，严惩王振的余党，并撤换了一批不称职的官吏。京城的防御得到了加强，京城秩序井然，军民团结，士气大振。

10月，瓦剌军挟英宗大举进犯北京，京师军民意气风发，

决心誓死保卫都城。11 日，也先率军兵临北京城下。他打出送还英宗的牌子，企图诱骗京师守将于谦、石亨前往谈判，以便扣留。刚主朝政的朱祁钰不知所措，使人问于谦。于谦坚定地回答："今日只知有军旅，他非所敢闻。"从而决心抗战到底。

13 日，瓦刺军开始进攻。明朝方面有援军到达军心再振。于谦把 22 万守军分列于九门之外，利用外围及各门屡败瓦刺军的进攻。居民也积极协助明军作战，危急时刻，百姓"升屋呼号，投砖击寇，哗声动天。"瓦刺军先攻德胜门，遭明军伏击，大败于城下；转攻其他城门，也遭失败。这时，各路"勤王"明军陆续赶来。瓦刺军后路被断，也先在连战皆败的情况下，拥着英宗匆匆撤围西逃。于谦指挥明军乘胜追击，大败瓦刺军。

明朝北京保卫战，由于广大军民同仇敌忾、团结一心以及于谦的正确指挥，终于取得了胜利，从而扭转了明朝北部边防的不利形势，使明朝统治者转危为安，这其中于谦的立新帝、惩奸臣、振民心、励士气等措施发挥了巨大作用。

在军心要素之中，人们往往只注意众多的士兵的士气高低，殊不知还有一种常为人们忽视的，且对众多军心士气有重要影响的统帅的信念。可以说，这是一种巨大的军心激励力量，它的开发成功与否直接关系到全军将士精神状态的好坏，并对作战行动产生直接影响。

对于统帅的这种潜力，除依靠统帅本人的自行发掘以外，还得靠外力巧妙地开发。在历史上确实有一些"头脑僵化"的统治者，被一时的危难吓破了胆，一见刀枪舰炮，就赶紧派钦差大臣议和，结果是落得个国破家亡，同侵略者签订一系列丧权辱国的不平等条约。

◎ 先把最宽大的基础扎好，才能有“拔尖”的辉煌

李宗吾认为，待人不可有高低贵贱的区别，尤其是对一个集团的管理者来说，更是如此。俗话说：“水能载舟，亦能覆舟！”，讲的就是要公平、公正对待属民，取其心，顺其志。

孔子有一句至理名言，叫做“有教无类”。这句话出自孔子《论语·卫灵公》，意思就是不论对哪一类人都给以教育。

一般人都只知道孔夫子有“贤人七十二”，就是说他有七十二个比较“圣贤”的学生，却完全不了解“七十二个贤人”出自于他的“三千名”学生弟子之中。完全可以这样说，孔夫子若没有他的“弟子三千”，就根本不可能有“贤人七十二”。

这里实际上说的是“金字塔效应”。

“金字塔”本来是指古代埃及之王墓，以石筑成，底面四方形，广而大，侧面作三角形，愈上愈尖，远望之状如“金”字，故名“金字塔”。实际上这是指一种底部宽大，愈上愈小，顶部拔尖的建筑模式。这在建筑学上不一定是普遍采用的建筑方法，但却是任何治众驭属的普遍现象。一句话：你不能要求每个人都拔尖，每人都“拔了尖”，那也就没有了“尖”。关键是你的底盘要铺得厚实、宽大、稳妥，然后在那厚实、宽大、稳妥的基础之上，才可能冒出拔尖的东西来。这实际上是一种普遍的社会现象，值得每一个欲在社会上立身行世的人重视，并有意识地实行之。

从最广大的“国家”意义上来说，重要的不在顶部的皇宫王权，而是在于最广大的黎庶大众。

“贞观之治”这句话恐怕很少有人没有听说过，“贞观”是唐太宗李世民的年号，唐朝是从残暴歹毒的隋炀帝杨广手中接过来的国家政权，当时隋炀帝倒行逆施，以百姓无法承受的劳役欺压百姓，百姓们怨声载道、起义造反，此起彼伏，层出

不穷。而唐太宗李世民实行了完全相反的政策，概括地说来，就是“与民休养生息”，于是国家大治，百姓逐渐安居乐业并富足起来，这便是世所称道的“贞观之治”。

唐朝人吴兢编著了一本名叫《贞观政要》的书，凡十类，于《太宗实录》之处，采编了唐太宗与群臣的问答之词，分四十门（单元）专题叙述，被誉为帝王御民术的经典之作，本书开篇就转述唐太宗的话说：“为君之道，必须先存百姓，若损百姓奉其身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。”

这确实是至理名言，所说的实际上就是：百姓是国之基石，必须百般呵护，使之安康，国家才能巩固。

罗贯中的《三国演义》第四十一回记述了“刘玄德携民渡江”的生动故事。那是指刘备初起事不久，力量稚弱，曹操率领大军前来，想将刘备一举消灭。

当时刘备驻守在湖北樊城，军力弱小，曹操领大军数十万人，分八路“填白河而进”，直取樊城。此时刘备的力量不及曹操的十分之一，于是找军师诸葛亮问计。诸葛亮说：“可速弃樊城，取襄阳暂歇。”

刘备说：“奈百姓相随许久，安忍弃之？”

诸葛亮说：“可令遍告百姓，有愿随者同去，不愿随者都留下。”

谁知传话下去后，两县百姓齐声大呼说：“我等虽死，亦愿随使君。”即日号泣而行。扶老携幼，拖男带女，滚滚渡河，两岸哭声不绝。

刘备于船上望见，大哭说：“为吾一人而使百姓遭此大难，吾何生哉！”欲投江而死，左右急救止。闻者莫不痛哭。

刘备携带十余万百姓来到襄阳城外，城内围绕着让不让刘备进城而厮杀一片。

刘备说：“本欲保民，反害民也！吾不愿入襄阳！”

诸葛亮说：“江陵乃荆州要地，不如先取江陵为家。”

刘备说：“正合吾心。”于是携同百姓向江陵进发。

刘备军民同行十余万，大小车数千辆，挑担背包不计其数。路过刘表之墓，刘备率众将拜于墓，哭告说："辱弟备无德无才，负兄寄托之重，罪在备一身，与百姓无干。望兄英灵，垂救荆襄之民。"言甚悲切，军民无不下泪。

忽哨马报说："曹操大军已屯樊城，使人收拾船筏，即日渡江赶来也。"

众将都对刘备说："江陵要地，足可拒守。今拥民众数万，日行十余里，似此几时到得江陵？倘曹兵到，如何迎敌？不如暂弃之，先行为上。"

刘备哭着说："举大事都必以人为本。今人归我，奈何弃之？"百姓闻玄德此言，莫不伤感从此刘备越来越得人心，最后终于建立了蜀汉国，与曹操的魏国、孙权的吴国形成了三国鼎立的局面。

刘备此举，虽然其中不乏厚黑的表演成分，但客观上确实得到了百姓的拥护，为开创蜀国国基业奠定了坚实的基础。当今西方企业普遍认同一种"金字塔效应"，那就是把最宽大的基础先扎好，然后才有可能建造了"拔尖"的辉煌，让我们永远记住这一颠扑不破的真理。

李宗吾

厚黑秘诀

李宗吾 原典
东野君 译著

成败之间定有秘诀，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为夫差之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践竟不松手，非把夫差置于死地不可，这是黑字诀。

吾研毕生大奸大雄成败缺定规则。

厚者，防御术
黑者，攻击术

内蒙古人民出版社

成败铁规厚黑秘诀

秘诀一∨屈身求全
秘诀二∨暂避风头
秘诀三∨吞转乾坤
秘诀四∨借牌挡箭
秘诀五∨韬光养晦
秘诀六∨忍小谋大
秘诀七∨处变不惊
秘诀八∨浑水摸鱼
秘诀九∨见庙烧香
秘诀十∨激励士气
秘诀十一∨择木而栖
秘诀十二∨屡败屡战
秘诀十三∨乱中润全
秘诀十四∨当机立断
秘诀十五∨攻其无备
秘诀十六∨见机行事
秘诀十七∨寻机而上

秘诀十八∨死地而生
秘诀十九∨诱敌入彀
秘诀二十∨反道而行
秘诀二十一∨借尸还魂
秘诀二十二∨以拙破巧
秘诀二十三∨将败就败
秘诀二十四∨以小搏大
秘诀二十五∨借刀杀人
秘诀二十六∨离间挑拨
秘诀二十七∨并力一向

秘诀二十八∨黑眼识人
秘诀二十九∨找人卖命
秘诀三十∨因情制人
秘诀三十一∨别被人卖
秘诀三十二∨勿生傲骨
秘诀三十三∨见风使舵
秘诀三十四∨暗积实力
秘诀三十五∨高帽常戴
秘诀三十六∨厚黑到底

民国元年我发布厚黑学的时候，遇到一位姓罗的朋友，新从某县做了知事回来，历数他在任内如何如何的得意，言下很高兴，又说，因某事失着把官失掉了，案子至今尚未了结，又非常懊丧。言次谈及厚黑学，我原原本本地将成败铁规厚黑秘诀告诉他，他听得津津有味。我乘他正听得入神之际，猝然站起来把桌子一拍，厉声说道："罗某，你生平做事，有成有败，究竟你成功的原因在什么地方，失败的原因在什么地方，究竟离脱这二字没有？速道，速道，不许迟疑！"他听了我这话，如雷贯耳，呆了半响，才叹口气说道："我真是莫有离脱这二字。"

天津紫元文化

ISBN 7-204-07214-6
9 787204 072149 >

成败铁规

厚黑秘诀

成败之间定有秘诀。古而行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为夫差之臣，妻入吴宫为妾，这是**厚字诀**。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置于死地不可，这是**黑字诀**。

内蒙古人民出版社

李宗吾∷原典
东野君∷译著

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾成败铁规厚黑秘诀/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7－204－07214－6

Ⅰ．李…　Ⅱ．东…　Ⅲ．成功心理学—通俗读物

Ⅳ．B848.4－49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000373 号

李宗吾成败铁规厚黑秘诀

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07214-6/B・46　定价：28.00 元

成败铁规厚黑秘诀

秘诀一＞屈身求全
秘诀二＞暂避风头
秘诀三＞扭转乾坤
秘诀四＞借牌挡箭
秘诀五＞韬光养晦
秘诀六＞忍小谋大
秘诀七＞处变不惊
秘诀八＞浑水摸鱼
秘诀九＞见庙烧香
秘诀十＞激励士气
秘诀十一＞择木而栖
秘诀十二＞屡败屡战
秘诀十三＞乱中闯全
秘诀十四＞当机立断
秘诀十五＞攻其无备
秘诀十六＞见机行事
秘诀十七＞寻机而上
秘诀十八＞死地而生
秘诀十九＞诱敌入彀
秘诀二十＞反道而行
秘诀二十一＞借尸还魂
秘诀二十二＞以拙破巧
秘诀二十三＞将败就败
秘诀二十四＞以小搏大
秘诀二十五＞借刀杀人
秘诀二十六＞离间挑拔
秘诀二十七＞并力一向
秘诀二十八＞黑眼识人
秘诀二十九＞找人卖命
秘诀三十＞国情制人
秘诀三十一＞别被人卖
秘诀三十二＞勿生傲骨
秘诀三十三＞见风使舵
秘诀三十四＞暗积实力
秘诀三十五＞高帽常戴
秘诀三十六＞厚黑到底

民国元年我发布厚黑学的时候，遇到一位姓罗的朋友，新从某县做了知事回来，历数他在任内如何如何的整顿，言下很高兴。又说，因某事失误把官失掉了，案子至今尚未了结，又非常懊丧。言次谈及厚黑学，我原原本本地将成败铁规厚黑秘诀告诉他，他听得津津有味。我乘他正听得入神之际，猝然站起来把桌子一拍，厉声说道："罗某，你生平做事，有成有败，究竟你成功的原因在什么地方，失败的原因在什么地方，究竟离脱这二字没有？速道，速道，不许迟疑！"他听了我这话，如雷贯耳，呆了半响，才叹口气说道："真真是莫有离脱这二字。"

曲径通幽

——寻找那一扇窗

人，谁都想碰上好事，见了坏事躲都唯恐避之不及。正所谓“天下掉馅饼”，出门拣到个金娃娃，谁不想！然而，一个人无论多么聪明，上帝多么青睐，都难免会与失败握手。任何人都不可能永远一帆风顺，永远不遭遇失败，除非你什么事都不做。就像胜败乃兵家之常事一样，失败也是每一个人步入成功殿堂又必须要经历的阶段。因此，如何走出困境、反败为胜，便成了每一个人都必须要慎重面对的人生大课题。

从一般心理来说，人们自然应该力避失败，但却大可不必对失败怀有病态的畏惧。因为塞翁失马，安知非福！

有一艘货船在海上遇到暴风雨，毁损了所有的货物，船长在悲痛之余，检视全船，却发现了一只被浪打上船的蚌，里面有一粒硕大的珍珠。船长把这粒珍珠卖掉，所得的钱，竟然超过了原船的损失。

一个诗人曾经这样赞美失败：失败是引发人类潜能的导火索，它能促使人们从失误中猛醒；失败是一场熊熊大火，它能焚毁一切盲目、虚荣和伪善的面纱；失败是一阵横空席卷的狂风，它能扫清纸上谈兵的迷雾，逼着人们面对现实，重新思索；失败是一场不期而至的雷电，它对一支军队来说既是考验，也是机缘……

胜利总是伴随着失败，胜者不会常胜，败者也不会永败。关键是如何对待失败。真正的强者是在失败之后，对自己的力量进行重新估价，找出自己的差距和不足，扬长避短，充分发挥自己的优势，巧妙地反败为胜，并最终击败对手。

美国商界有句名言："倒了牌子的名牌产品要想东山再起，就像下台总统希望重入白宫一样绝无可能。"意思就是说，一个人失败了是很难反败为胜重新站立起来的。果真如此吗？非也！西方谚语还说："上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。"这就是说，当人们面临失败之时，也必然会有一个能够反败为胜的窗子在为人们打开着，只是人们一时没有发现而已。

我们说，失败本身并不可怕，真正可怕的是找不到那一扇反败为胜之窗。至于如何才能找到这扇窗？仁者见仁，智者见智，就像世上没有完全相同的两片叶子一样，也不可能有一个固定不变的模式照搬照套。

"刘备的特长，全在脸皮厚。他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不知耻。而且生平善哭，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为胜。"所以有人说："刘备的江山，是哭出来的。"或者说刘备是靠着他那变幻莫测的厚脸皮寻找到了那一扇窗。

"三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：'宁我负人，毋人负我。'心子之黑，真是达于极点了。"正是靠着这样的本事，曹操找到了那扇成功之窗，在困境中逐渐壮大了自己，终于从一个不起眼的小诸侯渐渐成就了一代霸业。

……

《厚黑学》成书之时正值连年内乱不止、外强入侵、亡国迫于眉睫之际，所以在反败为胜方面颇有心得。

按照李宗吾的说法，在反败为胜方面古人中做得最好的莫过于越王勾践，"古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。"

引言

按照李宗吾的观点，厚黑之用，可大可小，既然可以救国、救军，当然也可以解个人挫败、企业之围，厚黑之道都是一以贯之的。厚黑学的道理是普遍适用的，可是它的变化多端，妙用无穷，那就要看使用者的本事了。

“从古至今，上至王公贵人，下至草莽凡夫，不厚不黑而能反败为胜的，绝无仅有。不管是二十四史也好，稗官野史也罢，即使是在生活琐事之中，你都必然发现：欲要反败为胜，无非厚黑而已。”凡是真正的厚黑高手，不仅能够找到那扇窗，即使没有窗，他也会自己造一个，甚至破门而出。

李宗吾认为，败势中首先要保全性命。因为只有保存实力，才有今后反败为胜的资本。在厚黑大家看来，一个人什么都可以失去，但惟一不能失去的就是机遇。其他的东西失去了可以再来，但是机不可失、失不再来。机遇对于处于困境中的人来说，更是如同生命一样珍贵。看到机遇，就应该像守门员看到射来的足球一样，马上扑将过去，然后将它死死压在身下。在双方的对抗和竞争中，谁能抢先把机遇压在自己的身下，谁就能得到翻牌的可能。

“胜者王侯败者寇”。自古以来，历史都是由胜利者来写的。成为英雄豪杰的秘诀，不过面厚心黑而已。然而这“厚黑”二字应用起来，却需日思夜想，机关算尽。不知厚黑，固然无以为英雄豪杰；徒知“厚黑”二个字而不知变化应用的，也无以为英雄豪杰。在厚黑大师的眼里，只有做个笑到最后的人，才是真正得窥《李宗吾成败铁规厚黑秘诀》真谛的人。

真正的厚黑者都是实用主义者，有奶便是娘。这一点与西方一度盛行的“没有永久的朋友，只有永久的利益”颇有异曲同工之处。在李宗吾看来，朋友价值的大小取决于能给自己带来利益的多少。对我眼下有用，三教九流、鸡鸣狗盗兼收并蓄；妨碍现实利益，天王老子、圣贤才子弃之不顾，并置之死地而后快。惟有如此，方能称得上善于败中求胜的厚黑高手。

“天雨虽广，不育无根之草；厚黑之门虽大，难度无缘之人”。欲想反败为胜，必须从里到外真正做个彻底虔诚的厚黑信徒。常言道：“机会只给有准备的人”，同样地，败中求胜也只给够厚够黑的人。为此，李宗吾提醒说：“厚黑之人，能得千乘之国，苟不厚黑，箪食豆羹不可得。”不厚黑连混口饭吃都难，更不要奢谈找到那扇上帝之窗、反败为胜了。

《李宗吾成败铁规厚黑秘诀》，不仅于“曲径”之处为世人指明了那扇反败为胜之窗的准确方位，而且还为世人无偿提供了进入成功殿堂的“通幽”密钥。假如《李宗吾成败铁规厚黑秘诀》一书中的某些观点，某些方法，能够帮助读者诸君在困境之中找到属于自己的那扇窗，并最终反败为胜，登上人人仰慕的领奖台，那将是作者的最大欣慰。

祝您成功！

目录

〔第一篇〕

厚黑保身篇：留青山在，必有柴烧 [001]

《百战奇法》中专门论述了退战：凡与敌战，若敌众我寡，地形不利，力不可争，当急退以避之，可以全军。《三十六计》也将“走”列为败战计的最后一计。在一切计谋用尽却没有办法摆脱困境之时，就只能厚着脸皮，以“走”来应对了。留得青山在，不怕没柴烧。只有保存实力，才有今后反败为胜的资本。

■ 成败铁规厚黑秘诀一：屈身求全 [002]

【——真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂。为了反败为胜，有时候需要屈身求全，或代人受过，或忍辱负重。】

◎ 不要在乎别人骂你

◎ 为大局，放下脸面做人

◎ 好死不如赖活着

■ 成败铁规厚黑秘诀二：暂避风头 [014]

【——“三十六计走为上”。在山穷水尽的时候，厚着脸皮的“走”与匹夫之勇的“不走”所带来的结局是迥然不同的。走了，就有可能“柳暗花明”，不走，则只能坐以待毙。】

◎ 转折从撤退的那一刻开始

◎ 别人的苦果自己尝

◎ 善战者不羞走，惹不起躲得起

◎ 善于退却也能名留青史

■ 成败铁规厚黑秘诀三：舌转乾坤 [024]

【——“狗掀门帘——全凭一张嘴。”大厚黑也是一样，靠一

张嘴吃遍四方。最高明的说话技巧就是能够见人说人话，见鬼说鬼话，只有这样，才能在危难来临的时候，扭转乾坤化险为夷。】

◎ 机言善辩，罪不加身

◎ 说好一句话，免得千刀剐

◎ 话中有话乾坤大

■ 成败铁规厚黑秘诀四：借牌挡箭 [036]

【——兵法说，艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃。己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。里面说的都是一个借字。借得巧，便可以在枪林矢雨、尔虞我诈中求得一片安稳之地。】

◎ 舍得卒子保大车

◎ 借兵为自己打仗

■ 成败铁规厚黑秘诀五：韬光养晦 [041]

【——厚与黑是人的一种本性，行厚黑也是人之常情，但是，真正的大厚黑却不易被人发现。原因是大厚黑刻意深藏不露，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。所以只管默默地做去，以求在困境中保存实力。】

◎ 不要急于为自己辩解

◎ 缓称王，得天下

◎ 卧薪尝胆雪深仇

■ 成败铁规厚黑秘诀六：忍小谋大 [050]

【——有一种人固执“宁为玉碎，不为瓦全”的观念，结果弄得玉也碎，瓦也不全。不知轻重、不能忍小谋大的人，自己吃亏也就罢了，连累了大局，更是罪加一等。小不忍则乱大谋，务必谨记在心。】

◎ 忍得一时，受用一世

◎ 该小人时就小人

◎ 不要计较小的得失

〔第二篇〕

厚黑应对篇：因势利导，隐忍待发 [059]

顺势则昌，逆势则亡。在失败之时，不能逆流而动，而应顺应暂时不利的形势，在自然而然中，隐忍一时，以蓄其实力，寻找时机，反败为胜。运用厚黑表面上要轻松自然，胜似闲庭信步；内心要憋住一口气，暗藏杀机。

■ 成败铁规厚黑秘诀七：处变不惊 [060]

【——失败令人震惊，这是可以理解的。但是，如果人们在失败面前慌里慌张，不知所措，那么失败的危害就会成倍地扩大。惊慌使人失措，如雪上加霜，其结果，只能是走向更大的失败。】

◎ 混乱不堪，兵败如山倒

◎ 事情得一件一件办

◎ 就当没有那么回事儿

■ 成败铁规厚黑秘诀八：浑水摸鱼 [074]

【——在摸鱼时，需要把水搅浑，才有可能把鱼抓住。在形势对自己不利之时，趁机把形势搞乱，使对方也失去自身的优势，不失为一条厚黑应对之计。】

◎ 乱世意味着机会

◎ 有变化就有可能

◎ 不变可以应万变

◎ 等待敌人发生变乱

■ 成败铁规厚黑秘诀九：见庙烧香 [085]

【——厚黑高人都善于在变幻不定的形势下，以变化的眼光去

审时度势，并且能迅速适应变化。见什么庙烧什么香能使自身始终在变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。】

◎ 有什么吆喝什么

◎ 根据需要不断调整自我

◎ 变化中要能经得起挫折

■ 成败铁规厚黑秘诀十：激励士气 [098]

【——在失败的时候，有人愿意为你卖命，你才能有翻牌的可能。你必须用自己的厚黑之心，重新点燃卖命人的欲望之火和希望之光，让他们看到盼头。】

◎ 点燃心中的希望之火

◎ 做几件得人心的事儿

◎ 自己也要有积极的心态

■ 成败铁规厚黑秘诀十一：择木而栖 [110]

【——女怕嫁错郎，男怕投错行。当发现嫁错郎或投错行之后，要放下面子，及时改正，找一个更适合自己的郎或行。对一个一心想出人头地、反败为胜的人来说，这一点尤为重要。】

◎ 不要在一棵树上吊死

◎ 善于使用背向之术

■ 成败铁规厚黑秘诀十二：屡败屡战 [119]

【——掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究是一口废井。在败绩中行使厚黑，在未能反败为胜之前，不管你行使了多久，终究不能算是胜利。厚黑精进之道，惟“坚韧”二字而已。】

◎ 坚持之下必有黄金

◎ 只要打赢最后的一场胜利

◎ 用失败磨炼进取心

目录

〔第三篇〕

厚黑机遇篇：机不可失，失不再来 [131]

有位厚黑大家曾经说过，“一个人什么都可以失去，但惟一不能失去的就是机遇。其他的东西失去了可以再来，但是机不可失、失不再来。”机遇对处于困境中的人来说，更是如同生命一样珍贵。看到机遇，就应像守门员看到射来的足球一样，马上扑将过去，然后将它死死压在身下。在双方的对抗和竞争中，谁能抢先把机遇压在身下，谁就能得到翻牌的可能。

■ 成败铁规厚黑秘诀十三：乱中淘金 [132]

【——历史上许多奸雄好像专门是为乱世而生的，确实，这些人惟恐天下不乱，总是借机生事端。如果“生不逢时”，他们也偏要把天下搞乱，把一潭清水搅浑，好趁机捞上一把。】

◎ 自己给自己创造机遇

◎ 乘虚而入，变不利为有利

◎ 形势越乱，越需沉着

■ 成败铁规厚黑秘诀十四：当机立断 [145]

【——当断不断，必留后患。机遇是难得的，有了机遇，看准了以后，不要犹豫不决，而应立下决心。有时错误的决定也比犹豫不决没决定好上千百倍。】

◎ 机会是无法储存的

◎ 不给敌人任何机会

◎ 等待最好的机会

◎ 过了这个村就没这个店

■ 成败铁规厚黑秘诀十五：攻其无备 [163]

【——要行厚黑反败为胜，必须要比对手更厚黑，要比对手棋

高一着，才能处处主动。如果行棋运力总在人家的算计之中，那你无论如何也跳不出如来佛的手心。】

◎ 胜利的敌人最不堪一击

◎ 速度能创造奇迹

◎ 最不可能的往往最可能

■ 成败铁规厚黑秘诀十六：见机行事 [173]

【——情势在变，机遇在变，双方对比也在变，所以，要行使厚黑学必须随机应变，见机行事，不能冥顽不化。正所谓“上了哪个戏台，就得唱哪台戏”。】

◎ 换个角度海阔天空

◎ 正门不通走后门

◎ 让你的思维变得灵活

■ 成败铁规厚黑秘诀十七：寻机而上 [185]

【——成功者和失败者之间的差别在于：成功的人知道如何制造机会，争取机会；而失败的人则不会，就是机会来了，也是一再错失机会，这种人的失败就是命中注定的了。】

◎ 最危险的地方最安全

◎ 要敢于和善于冒风险

◎ 机会属于果断的人

■ 成败铁规厚黑秘诀十八：死地而生 [196]

【——“陷之死地而后生，置之亡地而后存。”有时就要把人逼到绝路上，不拚死一战就不能生存，这样，就没有人不奋勇作战了。也只有在这时，才会出现一线生机。】

◎ 不过黄河不死心

◎ 断绝最后一丝侥幸

◎ 让对手畏惧你

◎ 过河的卒子顶大车

〔第四篇〕

厚黑诡智篇：胜王败寇，机关算尽 〔205〕

"胜者王侯败者寇"。自古以来，历史就是由胜利者来写的。成为英雄豪杰的秘诀，不过面厚心黑而已。这"厚黑"二字应用起来，却需日思夜想，机关算尽。不知厚黑，固然无以为英雄豪杰；徒知"厚黑"二个字而不知变化应用的，也无以为英雄豪杰。

■ **成败铁规厚黑秘诀十九：诱敌入彀** 〔206〕

【——渔人打开了一个瓶子，里面跳出来一个魔鬼。渔人惊愕之余，说："你这么高大，怎么能钻到这瓶瓮中呢？"那魔鬼得意洋洋："我能伸能缩，现在就钻给你看。"等那魔鬼重又钻回后，渔人赶紧塞住了瓶口。如果调动全部的厚黑智慧，也设计这么一个圈套，让对手钻进去，岂不大功告成。】

◎ 把敌人捧上天
◎ 假惺惺地做好人
◎ 让敌人激起公忿
◎ 猪要养肥了再杀

■ **成败铁规厚黑秘诀二十：反道而行** 〔219〕

【——当阿猫阿狗们都知道怎么办的时候，你就应该考虑变换变换方式了。对抗双方都深得厚黑真传，更要反道而行，才能更快地摆脱困境。对方让你往东，你决不要往东，而一定要往西走不可。】

◎ 没人要的我要
◎ 打乱敌人的如意算盘

■ **成败铁规厚黑秘诀二十一：借尸还魂** 〔224〕

【——借尸还魂的本意，虽然是指已经被消灭的事物假借某种名义以另一种形式重新出现，但在厚黑高手眼里，却往往可以

成为反败为胜的良方。当在与对手较量中暂时处于不利的地位时，只要巧妙地凭借和利用外部某种力量，便可重整旗鼓，东山再起。所谓反败为胜，就是这么简单。】

◎ **挖个坑就会有水**

◎ **利用矛盾，变被动为主动**

◎ **第三者的油水最多**

■ **成败铁规厚黑秘诀二十二：以拙破巧** [233]

【——“破天下之至巧者以拙”。拙可以破巧，是因为拙并非真正的愚笨？而是“大智若愚、大勇若怯。”懂得这一厚黑谋略的人有着比一般人更远的眼光。】

◎ **无为而为藏大智**

◎ **烧栈道，表忠心**

◎ **让人自动走进陷阱**

■ **成败铁规厚黑秘诀二十三：将败就败** [245]

【——许多动物都具有装死的本能，让天敌以为它已经丧失了反击能力。可当对手摩玩不已、志得意满之时，它却突然跳将起来，一口将敌置于死地。】

◎ **小败装大败**

◎ **不动声色，反戈一击**

◎ **打不赢就故意露个破绽**

■ **成败铁规厚黑秘诀二十四：以小搏大** [254]

【——扭转败局并非都要大动作，有时候一个小小的力量就能创造出惊天动地的伟绩。这个不起眼的力量之所以能起到“四两拨千斤”的作用，主要是因为这“四两劲”使在了最关键的时机和地方。以小博大要用的巧、用的奇、用的黑。】

◎ **杀猪不能捅屁股**

◎ **功夫往往在局外**

〔第五篇〕

厚黑搏杀篇：心狠手辣，又拉又打 〔261〕

厚黑家都是实用主义者，没有永久的朋友，只有永久的利益。他们认为朋友价值的大小取决于能给自己带来利益的多少。对我眼下有用，三教九流、鸡鸣狗盗兼收并蓄；妨碍现实利益，天王老子、圣贤才子弃之不顾，并置之死地而后快。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十五：借刀杀人 〔262〕

【——“敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。”借用盟友的力量去打击敌人，可以用盟友的损失换得自己的利益。而且自己手上没血，也可以博得一个能忍不杀的美名。】

◎ 让对手互相残杀

◎ 埋下反败为胜的种子

◎ 小美人可立大功劳

■ 成败铁规厚黑秘诀二十六：离间挑拨 〔272〕

【——堡垒是最容易从内部攻破的。利用敌方内部的矛盾，并千方百计地扩大这种矛盾，诱使对方内部发生内讧，自相残杀，往往能收到不战而胜的奇效。】

◎ 让敌人自己砍掉双手

◎ 妙用绝招除对手

◎ 拔掉眼中钉肉中刺

■ 成败铁规厚黑秘诀二十七：并力一向 〔281〕

【——三个臭皮匠，顶个诸葛亮。三个小厚黑，胜过一个大厚黑，只要设法集众多小厚黑之力，就能形成一股无坚不摧的力量。要想反败为胜，光靠一个人的厚黑是不够的，一定要全体一致对外厚黑才行。】

◎ 协调一致才能出合力
◎ 敢于当面批评你的肯定是自己人
◎ 让人愿为你卖命

■ 成败铁规厚黑秘诀二十八：黑眼识人 [293]

【——厚黑大家刘邦说：大风起兮云飞扬，安得猛士兮守四方！人才的确是败中求胜之宝。用人必先知人，知人必具黑眼。要想让人为你卖命、反败为胜，就要动用你的一双厚黑之眼。】

◎ 私生子也可做大将军
◎ 不拘小节，惟才是举
◎ 要有容人的厚黑之量

■ 成败铁规厚黑秘诀二十九：找人卖命 [306]

【——骑驴的人为了让驴子肯前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。成功的用人之道有多少？其中之一就是知道能人最想要的是什么，并进而利用这点，让他愿意为自己卖命。】

◎ 用诚心招揽人才
◎ 拉着不走就抽一鞭子
◎ 得饶人处且饶人

■ 成败铁规厚黑秘诀三十：因情制人 [317]

【——一把钥匙开一把锁。反败为胜的厚黑技巧很多，不过，若能摸透他人的脾气，控制住他人，使其为我所用，听我调遣，摆脱困境也就为时不远了。】

◎ 要摸清对手的软肋在哪里
◎ 为对手量身定做一副枷锁
◎ 操刀抓刀柄，制人拿把柄

〔第六篇〕

厚黑不败篇：笑到最后，笑得最好 〔327〕

凡与人交涉，必须将他如何来，我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从哪面来，我都可以应付。凡事豫则立，不预则废。凡是事前有越充足的准备，越周延的沙盘推演，就越能有把握立于不败。所谓厚黑高手就是能预测对手的招数并能将他招招封死的人。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十一：别被人卖 〔328〕

【——为了不被人出卖，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。】

◎ 有步骤地消除威胁

◎ 消除后患要不留情面

◎ 让你知道我不是好惹的

◎ 自己给自己上保险

■ 成败铁规厚黑秘诀三十二：勿生傲骨 〔341〕

【——君臣之间，只是一时利用和被利用的关系。这种关系是很微妙的，臣下要明白不能不露锋芒，但也不能露得太甚。要是没有自知之明，在君主面前生傲骨，别说反败为胜了，不死那才真叫怪哩！】

◎ 欺负人要看准对象

◎ 口吐狂言惹杀身大祸

◎ 功成身退天之道

■ 成败铁规厚黑秘诀三十三：见风使舵 〔354〕

【——变化是绝对的，不变是相对的。要行使厚黑必须顺应这种变化，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则

厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。】

◎ 变不利为有利

◎ 有奶便是娘

◎ 要猜透主子的心思

■ 成败铁规厚黑秘诀三十四：暗积实力 [365]

【——只有暗里积攒了足够的实力，你才能有足够的底气，不战而屈人之兵。无论大事小事都不例外。】

◎ 手里有牌好办事

◎ 强者靠实力说话

◎ 持重待机，谨慎对敌

◎ 暗里用功夫，明里得报答

■ 成败铁规厚黑秘诀三十五：高帽常戴 [379]

【——高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过有些马屁拍得不巧罢了。一方面必须把握好拍马屁的机会，另一方面又必须研究拍马屁的技巧。双管齐下，自然能够逢凶化吉，路路顺畅。】

◎ 高帽要戴得正合适

◎ 拍马屁必须拍到点儿上

◎ 马尾巴该溜也得溜

■ 成败铁规厚黑秘诀三十六：厚黑到底 [390]

【——熬不过严冬的摧残，就不会有春天的复生。处于困境和失败中的人，不仅要战胜强大的困境和失败，而且还要战胜软弱的自我。既然你已经厚黑了，那就厚黑到底吧，事情往往会在厚黑到底的那一刻突然豁然开朗。】

◎ 撕开黎明前的黑幕

◎ 坚持最后5分钟

◎ 厚黑到底，无往不胜

〔第一篇〕

厚黑保身篇：留青山在，必有柴烧

《百战奇法》中专门论述了退战：凡与敌战，若敌众我寡，地形不利，力不可争，当急退以避之，可以全军。《三十六计》也将“走”列为败战计的最后一计。在一切计谋用尽却没有办法摆脱困境之时，就只能厚着脸皮，以“走”来应对了。留得青山在，不怕没柴烧。只有保存实力，才有今后反败为胜的资本。

■ 成败铁规厚黑秘诀一：屈身求全

——真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂。

真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂。为了反败为胜，有时候需要屈身求全，或代人受过，或忍辱负重。

◎ 不要在乎别人骂你

战争是流血的政治，是人类政治交往以另一种方式的继续。战争与政治这种特殊的关系，决定了军事家要么服从政治家的欲念，要么自己就是一个精明的政治家。因此，战场上的胜负，在很大程度上要受制于餐桌、舞场和会客厅里的“政

治游戏”。为了满足政治的需要，将帅的个人牺牲只能在暗地中进行。

失败给将帅所带来的考验是多种多样的。将帅对自己的控制有时候是非常残酷的，他要能把自己的心切成碎片然后再拼凑起来，而这个过程还丝毫不能为人所知。

有时候，为了扭转危局和败局，将帅们需要采取一些连自己的部属和上司都难以理解的对策。这时，不但要求将帅能顶得住来自敌方的压力，还能顶得住来自自己队伍内部的压力。始终不被错误的意见所动摇，哪怕是丢官免职，不要在乎别人怎么骂你，只要对全局有利，就坚持下去。

19 世纪初，抗击法国入侵的俄国元帅巴克莱和库图佐夫，就是靠着这种忍辱负重的精神，制服了不可一世的拿破仑。两位元帅比较起来，巴克莱的悲剧色彩更浓一些，他首先出任总司令，为了保存实力，采取避敌锐气的正确方针。但节节退却却招致了全军、全国的不满，直至丢了自己的职务。库图佐夫接任后，并没有因为其前任受到冤屈而放弃他的正确选择。他在博罗迪诺与法军血战一场，继续引军撤退，后来还放弃了莫斯科。

把莫斯科拱手送给敌人，做出这一决策所担的风险，就个人来说，比任何其他决策所担的风险都要大。莫斯科是一个古老的城市，是俄罗斯人心目中国家的象征，丢了它，无数人从感情上都不能容忍。因此，库图佐夫的做法，不但有可能使他失去指挥权，而且还可能承担千古骂名。但库图佐夫坚持这样做了。所幸的是，他比巴克莱的运气好，他亲手夺取了胜利，使得一切风险都得到了加倍的补偿。而巴克莱却永远失去了职务，失去了夺取胜利的光荣。

历史是公正的。后来的史学家无不承认，没有巴克莱和库图佐夫两位元帅的忍辱负重，就不可能有俄军的反败为胜。

显然，一触即跳、沽名钓誉之徒是做不到这些的，只有那些屈身求全、不计个人得失、“进不求名、退不避罪”，将国

家、军队的利益放在最高位置的将帅，才有希望挽狂澜于即起。

公元前 218 年，正当罗马人踌躇满志地准备对迦太基进行第二次战争时，一支神兵从天而降，出现在意大利的北部。他们由阿尔卑斯山横扫过来，势不可挡地向着波河挺进。这支队伍，就是汉尼拔统率下的迦太基军。

罗马人做梦也没有想到，远在地中海南面的迦太基军会突然从意大利的北面出现。这个事实，比神话故事还令人难以置信。但是，那支军队却正在歼灭罗马的守军，攻掠他们的村寨。罗马人大惊失色，改变了一切计划，匆忙调集本土和海外军队北上抗敌。

同年底，罗马军在提契诺河和特利比亚河附近两次被汉尼拔打败。整个阿尔卑斯山南部高卢都落到了汉尼拔的手里。

公元前 217 年，新当选的罗马执政官弗拉米尼率领大军在预设的阵地上准备痛歼迦太基军，以阻止其继续向意大利中部挺进。但是，具有军事天才的汉尼拔却没有在这里浪费力量和时间，而是率军沿着大家认为在这一季节由于河水泛滥而无法通过的沼泽地，经过 4 天 3 夜的行军，绕过罗马军的防线，踏上了通往罗马的大道。由于沼泽的毒气熏染，汉尼拔的一只眼睛瞎掉了，但他又一次实现了一个天方夜谭式的奇迹。

汉尼拔没有和罗马军作战，但他胜利了，他的行军比用武力突破弗拉米尼的防线还要令罗马人震惊。

弗拉米尼见汉尼拔绕过了自己的阵地，立即率军尾随追击。不想，在特拉西梅诺湖的谷地里反遭伏击。迦太基军从几座山上冲下来，打得毫无戒备的罗马行军纵队乱作一团。3 个小时后，战斗结束，弗拉米尼战死，罗马军阵亡 15000 人，数千人被俘。

罗马军队的这次惨败，使罗马城内的贵族和居民恐慌不已，他们担心汉尼拔很快就会兵临城下。元老院宣布紧急状态，动员力量准备抵抗，任命费边为独裁官，担任最高统帅，

同时任命米纽喜斯为副帅。

汉尼拔再一次让罗马人大出意料，他没有进攻罗马城，而是挥师向东，越过亚平宁山进军意大利南部。他不愿兵攻坚城而想首先孤立和削弱罗马，然后伺机一击。

罗马新上任的统帅费边，可以说是汉尼拔远征意大利以来所遇到的一个最强的对手，他在研究了罗马军多次失败的教训之后，领悟到迦太基军的优劣短长，找到了对付的办法。

费边认为，迦太基军长于野战，勇猛顽强，士气十分旺盛，而其统帅汉尼拔又善于用计，指挥有方，这是它的长处。而其短处也相当明显：迦太基政府对汉尼拔的冒险远征持怀疑态度，不愿予以支持，致使汉尼拔兵源不足，补给困难，因此难以持久。针对这些情况，费边采取了消耗敌人的战术。他命令罗马军避免和汉尼拔的主力决战，只以众多的兵力尾随追击，袭击零散敌军，破坏其粮食储备，广泛袭扰，阻止汉尼拔军建立永久性供应基地。这一正确方针收到了明显成效，致使汉尼拔难以取得决定性胜利，只是穷于应付。

但是，费边受到了来自内部的强烈攻击。由于他长时间不与迦太基军决战，只是小打小闹地跟在敌军后面，使得农民遭受的损失越来越大，因而许多罗马人对他的战法大加谴责。在农民强大呼声的压力下，没有主见的元老院再三催令费边采取决定性的军事行动。他的部下也纷纷表达了自己的不满，有些人甚至为主帅的“畏敌如虎”深感羞愧，不愿再跟他干下去。连副帅米纽喜斯也站到了费边的对立面，要求他尽快采取积极行动。

面对这些压力，费边没有动摇，仍然坚持自己的正确主张。为此，罗马人送给他一个侮辱性的绰号——“拖延者”。

6 个月之后，费边遭到解职，主张速战速决的瓦罗和帕卢斯出任罗马军队指挥官。

公元前 216 年 6 月，罗马军在坎尼一役几乎全军覆没。

血的教训，使罗马人理解了费边的战略，继续采用了他曾

经坚持的战法。罗马军竭力避免跟汉尼拔的主力决战，只是依托残留的据点消耗敌人，而把主要力量集中在对付投向汉尼拔的伪军上。他们四面袭扰，今天攻这里，明天攻那里，等汉尼拔军赶到，他们却又迅速撤离了。

汉尼拔军人数较少，难以处处设防，因而往往顾此失彼，不得不东奔西突、疲于奔命。时期不长，罗马人就稳住了阵脚，夺回了一些失陷的地区，并且扩充了军队。

汉尼拔最后被西皮阿打败了，第二次布匿战争以罗马人的最终胜利而结束。年轻的西皮阿因此而赢得了赫赫威名和不朽的声誉，早先的统帅费边却什么也没有得到。但可以肯定地说，如果费边是一个贪功求名之徒，那么罗马的反败为胜将是难以想象的。

◎ 为大局，放下脸面做人

提起清军剿灭曾经一度占领大半个中国的太平天国，人们马上就会想到由曾国藩这个“文弱”书生创建的湘军。据熟悉湘军内幕的薛福成说，湘军的主心骨是曾国藩，但功劳最大和牺牲最大的却是胡林翼。因此，在与太平军的较量中，如果说湘军的发展壮大离不开曾国藩的话，那么湘军的胜利却不能没有胡林翼。

胡林翼为了大局，他没有争权夺利，没有抢着到前线去，而是心甘情愿地做好自己的后勤工作，保证了老巢的安全。为了全局，他甚至还要低头做人，硬生生把朝廷派来监视自己的人发展成了湘军的盟友，为湘军赢得了广阔的空间。曾国藩称其“赤心以忧国家，小心以事友生，苦心以获诸将，天下宁复有似斯人者哉!”

咸丰六年（1856 年）是湘军最艰难的一年。

胡林翼苦攻武昌，如果此城不下，湘军就失去了根据地。而曾国藩坐困江西，朝不保夕。这年初，石达开攻下江西五十

多座城池，南昌形势孤危，曾国藩亟欲胡林翼回师相救，而武昌马上即克，不能舍之而去。于是罗泽南不避艰危，不顾伤亡惨重，竭力向武昌进攻，死伤枕藉。不久，九江太平军大举来援，武昌城中亦出兵夹击。罗泽南身受重伤，数日后创重而亡，胡林翼命令李续宾代领其军。

4月，杨载福所统水师大破太平军水师于汉阳，太平军战船200余艘尽被烧毁，长江江面肃清，援军路断，汉阳、武昌二城坐困。7月，石达开由江西回师金陵（今南京），踏破向荣的江南大营，然后拥众上援武昌，号称10万，不久在青山被胡林翼、李续宾打败，武昌援绝。

10月，胡林翼增加陆师5000，水师10营，对武昌采取长围久困之计。城中太平军粮尽，于11月间开门突走，被湘军分途追歼，武昌终于被攻下。

12月，湖北全省俱被湘军占领。

咸丰皇帝非常振奋，为奖赏有功人员，将胡林翼补授为湖北巡抚，加赏头品顶戴。胡林翼一下子就成了实缺的巡抚大吏，实权在握。但巡抚虽为一省的最高行政长官，而按照清朝的政治制度，地方上的最高行政长官，巡抚之外，尚有总督。

总督管军而巡抚治民。但若在一省之中，同时设有总督、巡抚两官，二人恰又同城而治的话。往往互相牵制。湖北巡抚驻武昌，而兼辖湖南、湖北二省的湖广总督也驻武昌。

咸丰皇帝对汉人始终怀有戒心，胡林翼出任湖北巡抚后，他就命满人官文为湖广总督，对其实行监视。官、胡两人家世、经历、才略、人品大有不同；又在非常时期，分为督抚，同在一城，同办一事，且所办之事，多非平时之例行公事，或无章可循，或有章不能循。这样，双方发生了许多次冲突，甚至趋于决裂。在当时，却意味着湘军集团是否接受监督，清廷控制使用湘军的方针能否贯彻的问题。如果俩人不和，湖北将全部落入官文手中，湖南也将受到官文的控制。这样不仅两湖难以成为湘军集团的地盘和战略后方，湘军的进一步发展壮

大，也将成为一句空话。而且湘军现有力量也会受到损害，进而危及两湖的安全。

在十分关键的情况下，曾国藩致信胡林翼，让他采用屈身求全，与官文搞好关系，如不是事关紧要，一定顺从，借其威重之名，方能行己之志。胡林翼最终明白了官文的地位不能动摇，惟一的办法是与官文搞好关系，于是就改变了作风，针对官文的特点，大施权术，力求既尊重官文钦差大臣和总督的双重权势，又不束缚自己的手脚。

攻人先攻心，首先，胡林翼竭力与官文建立个人之间的亲密关系。

为了湘军，胡林翼刻意结交湖广总督官文。

官文有个宠妾过生日，却以正房夫人的名义散贴，准备等来贺的人聚齐后才坦白。这本是官文想给宠妾邀体面的小伎俩。不料一个藩司得知内情，怒不可遏。说："夫人寿辰，吾侪庆祝，礼也，今乃若此，我朝廷大僚岂能屈膝于贱妾？"当时的封建名份是很重的，夫人可以夫贵妻荣获得朝廷诰命，有品位，是作为人存在的，妾的地位总不登大雅之堂。

胡林翼在旁听了，大力称赞他做得对。可扭过头，他自己却若无其事地传"年家眷晚生胡林翼顿首拜"的帖子祝拜官文的宠妾。这时刚刚随同那藩司要回拜帖的人又随胡林翼拜觐。一场尴尬的局面化解了，官文的宠妾自然对胡林翼感恩戴德。

等官文宠妾拜望胡林翼母亲时，胡林翼又吩咐以夫人的规格接待，此后胡母认其为干女。两家内眷亲密往来，自己也不时拜谒官母；与官文平时私函，略去官场礼义，直呼之为"老兄"，"中堂老兄"。有的记载还说胡林翼与官文结拜为兄弟。

在公事上，则"专从里子切实讲求，而不占人面子。"即抓实权，坚持按己意埋头处理军政事务，面每遇可得美名。邀封赏，如"收城克敌"等事，则推首功于官文，一切报功奏

疏亦推官文列名出奏，官文因此累得晋升，官至大学士。

在奏折信札中极力称誉官文“宽仁博大”，“仁厚公忠”，“能开诚心，布公道者，推中堂一人。”为了安抚官文，胡林翼对官文的贪污不仅视而不问，还每月以盐厘3000两，划作督署公费，实际就是交到官文的私囊了。

胡林翼曲意交结官文，就在“忍”字、以忍而得情。官文受枕边风的吹拂，对胡林翼自是格外青眼相待。官、胡二人的和契为整个湘军集团的成功铺平了后路。这是胡林翼“忍”的妙处所在。

从1857年春至1861年胡林翼病死，其间二人虽有矛盾，但胡林翼始终坚持对官文用外圆内方的方针。官文对此自然也心中有数，但仍然作了积极的响应。据说胡林翼母亲来武昌，官文亲自带领文武官员去河岸迎接。

官文也不傻，他知道自己的功劳全部都是湘军争来的，如果胡林翼的地位一动摇，就无人指挥湘军克敌制胜，他的种种地位和荣誉也就会落空，甚至身家性命也成问题。因此对胡林翼也听之任之。他对幕僚说“我辈之才皆不及彼”，“确无彼不能御敌”。他有功可居，有誉可邀，有银可使，就一心依靠胡林翼。正如薛福成所记，官文乐得“仰成而已，未尝有异议。”

这样，胡林翼就大体上能如曾国藩所说“乃独得少行其志”，“事无大小，推贤让能，多由抚署主政。”胡林翼借金钱与名位满足总督官文的愿望，使得官文感激而事事信从。于是，胡林翼真的变成了以一人而兼总督巡抚二职，集军政大权于一身，事事都可按照自己的计划与想法推行，而不虞他人之掣肘。

督抚同心而胡林翼又实操其柄，自然事事皆易于推行。最显著的成效，一是用人行政方面，皆能依照胡林翼的主张，用贤黜邪，使湖北吏治日有起色；二是在军事作战方面，也能依照胡林翼守在境外的办法，分遣湖北之军出援湖南、安徽等

省。

胡林翼虽然放下脸面做人，但得到的却是湘军胜利大局。

◎ 好死不如赖活着

即使是十分优秀的将帅，也难免存在一些性格上的弱点。平时，这种弱点被天才所埋藏，显不出什么危害，但是，它一旦被失败所“激活”，那就会带来不堪设想的后果。

瑞典国王查理十二可以说是世界上少数名将之一，但他的性情暴躁，遇到挫折时难以使自己冷静下来，这个弱点，带来一次决定性的失败。

1709 年，查理十二率军队远征俄罗斯。由于那年的冬天非常寒冷，致使瑞典远征军处境十分困难。但是，查理是一个杰出的将才，他斗志高昂、身先士卒，与士兵们同甘共苦，仍然夺取了多次战术性胜利。11 月中旬，瑞军击败俄军，夺取了苏拉河边的一个叫作隆尼的地方，瑞军在这里得到了丰富的补给和抵御严寒的房屋。此时，瑞军的一些将领劝说查理就在隆尼驻扎下来，待严冬之后再图征战。而查理是个急性子，虚荣心又强。在俄军的再三挑逗下，他轻率地领兵前去解救它处受威胁的瑞军。谁知，俄军只不过是耍了个调虎离山之计，主要目的则是为了夺回隆尼。

隆尼的得而复失，使查理十二大发脾气，他为报一箭之仇率军狂战。第二年元月，瑞军攻克了一座小城。2 月，查理又以 400 名士兵击溃了俄军 7000 余人，但是，这些小的胜利从未改变瑞军的困难处境，而严寒、饥饿和连续作战却使瑞军由原来的 4 万人锐减到 2 万余人，火炮只剩下了 34 门。

瑞军如能在此时知难而退，仍有来年重整旗鼓的机会，但查理十二已经打红了眼，不能对眼前的情势进行冷静的分析和判断，他不但没有下令撤军，反而驱使瑞军官兵去围攻一座坚城。

一日，查理十二亲往一线观察敌情，由于离敌人太近，遭到俄军火枪手的密集射击，他脚部中了一枪。俄军统帅听说查理受了伤，感到天赐良机，一改过去那种避免与瑞军会战的思想，决心与之展开一场决斗。

查理脚部的伤势严重，不得不用担架抬着。当时，瑞军处于劣势，而且是深入敌国腹地作战，要想夺取胜利，就必须创造奇迹，而要创造奇迹，又必须依靠查理那像鹰一样的战术慧眼和他那驰骋马上勇往直前的感召力。而他一受伤，这些前提条件也都随之丧失了。瑞军已经到了重大失败的边缘，而查理仍然对以前那些小的失败耿耿于怀，不愿无功而返。

决战开始了，1 万多瑞军和 10 万多俄军进行了一场寡众悬殊的拼杀。查理的军队的确是一支能征善战的精锐之师，尽管处于绝对的劣势，却仍然创造了奇迹，打得俄军统帅差点弃军而逃。但是，俄军猛烈的炮火起到了决定性作用，最终阻止了瑞军士兵拼命的冲锋，就连查理的 24 名随员和抬担架兵也死伤了 21 人。

瑞军遭到了惨败。此役之后，瑞典元气大伤日趋衰落，并逐渐从欧洲强国的行列中消失了。

查理十二是一代名将，但由于他面对困境和失败不能冷静地思考问题，不甘屈身求全，听凭情绪摆布理智，终于酿成了悲剧。而他个人的悲剧最后又变成了国家的悲剧。这个教训是值得记住的。

遇到一时的失败就不能泰然处之的人，有些是“面子”作怪。越是怕丢面子、越是不能冷静，因而也就越容易犯更大的错误，越丢面子。许多人都因为死要面子而吃过大亏。

1943 年，德国研制成功了一种奇妙的“音感鱼雷”。这种鱼雷能在水中感知敌舰发出的噪音，并自动确定敌舰的方位，准确将其击沉。它曾使盟国海军官兵恐慌不安。一次偶然的机会，美国潜艇击沉了一艘装有此种鱼雷的德国潜艇，并抓了一些俘虏。为了搞清“音感鱼雷”的奥秘，美国人迅速调来海

军大学鱼雷系硕士泰勒上尉参加突击审讯。

泰勒上尉能讲一口流利的德语。一天傍晚，泰勒邀请俘虏德军中尉克鲁普下棋，他们一边听着贝多芬的《田园交响曲》，一边下棋和闲聊，好像久别重逢的老朋友一样。克鲁普掌握着“音感鱼雷”的全部机密，他对泰勒的做法感到困惑不解，于是便问道：“为什么不审讯我”？泰勒哈哈大笑地说，早已审讯完了，俘虏中有德军潜艇专家，再说，我是名牌大学的鱼雷专业硕士，你的知识还不到我的一半。

克鲁普被激得勃然大怒。为了表明自己掌握的是世界上最先进的技术，他迫不急待地在桌子上铺开纸，激动地画下了“音感鱼雷”的原理图并写出了重要的参数。

这是一个因为死要面子面上当受骗的例子。战争史中还有因为死要面子而导致全军覆没的。

1973 年 10 月 6 日，第 4 次中东战争爆发了。埃及军队一举突破了以色列经营多年的“巴列夫防线”，攻人了西奈半岛。以军虽然组织了多次反突击，但均未奏效。为挽回败局，以军决心把 190 装甲旅调来投入战斗。

这 190 装甲旅非同寻常，是以军的“王牌旅”，战斗力很强，装备有 120 辆“M60”型坦克，是以色列军队的宠儿，非到关键时刻不会动用。190 旅旅长亚古里接到上司的命令后雷厉风行，立即指示部队以 50 公里的速度向预定的目标进击。

正当 190 旅一路急如星火、风尘仆仆地奔向前线的时候，突然一声爆炸，一辆坦克随之报废了。亚古里发现以军只是遭到了小股埃军阻击，哪里放在眼里。他命令部队先后从不同方向发起了攻击，每次出动一个坦克连的兵力。但出人意料的是，三次攻击均告失败，先后有 35 辆坦克被击毁击伤。亚古里感到大丢面子，按照他的逻辑，“王牌旅”只能打胜仗，哪里能受这种气？盛怒之下，亚古里将刻下的 85 辆坦克全部集中起来，准备再次向埃军进攻，以保全“王牌旅”的盛名。这种结果，正是埃军所求之不得的。

原来，埃军打的是一场有计划的伏击战。当以色列命令190旅开往前线的时候，埃军破译了他们的密码。于是埃军根据以军的一贯行动规律，派遣其第2步兵师在以军必经之道上布设了伏击圈，单等190旅自投罗网。第2步兵师师长阿布萨德是一位精通战术、老谋深算的的指挥官，他将伏击阵地选在道路两侧200－300米的位置，利用沙丘进行伪装隐蔽，并构筑了单人掩体。为了打好伏击，阿布萨德还组织机关参谋人员到实地检查，逐一确定了导弹射手的发射位置。

首先与190旅遭遇的，实际上只是第2步兵师先头部队的一个营。这个营给190旅以迎头痛击之后，师长阿布萨德分析，以军的“王牌旅”断不肯就此自认晦气，因而他命令该营佯装败退，诱敌进人埃军主力的伏击区。

亚古里不知是计，一见埃军落荒而逃，就以为捞回面子的时机已到，即刻命令全部坦克高速开进，紧紧追击。忽然，嗖嗖而来的闪光将亚古里的美梦惊醒了。埃军的火力非常猛烈，平均每分钟内就有85发反坦克导弹击中以军的坦克。为了提高毁伤概率，阿布萨德规定，对同一目标要发射3－4枚导弹，即使对近距离目标也要发射两枚火箭弹。而成一字形摆在柏油路上的以军坦克完全施展不开，打不能打，跑又不能跑，一个个都成了埃军的活靶子。

仅仅20分钟，190装甲旅就全部被歼了。亚古里的坐乘也被击毁，他爬出坦克企图逃跑，但被埃军当场俘获。

■ 成败铁规厚黑秘诀二：暂避风头

——在山穷水尽的时候，厚着脸皮的『走』与匹夫之勇的『不走』所带来的结局是迥然不同的。走了，就有可能『柳暗花明』，不走，则只能坐以待毙。

“三十六计走为上”。在山穷水尽的时候，厚着脸皮的“走”与匹夫之勇的“不走”所带来的结局是迥然不同的。走了，就有可能“柳暗花明”，不走，则只能坐以待毙。

◎ 转折从撤退的那一刻开始

退却虽然在战争中经常发生，但由于它给人的第一感觉总是与贪生怕死相连，所以不少人忌讳退却这个词。

退却分为两种，一种是主动退却，一种是被动退却。在敌

强己弱、形势不利的情况下，采取“诱敌深入”的方针，这是主动退却。当遇到挫折、打了败仗时，不得已放弃原先的企图而转移或撤退，则是属于被动退却。

《三十六计》将“走”列为败战计中的最后一计，显然指的被迫无奈的退却。

在形势于己不利的情况下，要想避免同敌人硬碰硬地消耗，出路只有三条：投降、求和与退却。投降意味着彻底失败，求和可以算是一半的失败，而退却却可以为反败为胜保存实力。可见，“走”决不是懦弱者所为。

全师避敌，正如《周易》师卦中象辞所说：“左次无咎，未失常也。”这就是说，当形势不利于己，当然要全军退却，避强待机，这种以退为进的战法，是符合正常的用兵法则的。在退却的被动形式之中包含着“保存实力”的积极行动，它为以后的东山再起留下了本钱，所以称“走为上”策。

俗话说，好汉不吃眼前亏。这是人们生活经验的结晶。“不拿鸡蛋碰石头”，“君子报仇十年不晚”，讲的都是身处险境时应相机行事，不可鲁莽造次、赌一时输赢。

1940年5月10日，法国人像往常一样走向田野、工厂、商店和学校，他们相信了政府和盟国首脑的廉价保证，以为战争可以避免。而就在这一天，一场前所未有的灾难降临了——纳粹德国向西方发动了闪电进攻，并且很快攻占了法国的大片领土。

5月20日，德军古德里安的装甲部队进抵海岸边的阿布维尔，德军准备将陷入罗网的同盟军彻底歼灭。德国A、B两个集团军都以敦刻尔克为目标发起了致命的攻击。伦斯德统领下的A集团军群，有5个装甲师推进到离敦刻尔克港12英里的地方，企图从西面沿着海岸线封住网口。包克的B集团群则从东面和北面紧紧逼来。伦斯德提供铁砧，包克则用他的装甲大军当作铁锤，一举将英法军砸成肉饼。

就在同一天，盟军统帅部举行了紧急会议，讨论战局和作

战计划。在处境十分危急的情况下，英军陆军上将戈特勋爵力主从海上撤退。英国首相丘吉尔支持了戈特的意见。他认为，被围困的数十万英法军，向北、向东突围已是天方夜谭，而向南进入法国的道路已被切断，就地坚守防御阵地只能是全军覆没。现在的生路只有一条，那就是集中一切能够调动的船只，开赴敦刻尔克，通过英吉利海峡，将陷入重围的英法军撤到英国本土。从海上撤退的想法得到了多数将领的支持，他们都已认识到，此刻能够将那些久经战火考验的将士保存下来就是最大的成功，只有这样，才有来日重返欧洲大陆、夺取最后胜利的希望。但是，法国第一集团军指挥官布朗夏尔将军和总参谋长艾恩德将军却出于本能的民族情感，坚决反对撤退，他们主张应同德军血战到底。

经过激烈的争论，最后制订了一个代号为“发动机”的撤退计划，决定一面顽强坚守争取时间，一面调集大舰小船，以备拯救处于覆没边缘的同盟军。

从26日到28日晚，同盟军实际上只撤出了2.5万人，比预期的要少。为了争取更多的时间，统帅部不得不给一些部队下达了“战斗到死”的命令。英国皇家空军与德国空军进行拼死的搏斗，以极大的代价避免了运兵舰船遭受重大损失。几天之后，英国远征军的大部分已撤退完毕。为了劝说法军也随英军一起撤退，有几位英国将军被派往法国第一集团军的司令部进行说服工作。但是，法军的将领们却不无悲壮的宣称：“撤退就是逃跑，就是怕死鬼，我们宁愿将最后一滴血洒在法兰西的土地上也决不撤退！”这一壮烈行为的直接后果，造成了第一集团军一部被歼，5万人被俘。公正地说，法军英勇的坚守，大大推迟了德军完成合围的时日，其功劳也是不可磨灭的。

敦刻尔克是同盟军的一次奇迹般的“胜利大逃亡”。在整个“发动机”计划中，有33.8万同盟军官兵从灭亡的边缘得到了拯救，反法西斯的骨干被保存下来了。

这次大撤退，虽然是败军之后的被迫所为，但这个“退”

中包涵着反败为胜的主动因素。倘若没有这种“退”，那么等待盟军的将必然是屈膝投降或全军覆没，除此别无它路。

英国著名历史学家亨利·莫尔曾经这样评价说：“德国的失败和欧洲的光复都始于敦刻尔克!”这句话是颇为耐人寻味的。

◎ 别人的苦果自己尝

战争史上，也有不知道退却而彻底失败的例子。

1943 年 1 月，墨索里尼下令要求轴心国军队在布埃拉特阵地“抵抗到底”。隆美尔没有理睬他的遥控指挥，果断地组织了撤退，致使蒙哥马利以占绝对优势兵力所发动的进攻扑了一个空。几天以后，隆美尔又率军撤出了的黎波里，退到突尼斯境内的马雷特防线，这一决定同样是违背高傲的墨索里尼的旨意的。

隆美尔对墨索里尼说：“要么多守的黎波里几天而失去部队，要么早几天失去的黎波里而为突尼斯保住部队。”

墨索里尼大为恼火。1 月 26 日，这位独裁者给隆美尔发来一份电报，通知他说，鉴于他的健康状况不佳，等他在马雷特防线巩固了新阵地以后，就解除他的司令官职务，不过，离职的日期，可以由隆美尔自行选择。这算是给了隆美尔一点面子。

当时，英国第 8 集团军紧紧追击，而美国的第 1 集团军又在突尼斯方向挡住了退路。德、意军队的处境异常危险，但隆美尔并没有惊慌失措。他通过及时的撤退收缩了战线，从而使补给状况有所改观。

为了充分利用在任的时机，隆美尔大胆地设想：集中兵力，在二股敌军还没来得及会合之前，打击其中的一股——美军第 1 集团军，然后再腾出手来，收拾那个紧追不舍的老对手——蒙哥马利的第 8 集团军。

应该说，这是一个天才的计划，但由于突尼斯的德、意军队不归隆美尔指挥，意大利统帅部又不适当地干预了突击方

向，致使付诸实施时只取得了一些战术性的胜利。

令人啼笑皆非的是，统帅部却对这一胜利已感到非常满意。2月23日，罗马发出一道命令，莫名其妙地把轴心国在突尼斯的所有部队都交给隆美尔指挥。而此时，英、美两支大军很快就能互相支援联合作战，德、意军则被压向了背靠大海的突尼斯境内，再也没有伸拳蹬脚的机会了。

隆美尔又重新审视了眼下的形势，认为对德国和意大利部队来说，继续留在非洲和英、美作战只能是自寻死路，必须及早撤离。因此，3月9日，他请了病假，将指挥权交给部将后飞往欧洲，企图说服主子们采纳自己的主张。

他在罗马着陆后会见了墨索里尼，墨索里尼只知道寻找借口为自己的观点辩护，却认识不到德、意军队留在突尼斯的巨大危险性。无可奈何，隆美尔只好于第二天飞往希特勒总司令部，再三向元首阐明利害。但希特勒对于撤退的论点丝毫也听不进去，反而责怪隆美尔是一个悲观主义者，不许他重返非洲。

伤心的隆美尔在日记中写道："我尽量强调'非洲'部队必须撤回意大利重整装备，使他们担负我们欧洲南部侧翼的防务。我甚至向他提出了一项保证——这种事情，我通常是不愿做的——用这些部队，我可以打退同盟军对南欧的任何侵犯。但一切都无济于事。"

希特勒和墨索里尼不允许撤退的结果，导致了德意联军8个师全部被俘——其中包括隆美尔的那些久经沙场的老战士和意军的精锐部队。这些力量如果得以保存，就会大大增加同盟军重返欧洲的阻力。

但这一切都已经太晚了，统帅部种下的苦果只好由隆美尔尝了。

◎善战者不羞走，惹不起躲得起

撤退并不像有些人想象的那么简单，它也需要高深的厚黑

计谋。

势处不利，打了败仗，“当急追以避之”，这叫“惹不起躲得起”。不过认识了“走”的价值，懂得了“善战者不羞走”的道理还只是有了一个大前提。战争中敌对双方总是针锋相对的，兵来将挡，水来土掩，魔高一尺，道高一丈。你想退却，敌方必然不让你顺利退却。所以，“走”，还有一个善走不善走、走得掉走不掉的问题。约米尼说：“向敌人进攻只要血气之勇就够了。而在一个强大的敌人面前实行困难的退却，那却是真正英雄才能做到。所以一个良好的撤退，也应和伟大的胜利一样受到奖赏。”由此可见退却实在不易。

公元1206年，南宋将领毕再遇率军抵抗金兵入侵。两军相持了很长时间，金军的后援源源不断，而宋军由于皇帝昏庸，一时得不到补充。形势越来越严峻，要是宋军强行支撑下去，难免全军覆灭。为了保存手头这点可贵的兵力，毕再遇经过苦苦地思索，终于想出了一条可保平安退兵的妙计。

原来，宋军在与金军对峙的过程中，一直是宋弱金强。为了鼓舞士气，威震敌人，以强大的气势弥补兵力的不足，宋营中始终是鼓声不断。现在要想撤退而又不让金兵发现，鼓声成了一个问题。于是，毕再遇决心就在这“鼓声”上做做文章，欺骗敌人。

毕再遇命令下属们去找许多羊来。一些将领不知他葫芦里卖的是什么药，纷纷想问个明白。毕再遇笑道：“等着吧，这些羊就要派上大用场了！”

幕色降临之后，毕再遇召集手下将领，命令他们迅速组织各部做好一切准备，听令行事。部将们不知是要偷袭敌营，还是准备撤军，大惑不解，但见毕再遇胸有成竹的样子，也不便多问只好分头去做。

大约过个了一个时辰，各将纷纷来报，说自己的部下已准备停当。毕再遇非常满意，领着大家来到羊群之中，给各人分了几十只羊，然后，他教大家回去后吩嘱士兵将羊倒吊起来，

让羊的两只前蹄抵在鼓面上，并将鼓手撤换下来。他让大家办完之后，赶快来报。

又过了半个时辰，各位将领再次来到毕再遇帐下。此时，宋营中鼓声依然不断，但鼓手都被换了下来。原来，那些羊被吊得难受，两只前蹄不断地挣扎，充当了“鼓手”的角色。毕再遇见一切按计划进行得顺顺当当，这才下达了撤军的命令。

宋军靠着鼓声和夜色的掩护，悄然退出了阵地。

金军只听到宋营中鼓声不绝，仍在紧张地调兵遣将，准备与宋军来一次决战。一直过了好几天，金军才发现上当，但此时宋军却早已去远了。

另一个故事，说的是檀道济。

檀道济是南北朝时期宋武帝刘裕的一员大将，他为刘裕建立政权立下了汗马功勋。宋文帝继位后，封檀道济为征南大将军、“武陵郡公”。

公元431年，檀道济统领大军征讨北魏，与魏军打了三十几仗，多数取得了胜利。后来，宋军逐步深入魏境，所受到的抵抗也日益强烈。进到济南城时，已是士卒疲乏、军粮不济了。而魏军则利用坚城掩护、本土作战的优势，养精蓄锐，准备给予宋军以决定性的一击。

檀道济经过再三思虑，觉得形势对宋军极为不利，如不及时撤退，不仅可能导致前功尽弃，而且还有全军覆没的危险。因此，他通令将士，做好撤退的准备。

不料，一些叛逃到魏军的士兵却将宋军缺粮准备撤退的消息告诉了魏军。魏将一听，又喜又疑。喜的是大败宋军的机会终于到来，疑的是这样的军机大事怎么自己送上门来了。于是，赶忙派出密探到宋营来查个虚实。

檀道济早已料到了这一招。他让军粮官秘密弄来了很多沙子放在粮仓之中。晚上，军粮官放开嗓子点数军粮，心腹士兵用沙子充粮，以斗来量。一边量还一边数：一斗，两斗……二十石，二十一石……一袋又一袋的沙子堆上了仓顶，旁边撒了些米粒。

粮仓之外，戒备森严，任何人不得出入。魏军密探只是远远地听见军粮官点数军粮的声音，又见粮仓门口有些掉落的米粒，就匆匆赶回向魏将报告，说宋军的粮食还充足得很。魏将暗自捏了一把汗，庆幸自己多长了个心眼，才免上檀道济的圈套。

过了几日，又有消息报来，说宋军果然已经拔营撤退。魏将听了心里直冷笑：檀道济啊檀道济，前几日你派来士卒，谎说军粮已尽被我识破。现在你又制造假撤退，想诱我出城追击，然后好杀个‘回马枪’。我却偏不追击，看你还有什么伎俩。

魏将下令斩杀宋军的降卒，凡是敢求领兵追击的，均以军法处置。

就这样，檀道济虚张声势，统领宋军不费周折就撤离了火线，为以后的反败为胜创造了前提条件。

◎ 善于退却也能名留青史

退却不是溃退，更不是逃窜，它必须有组织、有计划、有目的地进行。谁要是认为退却与逃跑没什么两样，那他就大错特错了。按照一般的原则讲，打了败仗的军队，要想走得脱，必须边战边退，有时甚至还要回过头来与追击的敌人进行血战。人生遇到挫折时的“走”、生意场上的“走”与此同理，只要达到了自保的目的便是极大的成功。

丞相祠堂何处寻，锦官城外柏森森。映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。三顾频烦天下计，两朝开济老臣心。出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

这篇脍炙人口的七律诗，是唐代诗人杜甫为歌颂诸葛亮而作的。诗中的“出师未捷身先死”，指的是诸葛亮第六次北伐中原时，因积劳成疾，星陨五丈原的不幸事件。

诸葛亮的一生，从提出隆中对策开始到后来为两代帝王“人相出将”，真可谓是波澜壮阔。但是，诸葛亮提出的“恢复汉室”一统中原的政治主张却未能实现。因此，后人在评

述诸葛亮的成败得失时，褒的很多，贬的也不少。有人提出，甚至可说诸葛亮是位“常败将军”，最有力的论据，莫过于他六出祁山，六战六败，而最后一次，竟至于在两军对阵之时出师未捷身先死。

不过，说诸葛亮是“常败将军”未免过于偏激。六出祁山，虽然都没有达到原定的目标，可魏军也没有从中得到任何便宜。从当时总的形势看，魏强蜀弱，弱小的蜀军能频频东进而强大的魏军却从不敢西图，这不能不说是诸葛亮智慧的成功。诸葛亮有一句名言叫“善败者不亡”。古汉语中，“亡”有逃跑的意思，所以这句话既可以理解为“善于失败的军队不会在失败中逃跑”，也可以理解为“善于失败的军队不会彻底覆亡”。不管是哪种意思，诸葛亮都在其军事实践中做到了。六出祁山，都以失败告终。但每次失败之后，都组织了出色的撤退。蜀军不仅没有在退却中遭到损失，而且还能每次都给追击之敌以不同程度的打击，这是前无古人、后无来者的的奇迹，不仅在中国军事史上，而且在世界军事史上都是别无它例的。所以，诸葛亮是一个名符其实的“善败将军”、退却专家。

据《三国演义》描述，蜀军一出祁山由于马谡死守教条，痛失街亭，造成蜀军侧翼受到威胁的严重局面。为了保证大军安然撤退，诸葛亮采用了“空城计”。蜀军二出祁山，由于粮食不足而不得不退，魏军紧紧追击，却被诸葛亮早已埋没的伏兵打得大败。蜀军三出祁山，老奸巨滑的司马懿以坚壁不战而拒之。蜀军不能久持，只好撤退。这一回，诸葛亮每隔十天退三十里扎寨，致使司马懿以为他是引诱魏军出战，迟迟不敢发兵追击，等司马懿醒悟了过来，蜀军已经顺利退出战场。四出祁山，连战皆胜，可惜昏主刘禅听信佞言，强令诸葛亮返回成都。诸葛亮是个忠义之人，虽然他智慧过人，可他的“愚忠”却叫人扼腕叹息。诸葛亮明明知道“主上年幼”，必有奸臣从中挑唆，还是接受了那道叫他功败垂成的诏书。这次撤退，诸葛亮施展“减兵增灶”之计，使魏军望而却步。蜀军五出祁山，又因粮草缺乏而不敢久战。退却途中诸葛亮复用伏击战法

大败魏军，从容撤离。

诸葛亮最精彩、最引人入胜的撤退，是在他死后进行的。蜀军六出祁山，与魏军相持百余日。诸葛亮事必躬亲，积劳成疾，以至病死军中。临终之前，为了保证蜀军能在自己死后安然撤退，诸葛亮做了一番周密的安排。罗贯中对这一情节有一段出神入化的描写。

司马懿听说诸葛亮已死，心中大喜，但又深恐这是蜀国的诡计。仍然躲在坚营之中不敢出战。后来，又听说蜀军在一营一营地缓缓而退，断定诸葛亮已真的死了，这才领兵迅速追来。

司马懿令司马师、司马昭在后催军，自己领先锋部队追到山脚之下，远远能望见蜀军后卫的踪影，便督促部下加快追击。忽然，随着山后一声炮声，四面杀声大作。只见蜀兵一个个肩旗击鼓，树影婆娑中飘出一面中军大旗，上面写着一行大字，“汉丞相武乡侯诸葛亮”。司马懿大惊失色、定睛细看，只见中军数十员大将拥出一辆四轮车来，诸葛亮端坐车上，头戴纶巾，腰束皂色绦带，手中轻摇鹅毛扇，一付胜券在握的悠闲姿态。司马懿失声惊呼“诸葛亮还活着！我中了他的计了！”于是，掉转马头向后飞奔。背后蜀将姜维大声喝道，“贼将逃不了啦！你中了我丞相圈套了！”魏军官兵魂飞天外，一个个丢盔弃甲，抛下刀戈，争相逃命，自相践踏致死者难以计数。

这样，诸葛亮死后，不仅用计保证了蜀军的顺利撤离战场，而里还使追击的魏军损兵折将，把个司马懿吓得半死。如此成功的退却，真是令人拍案叫绝。

不过，既然是演义，总有夸张的成分。但作者并不是毫无根据的。历史上，诸葛亮数伐中原，每次都稳扎稳打而进、平平安安而退，这都是事实。

■ 成败铁规厚黑秘诀三：舌转乾坤

——最高明的说话技巧就是能够见人说人话，见鬼说鬼话，只有这样，才能在危难来临的时候，扭转乾坤化险为夷。

“狗掀门帘——全凭一张嘴。”大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。最高明的说话技巧就是能够见人说人话，见鬼说鬼话，只有这样，才能在危难来临的时候，扭转乾坤化险为夷。

◎ 机言善辩，罪不加身

东方朔被称为“智圣”，他诙谐幽默，能言善辩，善于察言观色。伴君如伴虎，在东方朔屡次可能面临杀头之祸时，他沉着冷静，屡出厚黑智谋之语，才使得自己保存了性命，并得到汉武帝的赏识。

汉武帝即位之初，下诏征求贤良文学之士，一时间四方英杰争先恐后，上书直言国政得失，毛遂自荐者多以千数，东方朔也赶来凑热闹，他上书说：

臣朔自幼失去父母，由兄嫂养大，十二岁开始学书法，三年之后文史知识足资运用，十五岁学击剑，十六岁学诗书，背

诵二十二万言，十九岁学习孙吴兵法，战阵排列，也背诵了二十二万言。算起来，臣朔一共背诵了四十四万言。臣朔身高九尺三寸，眼睛明亮如宝珠，牙齿整洁如有序的贝壳。像孟贲一样勇敢，像庆忌一样敏捷，像鲍叔一样廉洁，像尾生一样忠信。像我这样的人，可以做陛下的大臣。

如果让一般人来看，这样的奏章出言不逊，自视甚高，油腔滑调，偏偏汉武帝觉得奇特。下令东方朔待诏公车，只是这个差事俸禄微薄，汉武帝也没有马上接见他。

这样过了很长时间，东方朔便要想办法改善自己的处境。一天，他碰到一群侏儒，眼珠一转，计上心来，他凑上前吓唬他们："你们已死到临头，还这么逍遥自在？"

侏儒们惊慌失色，惊问何故。东方朔一本正经地说："你们想想，你们不能为官，不能务农，不能打仗，对国家没有任何用处，只是白白地浪费衣食。皇帝不杀你们才怪呢！"

侏儒们经不起惊吓，一个个掩面痛哭。东方朔一旁看着，不免暗自发笑。玩笑开够了，东方朔又对侏儒们说："我倒有一个办法让你们活命，一会儿，圣上从这儿路过，你们只要纷纷叩头请罪，即可免去一死。"

过了一会儿，汉武帝果然过来了，侏儒们一看见仪仗队就叩头大哭。

汉武帝问："你们这是怎么回事？"

侏儒们泣不成声："东方朔说陛下要杀死我们。"

汉武帝知道东方朔诡计多端，就召来东方朔问道："你为何恐吓侏儒们？谣言惑众，难道你不怕王法吗？"

东方朔这时知道考验自己的时候到了，便装得一脸严肃："我今天是死是活，都要说出真话。侏儒们身高三尺，俸粟一囊，钱二百四十。臣朔高九尺多，也是得这么多钱米。侏儒饱欲死，臣朔饥欲死。我以为陛下求才，有用才用，没用就让回家，不要让他白白坐吃长安的粮食。"

汉武帝听罢，仰天大笑，就让东方朔待诏金马门，金马门

在宫内，东方朔就能在宫中，经常见到汉武帝了。

一次，汉武帝召来几个术士射覆。射覆实际是猜谜的一种，把东西放人反扣的器皿下面，让大家猜里面是何物。这时有人把一只壁虎放在盆下，大家都猜不中。

东方朔过来，洋洋自得地说："我学过《易》，我来猜一猜吧。"

于是东方朔就摆开蓍草打卦："我认为它是龙又没有角，是蛇又没有脚，擅长爬墙，这不是壁虎就是蜥蜴。"

汉武帝听后大声叫好，当即给东方朔赐帛十匹，让他猜其他东西，又连连猜中。

这时，有一个受宠的郭舍人心生嫉妒，不服气地说："东方朔狂妄，只是蒙对了面已。我请求让他再猜，如果他猜对了，我愿意受杖一百，如果猜不中，请赐臣帛。"

说完，郭舍人就在盆下扣上一物，东方朔打卦完毕，含混地说："这是窭数。"

郭舍人幸灾乐祸地笑道："我就知道东方朔猜不对。"

只听那边东方朔又不紧不慢地解释："生肉为脍，干肉为脯，在树上寄生，在盆下为窭数。"

郭舍人大惊失色，掀开盆子，东方朔说得丝毫不差。偷鸡不成，反蚀一把米，他只有挨打的份了。

汉武帝让人笞打郭舍人，郭舍人痛不胜痛，大声叫喊，东方朔在一旁大笑。可见东方朔心也挺黑。

又过了很长时间，正值三伏盛夏，汉武帝赐给下属官肉。可是负责分肉的大官丞不在，天都快黑了，还是没有来。东方朔实在等不及了，就独自拔下剑来割肉，并对其他僚属说："天这么热，我先早回家了。"说罢，拿着肉扬长而去。

一个大官在汉武帝面前参了东方朔一本，东方朔奉诏人朝谢罪。

东方朔一进殿，汉武帝就问他："昨天赐肉，你不等诏令下来，就擅自割肉走了，为什么？"

东方朔知道又大事不好了，赶紧免冠叩头请罪，汉武帝见他平日潇洒自如，如今也有此窘态，心里也不免发笑，嘴里的话也就舒缓多了："先生站起来自责吧"。

东方朔向汉武帝施礼两次，方才挺身而起，阴阳怪气地说："东方朔来东方朔，受赐不等诏令，是多么无礼！拔剑割肉，是多么雄壮！割肉不多，是多么廉洁！回家送给妻子，又是多么仁爱啊！"

汉武帝听罢，不禁哈哈大笑："让先生自责，先生反倒自夸起来。"说完，又赐给他一石酒，一百斤肉，让他送给妻子。

东方朔经常以其机智善辩对答汉武帝，使自己从危机中安然脱身，转危为安。

有一次东方朔陪汉武帝游玩上林苑，汉武帝看到苑中有一棵树，就问东方朔："此树叫什么名字？""叫善哉！"东方朔随口答道。汉武帝很惊奇，暗中叫人将这棵树做了一个记号，并记下了东方朔说的树名。

几年后，汉武帝又让东方朔陪同自己去游上林苑。当到了上次那棵树前面时，汉武帝又故意问东方朔："此树叫什么名字？""叫瞿所！"东方朔又随口说道。

汉武帝听了，以为抓到了东方朔的把柄，忙把脸色一沉，呵斥东方朔说："你竟敢欺君？上次你说它叫善哉，这次却又说它叫瞿所。为什么同一棵树，却有两个名字？"

东方朔心里也有点发慌，心想这次要是答不好，可能脑袋就要搬家了。但脸上还是不慌不忙地回答说："陛下，这棵树就好比马和鸡等动物。马长大之后我们才叫它马，但是它小的时候我们称之为驹；鸡也是一样，大的时候我们才叫它鸡，而小的时候我们叫它雏；牛只有在长大之后我们才叫它牛，而它小的时候我们叫它犊。同样，人在刚生下来的时候，我们称之为婴儿，到老了之后又称之为老人。这棵树也有一个成长过程，我以前叫它善哉，现在叫它瞿所，这又有什么好奇怪的呢？"

汉武帝明知东方朔是在诡辩，但是对他的灵活机智和善变

多谋非常欣赏，而且自己也实在不知道树的真名，也就没有再追究下去，反而给了东方朔许多奖赏。而东方朔也凭着自己的机变之术躲过了杀身之祸。这些小智慧，还真能起到化险为夷的大用处。

窦太主，是汉武帝的姑姑和岳母、阿娇的母亲。先嫁于陈午，陈午死后，寡居，至五十岁时，实在耐不住寂寞，又宠幸了一个少年郎董偃。董偃十三岁时，与其母原以卖珠为生，随同母亲一起出入太主家，太主见他面目清秀，就说："我认你做干儿子吧。"就把董留在家中。等到董偃十八岁时，出落得风流潇洒，引得太主铁树开花，枯木逢春，心中不免摇荡不已，就让董偃出则驾车，入则随侍，旦夕承欢，偏偏董偃又细腻温柔，很得人缘，也因为窦太主的缘故，董偃名冠京城，人称董君。

有一次，汉武帝到窦太主家做客，一进门就说："请你的主人过来见驾。"

窦太主慌忙脱去簪钗，光着脚叩头谢罪："妾行为无状，辜负了圣恩，身当伏诛。"汉武帝说："我只跟你开个玩笑，何必当真呢。"当下，汉武帝赐董偃衣冠，并让他上座。董偃着衣戴帽整理完毕后，上桌与汉武帝推杯把盏，窦太主自己端菜倒酒，汉武帝叫董偃不直呼其名，而称"主人翁"，席间气氛甚是亲切热烈。

一时间，董偃受到圣上尊宠的消息，像长了翅膀一样，传遍了全国。斗狗的、走马的、舞剑的都争相投靠在董偃的门下。董偃也常跟随汉武帝四处游玩游猎，斗鸡走狗，宠极一时。

一次，汉武帝为窦太主在正宫设下宴席，请人叫董偃同来，当时，东方朔持戟守卫在殿下，听到消息后，他把戟横在胸前，正色道："董偃有三重死罪，怎么能进来呢？"

汉武帝愕然："这话怎么讲？"

东方朔侃侃而谈："偃以人臣私交公主，此其罪一；败坏男女风化，违反婚姻制度，此其罪二；陛下年富力强，正在大

兴文化，励精图治，董不学无术，反而以淫靡奢侈为务，尽狗马之乐，极耳目之欲，行为不端，这是国家的大贼，人主的大惑。董偃为淫乱之首，此其罪三。”

汉武帝听后，默默不语，过了很久，他才说：“我已经设下宴席，以后再改吧。”

东方朔斩钉截铁地说：“不行，正宫是先帝的正处，违反法度的事情不能进去。”

汉武帝只好说：“好吧”。诏令停止在正宫招待，改在北宫重新摆下酒菜，让董偃从小东门进来，并赐给东方朔30斤黄金。

◎ 说好一句话，免得千刀剐

帝王被比喻为龙，而龙的最大特征是“变”，用来形容掌握生杀大权的君王的喜怒无常，最恰当不过。作为臣子，只有随机应变，才能保证无忧。在清代的大臣中，纪晓岚的知名度极大，他所流传下来的奇闻轶事，大多与“变”有关。稍微不注意，就可能身首异处，读一读这些故事，可谓险而又险，但他对分寸拿捏得恰到好处，令人叫绝。

关于纪晓岚和乾隆斗智斗勇的传说有很多，今天读来，仍让人为他捏把汗。

一年夏天，乾隆到承德避暑山庄避暑。在避暑山庄附近有座大佛寺，寺内佛像塑造得栩栩如生，尤其是那尊大肚弥勒佛，袒胸露腹，直冲善男信女憨笑。一天，乾隆由纪晓岚和几个侍卫陪同来到这里。乾隆见弥勒佛那副笑容可掬的憨态，觉得很有趣，心中一动，想了个办法难为纪晓岚。他冲着纪晓岚用手指大肚弥勒佛道：“纪爱卿，此佛为何见朕发笑？”

佛像本身塑造得就是这样，无论是什么人面对他，都是这副笑模样，怎么说仅仅是对乾隆发笑呢？但纪晓岚明白是乾隆有意难为他，沉吟了一下，答道：“这是佛见佛笑。”

“此话怎讲?”乾隆问道。

“圣上乃文殊菩萨转世，系当今之活佛。”纪晓岚装得十分恭谨地说，“活佛来见佛，故日‘佛见佛笑’。”

“嗯，说得好。”乾隆道。但突然眼睛一转，又颇有深意地问道：“纪爱卿，佛见卿也笑，这又是为何呢?”

这话说得很厉害，佛见皇帝发笑，为何见臣僚也发笑呢?如果依照前面的理由解释，那臣僚也成了与皇帝同等的地位，这在君臣关系上是犯大忌的，说得不好触怒皇上，还会有杀头之祸!

纪晓岚听后马上一怔，惊出一身冷汗来，但他很快平静下来，略一思索，笑着答道：“圣上，佛见臣笑，是笑臣不能成佛。”这话就把君臣差别拉得远远的，一点也不犯忌。乾隆原想攻他的难处，故意给他难堪，却被他轻松地化解了，心中也不得不佩服纪晓岚的才智。

有年夏天，乾隆新添了不少扇子，但最喜欢的一把扇子却没有题字，乾隆便要纪晓岚题写扇面，把他喜欢的唐代王之涣的《凉州词》写上去。

可是，仓促之中，纪晓岚不慎把“黄河远上白云间”的“间”字漏掉了。乾隆一看，知道是仓促中出错。但他还是把脸一沉，说他有意欺君!

纪晓岚把乾隆丢回的扇子一看，才知漏写了一个字。他想皇上发怒，未必是真，可能又是考考自己，于是缓缓说道：“启禀圣上，这不是诗，而是词。”

“此话怎讲?”乾隆觉得有点奇怪。

“让微臣吟诵给圣上听。”接着，纪晓岚一字一句地吟诵出来：“黄河远上，白云一片，孤城万仞山。羌笛何须怨，杨柳春风，不度玉门关。”

经纪晓岚这一重新断句，《凉州词》果然由诗变成了词，而且意思完全未变，改得确实不错。

乾隆哈哈大笑，纪晓岚又逃过了一关。

还有一则更险的故事：

纪晓岚长得很胖，又最怕热。但是，按照君臣礼仪规矩，当时官员见皇帝时，即使是大热天，也得头戴官帽，身穿蟒袍，齐齐整整，不能有丝毫失礼，否则就是大不敬。因此一到夏天，纪晓岚的日子就不好过，总是热得汗流浃背，十分难受。

可纪晓岚因为才思敏捷，学识渊博，皇帝偏偏选中他每天入值南书房。

而纪晓岚因为怕热，见皇帝时衣冠齐整，毕恭毕敬，一回到南书房，连忙脱衣纳凉，凉快一阵后才重新穿衣。

这天，纪晓岚到养心殿见过乾隆后，回到南书房时全身的衣服都湿透了。他连忙脱去衣服，与几位同僚打着赤膊，边扇着扇子边谈笑风生。谁知他们正在高兴的时候，乾隆又突然驾到。

众人一见皇帝来到，吓得一个个慌忙跪伏在地。而纪晓岚却是个近视眼，一直到乾隆几乎走到了他的面前才看见，这时连披衣也来不及了，赶忙伏到桌子底下，不敢抬头。乾隆见此心内暗笑，他在一张椅子上坐了下来，也不说话，一直坐了一个时辰也不走。别人跪在地上还可以忍受，纪晓岚伏在桌子底下一个时辰实在热得吃不消了，便从桌子底下伸出头来问众人："老头子走了吗？"

乾隆听了，忍不住好笑，众人也都笑了。

乾隆佯作恼怒的样子，大声喝道："纪昀无礼，竟敢说出这种无礼的话！没穿官服还可饶恕，'老头子'三字作何解释？你说得有理倒也罢了，若说不出理来，定斩不赦！"

乾隆这一恼怒，将众同僚都吓坏了，伴君如伴虎，皇帝只要嘴巴里蹦出个"斩"字，纪晓岚的脑袋立刻就要落地的。可纪晓岚却不慌不忙地说："臣尚未穿衣，不好回话。"乾隆吩咐太监："拿衣服给他穿上"。

纪晓岚一边穿衣服一边思索。乾隆又催问道："为何叫'老头子'？快说！"

纪晓岚从容答道："万寿无疆之为老，顶天立地之为头，父天母地之为子。"这自然是纪晓岚随机应变说的话，不过对乾隆来说听起来很受用，所以乾隆哈哈大笑说："好！好！算你才思敏捷。"

还有一次，乾隆在宁寿宫花园的萃赏楼设下御宴，和几个亲近的大臣饮酒赏月，同消暑热，在座的有董曲江、梁诗正、刘墉、纪晓岚等人。这场酒宴丰盛异常，山珍海味无奇不有，大臣们一个个推杯换盏，边谈边饮，痛快淋漓。正在欢乐之际，萃赏楼外忽然狂风大作，紧接着就是电闪雷鸣，一场暴雨顷刻间扑天盖地浇落下来。

萃赏楼的门窗闭紧之后，闪电不时射入室内，雷鸣之声不绝于耳。君臣几人感到在风雨交加夜宴饮，确也别有一番情趣，更添了几分酒兴。乾隆听着外面突如其来的风雨雷电，一时来了灵感，便向众臣说道："诸位爱卿，窗外的风雨，使朕十分动情，忽得一联，诸位爱卿对之如何？"

在座诸臣连忙说道："请万岁赐联！"乾隆把头一扬，高声说道："朕的上联是：玉帝行兵，风刀雨箭，云旗雷鼓天作阵。"众人听罢，一齐叫好。这一联气势磅礴，形象生动，非比寻常，是难得的佳句，真不愧出自皇帝之口。梁诗正、董曲江等人，久侍皇帝，颇有与圣上唱和的经历，知道乾隆好居人上，爱慕虚荣，不敢妄然出言，遂停下酒杯各自思考起来。

刘墉经历丰富，阅历深广，比纪晓岚深沉得多。这时他想道：圣上此联，非同寻常，若在气势上压倒他，或者与它平行，就可能惹得皇上不高兴，一旦惹恼他，降下个犯上之罪，那还吃罪得了？可如果以平常之句对之，就显得自己无能无才，落下个别人说笑的话柄岂不尴尬？不如藏拙为妙！

可这时乾隆正好把目光落在刘墉身上，刘墉感到无所适从，于是干脆跪倒在地说道："万岁御联，气象齐天，为臣才疏学浅，无词以对，自愿居下。"

乾隆听完哈哈大笑，正巧这时纪晓岚想出了对联，便抬头

看着乾隆，等待机会说话，乾隆见他跃跃欲试的样子，便向他说道："看来纪爱卿已经想好对句，何不对来让朕听听?"

纪晓岚本没有其他几个人城府深，见皇上点到了自己头上，便顺口答道："万岁容禀，此联可对：龙王宴客，日灯月烛，山肴海酒地为盘。"

乾隆听了，此句气势恢宏，不在出句之下，顿时心上生出不悦之情，只见他脸一沉，说道："纪爱卿，你好大的……"乾隆想说"你好大的胆子"，"胆"字还没有出口，早被纪晓岚看出来了，他不由得心中一惊，赶忙把话抢了过来："臣好大的肚子，您看我能吃能喝，像个酒囊饭袋不是?"说着，纪晓岚腆起了他的大肚子，把嘴一撇，做出一副滑稽可笑的姿态，把乾隆注意力转移了，皇上和在座的大臣被逗得大笑起来。

纪晓岚见皇上已经转怒为喜，眉头一扬，连忙解释说："圣上为天子，风雨雷云，任从驱遣，威服天下；臣乃酒囊饭袋，故视日月山海都在筵席之中。圣上神威齐天，为臣只不过是大腹便便罢了。"

经他这一番自我解嘲，乾隆又感到几分得意，便笑着说道："纪爱卿，你好大的才呀!"一场即将降临的大难，又被纪晓岚的厚黑机智轻松化解了。

◎ 话中有话乾坤大

物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。而且，正因为说得少，所以想象以及阐释的空间就很大，使人觉得话中有话。万一必须强词夺理，也容易自圆其说。

"老子"一书只有区区五千多字，但是几千年来拿它当主题的论述何止千言万言?仁者见仁，智者见智，似乎谁都可以从中延伸出一大篇道理。

有时话说得少就是有这种好处。这是一个不容太忽视的重要技巧。魏征是唐朝的一位直言敢谏的大臣，而唐太宗则是一

位虚心纳谏的皇帝，唐太宗与魏征，一方纳谏，一方敢谏，君明臣贤，传为千古佳话。这两个人共同努力，开创了中国历史上的大唐盛世——贞观之治。

唐太宗对魏征，知遇之恩，相待之厚，着实体现出明君的风范。对魏征来说，为人臣者遇明君，能够施展抱负，治理国家，不复有“知音难遇，千古同悲”之叹，那也足堪庆幸。

但是，魏征的脑袋曾差点掉在唐太宗的刀下。是长孙皇后关键时候话中有话，才救了他一条性命。

唐太宗晚年时，看到“普天之下一派祥和、四海之内莫非乐土”的景象非常自负。他常常将自己和历代的帝王比较，觉得无论是创业还是守成，都没有一人超过自己。看到顺心的事多了，对逆耳的话逐渐有些听不进去。

有一年，唐太宗想，如今百姓已经安居乐业，我也可以尽情享受享受了，于是便决定筹建洛阳行宫、登泰山，搞一次声势浩大的南巡活动。唐太宗担心这件事一旦让魏征知道，这个敢于犯颜的人肯定会出面阻止，所以就想悄悄地进行。不料，魏征还是听说了，他果然提出了反对意见。

魏征和太宗进行了一场激烈的辩论，逼着太宗放弃了南巡的念头。为此，唐太宗非常恼火，他想报复一下魏征，就摆出皇帝的威严说：“南巡可以不去，洛阳行宫却不能不建，朕就命你去主持修建洛阳行宫。”魏征虽然十分地不愿，但君命难违，就勉强答应了。

魏征到了洛阳，正赶上河南一带遇到天灾，他将唐太宗拨给他的银两用于赈济灾民了。唐太听说后，火冒三丈，立即召魏征回来见驾。没想到魏征不但不知错，反而说了一大通建造洛阳行宫的不是。唐太宗再也忍受不了，当即喝令将魏征下了大狱，自己气呼呼地拂袖而退。

唐太宗回到宫内，仍然气愤难平，恶狠狠地自言自语：“我要杀了这个乡巴佬!”这句话被长孙皇后听见，她大吃一惊地追问：“陛下想要杀谁?”

"还有谁，就是魏征那个乡巴佬儿！太不识相了，总是揭我的短，干涉我的喜好。"唐太宗回答。

当时，长孙皇后因病卧在床上，听说皇上要杀魏征，一下便坐起来，细问缘由。

唐太宗阻止说："你不用劝我了，我意已决！说完，便不高兴地回自己寝宫去了。

长孙皇后是一位贤德的皇后，平时极少过问政事。这回听说唐太宗要杀魏征，深感这是大唐的不幸，必须设法从刀下救出这位难得的忠臣。可皇帝是金口玉言，怎样才能使他收回成命呢？左思右想，皇后终于有了一个办法。

她命侍女扶她起来，给她穿上只有在参加盛大庆典时才穿的衣服，拖着病体，向太宗的寝宫走去。

唐太宗见皇后这副打扮非常吃惊，急忙问："爱妻在内宫何必如此拘礼？"

长孙皇后庄重地下跪，笑容满面地说："我给陛下贺喜来了。"

"哦，朕何喜之有？"唐太宗茫然地问。

"陛下要杀魏征，这是一件大喜事。说明我大唐还有一批冒死进谏的忠臣。我听说主上圣明，大臣才敢直言进谏；主上昏庸，大臣们就会阿谀奉承。现在魏征敢于直言犯上，不顾个人生死，足以表明我大唐是主圣臣忠。魏征的死，使我大唐增添了许多荣耀，当然值得庆贺了。"

唐太宗听罢皇后的这几句话，恍然大悟，立即带人奔向大狱，当面向魏征承认了错误，让他官复原职。此后，唐太宗对魏征的直言善谏基本做到了言听计从。

在这个故事中，长孙皇后通过"颂扬"太宗杀魏征的举动，达到了救魏征的目的。有时，巧嘴避祸不在话多，关键时只要有那么几句，就可解决问题。有时话越少越能显出份量。

■ 成败铁规厚黑秘诀四：借牌挡箭

兵法说，艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃。己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。里面说的都是一个借字。借得巧，便可以在枪林矢雨、尔虞我诈中求得一片安稳之地。

◎ 舍得卒子保大车

在谋略上，如果暂时要以某种损失、失利为代价才能最终取胜，指挥者应当机立断，作出某些局部、或暂时的牺牲，去保全或者争取全局的、整体性的胜利。这里面包含着古代阴阳学说的阴阳相生相克、相互转化的道理。

古人论战争有云：我敌之情，各有长短。战争之事，难得全胜，而胜负之诀，即在长短之相较，乃有以短胜长之秘诀。

如以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷之类：则诚兵家独具之诡谋，非常理之可测也。

两军对峙，敌优我劣或势均力敌的情况是很多的。如果指挥者主观指导正确，常可变劣势为优势。

孙膑赛马的故事为大家的熟知，他在田忌的马总体上不如对方的情况下，使他仍以二比一获胜。但是，运用此法也不可生搬硬套。春秋时齐魏桂陵之战，魏军左军最强，中军次之，右军最弱。齐将田忌准备按孙膑赛马之计如法炮制，孙膑却认为不可。他说，这次作战不是争个二胜一负，而应大量消灭敌人。于是用下军对敌人最强的左军，以中军对势均力敌的中军，以力量最强的部队迅速消灭敌人最弱的右军。齐军虽有局部失利，但敌方左军、中军已被钳制住，右军很快败退。田忌迅即指挥已方上军乘胜与中军合力，力克敌方中军，得手后，三军合击，一起攻破敌方最强的左军。这样，齐军在全局上形成了优势，终于取胜。

借牌挡箭，就是趋利避害，很像大家在象棋比赛中的“舍卒保车”的战术。指挥的高明之处，是要会“算账”。古人云：“两利相权从其重，两害相衡趋其轻。”以少量的损失换取很大的胜利，是划得来的。

战国后期，赵国北部经常受到匈奴襜褴国及东胡、林胡等部骚扰，边境不宁。赵王派大将李牧镇守北部门户雁门。李牧上任后，日日杀牛宰羊，犒赏将士，只许坚壁自守，不许与敌交锋。匈奴摸不清底细，也不敢贸然进犯。李牧加紧训练部队，养精蓄锐，几年后，兵强马壮，士气高昂。公元前250年，李牧准备出击匈奴。他派少数士兵保护边寨百姓出去放牧。匈奴人见状，派出小股骑兵前去劫掠，李牧的士兵与敌骑交手，假装败退，丢下一些人和牲畜。匈奴人占得便宜，得胜而归。匈奴单于心想，李牧从来不敢出城征战，果然是一个不堪一击的胆小之徒。于是亲率大军直逼雁门。李牧已料到骄兵之计已经奏效，于是严阵以待，兵分三路，给匈奴单于准备了

一个大口袋。匈奴军轻敌冒进，被李牧分割几处，逐个围歼。单于兵败，落荒而逃，襜褴国灭亡。李牧用小小的损失，换得了全局的胜利。

有时为达到借牌挡箭的目的，还要黑下一条心，六亲不认。

春秋时期，晋国大奸臣屠岸贾鼓动晋景公灭掉于晋国有功的赵氏家族。屠岸贾率三千人把赵府团团围住，把赵家全家老小，杀得一个不留。幸好赵朔之妻庄姬公主已被秘密送进宫中。屠岸贾闻讯必欲赶尽杀绝，要晋景公杀掉公主。景公念在姑侄情分，不肯杀公主。公主已身怀有孕，屠岸贾见景公不杀她，就定下斩草除根之计，准备杀掉婴儿。公主生下一男婴，屠岸贾亲自带人入宫搜查，公主将婴儿藏在裤内，躲过了搜查。屠岸贾估计婴儿已偷送出宫，立即悬赏缉拿。赵家忠实门客公孙许臼与程婴商量救孤之计：将一婴儿与赵氏孤儿对换。

程婴的妻子此时正生一男婴，他决定用亲子替代赵氏孤儿。他以大义说服妻子忍着悲痛把儿子让公孙许臼带走。程婴依计，向屠岸贾告密。屠岸贾迅速带兵追到首阳山，在公孙许臼居住的茅屋，搜出一个用锦被包裹的男婴。于是屠岸贾摔死了婴儿。他认为已经斩草除很，放松了警戒。在忠臣韩厥的帮助下，一个心腹假扮医生，入宫给公主看病，用药箱偷偷把婴儿带出宫外，程婴已经听说自己的儿子被屠岸贾摔死，强忍悲痛，带着孤儿逃往外地，过了十五年后，孤儿长大成人，知道自己的身世后，在韩厥的帮助下，兵戈讨贼，杀了奸臣屠岸贾，报了大仇。

程婴见赵氏大仇已报，陈冤已雪，不肯独享富贵，拔剑自刎，他与公孙许臼合葬一墓，后人称“二义冢”。

他们的厚黑美名千古流传。

◎ 借兵为自己打仗

“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔。”这两句诗中的周郎，指三国时期吴国大将军周瑜，而“二乔”，则指的是乔国老的两个女儿，名为大乔、小乔。大乔嫁给了吴主孙策，小乔则做了大将军周瑜的夫人。诗人用轻松的语言，描述了一个永载史册的重大事件，即吴、蜀、魏三国的赤壁大战——“如果没有东风帮助周瑜夺取赤壁之战的胜利，那么两个国色天香的大美人就会被曹操掠去锁在铜雀台了。”

周瑜多亏了东风帮忙。东风是哪里来的？是诸葛亮“借”来的。其实，诸葛亮没那么大的本事，他只不过细心观察了气象变化。做了一次准确的“天气预报”。周瑜则利用风势，一把火烧得曹操的百万大军稀哩哗啦。

历史上也有借别国的兵来为自己打仗的例子。

吴国军队在军事家伍子胥和孙武的治理下日渐强大。有一年，伍子胥协吴王统帅大军进攻楚国，在柏举一战中，几乎全歼了楚军主力。随后，吴军乘胜追击，攻破楚国的郢都。楚国的昭王吓得魂不附体，仓皇出逃。伍子胥将昭王之父楚平王的尸体从地下挖出来，令士兵重鞭三百下，出了一口恶气。

原来，伍子胥是楚国人，楚平王听信谗言，抄斩伍子胥全家时，只有他一个人侥幸得生，逃到了吴国。从此，伍子胥就发誓要灭亡楚国，为父兄报仇。申包胥是伍子胥的好朋友，他劝伍子胥不要为个人私仇而背叛祖国，可伍子胥不听，为此，两人断绝关系。申包胥也发誓说：“如果你要灭亡楚，那我就一定要复兴楚国。”

伍子胥果真按照自己的誓言去做了，申包胥非常激愤，决心与之为敌。他很快找到楚昭王，商讨复国大计。不过，当时的楚国由于长期内乱，力量十分微弱，不借助其他国家的力量，几乎是不可能打败强大的吴军的。

申包胥考虑再三，觉得诸侯各国都是唯利是图，轻易不肯出兵为别人打仗。只有秦国还有一线希望。因为楚平王的夫人是秦哀公的女儿，楚昭王就是秦哀公的外孙，借这点关系，也许还有周旋的余地。于是，申包胥经过楚昭王的允许，赶到了秦国。

申包胥见了秦哀公，便竭力陈述楚国的危急情况和吴国的贪得无厌。他说："吴国灭了楚国，还会继续扩张，那样必然会威胁到秦国的安全，请大王赶快发兵。"

秦哀公心里很明白，吴国和秦国相距很远，暂时不会有什么利害冲突。申包胥的那些话丝毫也没有打动他，他只是敷敷衍衍地对申包胥说，一路辛苦了，好好歇息吧。申包胥继续恳求，引得秦哀公不耐烦了，甩袖而去。

申包胥感到自己在国家危难之际有辱君命，悲感交集，禁不住失声痛哭。他知道，在别的国家的朝堂上做出这样的举动，要犯杀头之罪，但国将不国，哪还顾得上个人的安危。秦国的武士将申包胥赶出朝堂，他又在朝堂之外面墙而泣，水米不进，哭声不绝。哭到第七天，申包胥昏倒在地。

秦哀公被申包胥的爱国之心所感动，亲自出来，捧着申包胥的头，给他喂水，服药，将他救醒。然后，秦哀公又朗诵了《无衣》诗，这首诗慷慨激昂，深受秦国将士喜爱，其中有"修我戈矛，与子同行"，"修我甲兵，与子偕行"等句，表达了拿起武器共同对敌的意思。申包胥听出秦王已决定借兵了，便跪倒在地，艰难地叩了九个响头。

不久，秦国就派出两员大将，率兵4万前往楚国向吴军开战。楚国的剩余江山和残余部队终于得以保存下来。

申包胥借秦国的"牌"挡住了吴军的"箭"。

■ 成败铁规厚黑秘诀五：韬光养晦

厚与黑是人的一种本性，行厚黑也是人之常情，但是，真正的大厚黑却不易被人发现。原因是大厚黑刻意深藏不露，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。所以只管默默地做去，以求在困境中保存实力。

◎ 不要急于为自己辩解

姜尚说，鸷鸟将击，卑身翕翼；圣人将动，必有愚色。

人生的重挫酷似翻船，为使身体不致由水流动力紧紧地吸附于船底，造成窒息性死亡，就要落水后借助坠落的劲儿蜷缩

身体一沉到底，然后再顺着水流浮出水面，以求摆脱葬身鱼腹的命运。人生处于逆境时，如硬要违背客观规律，结果只能加剧事态的恶化。逆境之中最关键的是顺应所处的环境并暗中积蓄力量。

这里的“蜷缩身体”、“一沉到底”，看上去好像非常消极，一副听天由命，不再挣扎的样子，但却是死中求生的正确选择。如果不顾客观情势，坠水之后就拼命地胡乱扑腾一番，那倒会事与愿违。

一个是“无为”不作挣扎，一个是“有为”拼命挣扎，无为者生，有为者死。这就是韬光养晦的神妙。

韬光养晦，还有另一层意思，即暂时的“不为”是为了长远的“为”，表面的“不为”是为了实在的“为”。对处于困境和失败中的国家、军队乃至个人来说，动用韬光养晦的思想，更有实际意义，因为此时客观形势逼迫着你收敛锋芒，藏而不露，以求安身立命、以得来日重图大业。

“韬”的本意是弓袋子，有“进去”的意思，而“晦”则有“黑暗”、“隐晦”之意，比如月末，又说成是“晦日”。韬光养晦，作为一个成语，其大意是隐藏才能，不使外露。作为一条谋略，则是指在对敌斗争中，要通过各种欺骗的手段，表面上收敛锋芒，隐蔽实力和企图，解除对敌方所造成的威胁感，麻痹其意志，等待合适的时机，再图大举。

在古代，韬晦之策多用于人生处世和官场做戏。晏子在两次治理东阿的6年中，就成功地运用了这一策略。

春秋战国时期的晏子，是一位有抱负有才干的政治家，很想为振兴国家干一番事业。一次，齐景公命他去治理东阿，晏子非常高兴，准备到那里去大展宏图。可是，3年之后，向朝廷告状的越来越多，景公非常恼怒，他将晏子召回来，要罢免他的官职。

晏子毕竟是有头脑的，他早已知道了自己的“过错”，为了保留继续施展才能的机会，他非常谦恭地说：“臣已知错，

请大王再给臣3年的时间，那时，人们必然会说臣的好话了。”

景公见他有知错必改的勇气，且言辞恳切，就答应了他的请求。又过了3年，景公果然听到不少称颂晏子的话，他大为高兴，于是又召晏子入朝，要予以封赏。不料，晏子却诚惶诚恐地不肯接受封赏。

齐景公感到奇怪，就问究竟是什么原因。晏子回答说：“第一次我去东阿，让人修筑道路，施行有利于百姓的措施，于是坏人责怪我；我主张节俭勤劳，尊老爱幼，惩治偷盗无赖，于是无赖怨恨我；权贵犯法，我也严加惩治，毫不宽恕，于是权贵们嫉恨我；周围的人如果有超出法度的要求，我就拒绝他们，于是周围的人责骂我。这些对我的恶语中伤四处传扬，甚至有人还在背后告我的黑状。第二次，我改变了做法。我不让人修路，拖延实施利民措施，坏人为此开心了；我轻视节俭勤劳、尊老爱幼，还释放鸡鸣狗盗之徒，无赖们为此高兴了；权贵们犯法，我不依法惩治而予以偏袒，权贵们为此无怨了；周围的人无论有什么请求，我都有求必应，周围的人为此满意了。于是这些人又都到处颂扬我，您也信以为真了。3年前，您要处罚我，其实我该受赏；现在您要封赏我，其实我该受罚。大王，这些就是我不能接受封赏的原因。”

齐景公听后，恍然大悟，深感晏子是一位有德有才的良臣，就拜晏子为相，交给他治理全国的重任。后来，齐国实力大增，成为争霸天下的强国之一。

晏子在这里两次用到了韬晦之策。前3年治理东阿，他所采取的政策应该说是正确的，但由于得罪了人，面临着丢官免职的失败。如何挽救自己的仕途呢？晏子没有像平常人那样急于申辩、急于表功，而是老老实实地“承认了错误”，请求齐王再给他一次机会。齐王果然答应了。如果这时候就说自己是如何如何地能干，如何如何地受了委屈，那么齐景公肯定不能相信，反而会认为他狂妄自大，自吹自擂。在这里，晏子隐藏了自己的才能，装成确实犯了错误的样子，便是第一次用到韬

晦之策。

第二次去东阿，晏子收敛锋芒，暂时放弃自己的治政之道，几乎是无所作为。但好名声却纷至沓来。如果晏子永远都这样下去，那他肯定成不了大器，而且日后那虚假的好名声终究是要消失的。晏子之所以高明，就高明在他走这一步时已经看好了下一步。当景公要封赏他的时候，他就乘机表明了自己的心迹，讲述了自己的治政之道。这时候，有事实摆在面前，景公非常信服，也乐于接受。他于是得到了治理全国的机会，所以，后3年的无所作为，隐藏着更大的作为。这是第二次用到韬晦之策。

晏子在官位难保时，没有急于为自己辩解，而靠着韬光养晦，不仅戴稳了原来的那顶“帽子”，而且还获取了高官厚禄，这可以说是官场上的一次厚黑的成功运用。

◎ 缓称王，得天下

许多人都知道，明朝开国皇帝朱元璋最后夺取帝位、统一全国，在很大程度上要得益于“高筑墙、广积粮、缓称王”的大战略，这一战略是由儒士朱升提出的，朱元璋全盘采纳了。其中，“缓称王”一条，实质上就是韬光养晦策略在元末那个动乱时代的具体运用。

元朝末年，皇室、朝廷内部的权利之争日趋激烈，贪官污吏越来越多，贫民百姓生活在重重压迫之下，怨声载道。为了反抗压迫，各地农民纷纷揭竿而起，形成了一股股激荡的反元大潮。在各路起义军中，朱元璋所在的那一路，开始时力量比较弱小，看起来难成气候。

朱元璋出生于安徽凤阳一个贫苦农民约家庭。年幼时，自然灾害和瘟疫夺去了父母、长兄的性命，他连给死者下葬的土地都没有，靠着邻里的施舍，才将亲人掩埋。17岁那年，走投无路的朱元璋削发为僧，进了皇觉寺当和尚，本想靠诵经撞

钟混口饭吃，可因灾情太重、皇觉寺也收不到米租，50 天之后他又被打发出门。这样，朱元璋不得不走东串西，当了三四年的要饭花子，当义军四起时，他就还俗参加了郭子兴的起义军。在起义军中，朱元璋有勇有谋，很快得到郭子兴的赏识并将养女许配于他，3 年之后，朱就被提升起为郭部的总兵，成为一名高级将领。后来，郭于兴病死，他的儿子和另外一名大将阵亡，朱元璋自然就成了这支义军的最高首领。不过，这个首领并个好当，因为势力弱小的朱军，既要与元军周旋，还要防范被势力强大的义军吞并。从总体上看，朱军是处于困境和弱势之中。

为了图谋天下，朱元璋明智地采用了“缓称王”的韬晦之策。

当时，在诸路起义军中，称王的顺序是：

公元 1351 年，徐寿辉被彭莹玉等人拥立为帝，国号天完；

公元 1353 年，张士诚自立为诚王，国号大周；

公元 1355 年，刘福通找到了最早起兵的韩山童之子韩林儿，拜为皇帝，又称小明王，国号宋；

公元 1360 年，徐寿辉的部将陈友谅将徐杀害，自立为帝，国号大汉；

不久，四川的明玉珍闻讯，也自立为陇蜀王。

朱元璋称王最晚。虽然早在 1355 年，他就成为原郭子兴部事实上的领袖，但直到 1364 才称为吴王，1368 年称帝，国号明。此时，朱军已成必胜之势，同年就推翻了元王朝的统治。

说“缓称王”是一种韬光养晦之策，是因为“缓”并不是“不”，只是要求等到适当的时机才亮出底牌。朱元璋无疑是胸怀大志，决心要称王称帝的，可他面对各路义军首领纷纷自立为王的局面，却迟迟没有采取相应的行动，因而表面上却给人一种胸无大志，不思进取的印象。这样做，带来了很大好处，它既降低了朝廷对朱军的关注程度，使得元军没有将这支

队伍作为主要的剿灭对象，又避免了各路起义军的嫉妒心理，使得他们不将朱元璋视为图谋天下的心腹大患。

元末天下大乱之际，四方起兵者不计其数，元军的力量有限，不可能做到有“叛”必剿。因此，对于那些力量较大、公开另立朝廷的起义军，元军总是集中力量予以重点打击。徐寿辉、张士诚、小明王所部都是在称王称帝后遭受重创的。等到朱元璋称王时，元军主力已在以前的征战中消耗殆尽，虽想剿灭，却已无能为力了。

在各路义军中，朱元璋的势力较小，而小明王的宋政权势力最大。为了寻找一个保护伞，朱元璋表面上归屈宋军，不过，他有相对的独立性。如果朱元璋过早称王，必将招致小明王的不满，引火烧身。

迟迟没有称王的做法，为弱小的、处于困境中的朱元璋部创造了暗自壮大的机会。正当元军和义军、义军与义军之间频繁厮杀、实力耗尽之际，那个被人认为胸无大志的要饭花子朱元璋却兵广粮足，实力剧增。当他引兵南征北伐时，已经没有多少强有力的对手了。

◎ 卧薪尝胆雪深仇

君子报仇十年不晚。无论你的目的何在，荣华富贵也好，快意恩仇也罢，只有一忍再忍，无论环境如何沧桑，无论人事物如何变化，都不会动摇意志，你才能实现最后的目标。勾践、文种、范蠡君臣被吴军大败后，率领残兵5000余人退守会稽山。吴军则乘胜追击，将会稽山围了个水泄不通。

这是公元前494年的发生的事情。

越国君臣面临着两种选择：要么拼个鱼死网破，要么暂时委屈求全。大夫范蠡主张采取后一种策略，他认为只有用卑辞厚礼向吴国求和，保存残余力量，才有东山再起之时。勾践听取了这一建议，派人携美女、财宝疏通吴国的太宰，要他劝说

吴王夫差允许越国作为吴国的属国而存在。并且表示，如果不许求和，越军也只好与吴军决一死战。太宰受人之贿，果然帮忙。于是，吴王不顾伍子胥等主张灭越大臣的强烈反对，答应了越国的请求，撤军回国。

勾践表示愿意永远做吴王的忠实奴仆，侍奉在他的左右。夫差不顾手下群臣的反对，接受了这一请求。于是，勾践就穿着平常百姓的粗布衣裳，带着夫人来到吴国。每次见到夫差，勾践都跪地长拜，诚恳而又谦卑地表示，吴王是他的再生之父。

夫差传令让勾践当自己的马夫，勾践便竭心尽力地去做。他将夫差的坐骑喂养得膘肥体壮，每当夫差外出，勾践都亲自为他牵马，然后跪地让他踏肩而上，白天，勾践铡草喂马，越后晒扫马圈、擦试车辆。夫差起先有点不放心，就派人去察看。那回报的人总是称赞勾践并没因为做这污贱的事情而有怨言，连不高兴的脸色都没有，越后在扫马粪的时候还在唱歌呢！夫差不信，亲自登上一处小楼观看，所见果然如回报人所说的相同，因此他大为高兴。

这样过了3年，夫差有意放勾践回国，但遭到大臣伍子胥强烈反对。这时，夫差得了一场重病，连续几个月四处问医求药、总不见好。

勾践的臣子范蠡通点医术，他觉得这是帮助越王脱离虎口的好机会，就自荐说自己能医好吴王的病。

夫差也是急病乱投医，顾不得许多，就答应了范蠡的请求。那范蠡见了夫差，一本正经地给他“观色、听言、号脉”，沉吟良久才说：大王病情很重，若不及时医治，那就太危险了。不过，请大王放心，目前我还有解救的办法。只是有一件事非常难办。

“什么事情？”夫差急问。

“需要有一个人亲尝大王的粪便，把其滋味告诉我，我才能确定下什么药。这个尝粪便的必须是真心诚意的，如果勉强

或强迫，就不灵验了。大王，您看能不能这样，等明天您有了粪便，看看哪位忠心之人愿意这样做，到时我再为您开出药方。”

范蠡告辞了夫差，回到勾践身边，建议勾践去尝夫差的粪便。勾践听罢，眼闪凶光，十指不住地颤抖，怒吼着表示，决不能接受这样的羞辱。

范蠡说：“我这样苦心设谋，无非是想使夫差坚信您对他忠心不二，完全放弃了王者的尊严，早一日放我们回国。如果您不能忍一时之辱，怎么能重图大业呢？”越后也在一旁帮腔。经过再三劝说，勾践终于答应了。

第二天，夫差有了粪便，满朝文武无一人愿尝。勾践跪在殿外请求说：“罪臣勾践，承蒙大王不杀之恩，无以为报，情愿亲尝粪便，以表示一点忠诚之心，恳请大王恩准。”夫差身边的重臣将这些话传给夫差。夫差叹息说：“难得有这一片忠心，但他毕竟还是一国之君，粪便还是由别人来尝吧。”后经勾践长跪恳求，夫差才感动地应允了。

内侍将夫差的粪便端出来，勾践毫无踌躇地接过，双手恭敬地捧起来送到嘴边。他吐出舌头连连尝了三次，嘴唇频频地咂动着。周围看热闹的人们无不凝神屏气，观看着这罕见的场面。

夫差传勾践进殿。勾践伏拜于地说：“恭喜大王。罪臣听说，大王的粪便如果有了苦咸味，不出三天，就能痊愈了。”

夫差又高兴又感动，立即发誓：“等我病好了，一定放你们夫妇、君臣回国。”

夫差吃了范蠡的药，病果然好了。他没有违背诺言，真的放勾践回到了越国。

勾践向范蠡问兴国之道，范蠡作了极其精辟的论述，其要义在于：尽人事、修政教，收地利。他指出越国的当务之急，是调动和保护人民的积极性，大力发展生产，积蓄力量，富国强兵。勾践听罢，枯旱的心田犹如浇上一场甘霖。他立命文种

主持国政，而用范蠡治理军旅。勾践自己也苦身焦思，发愤图强。

他积薪为床，坐卧其上，“悬胆于户，出入尝之”。每当苦不可耐的时候，他便纵声狂啸或喃喃自语：“你忘掉会稽之耻了吗?”想到这些，又复振作精神，励精图治。

就这样，通过十年的艰苦努力，勾践乘吴王夫差率兵北上大会诸侯，国内空虚之机，毅然出师伐吴，直捣吴国都城姑苏。结果，大败吴兵，攻陷都城。吴王夫差几番遣使求和。越王勾践坚决不同意与吴国讲和，最后终于灭了吴国。

韬晦之策实际上是一种欺诈术，要想敌人上当，那就必须让其相信你是虫而不是龙、是羊而不是虎，然后才会龙入大海、虎归深山。由此看来，关键是要让对手放下心来甚至产生信任感。而要运用韬晦之策的一方则必须肯于做到利益上、感情上或者面子上的巨大牺牲。

在这方面，战国时的越王勾践为后人树立了一个厚黑典范。

■ 成败铁规厚黑秘诀六：忍小谋大

有一种人固执『宁为玉碎，不为瓦全』的观念，结果弄得玉也碎，瓦也不全。不知轻重、不能忍小谋大的人，自己吃亏也就罢了，连累了大局，更是罪加一等。

有一种人固执“宁为玉碎，不为瓦全”的观念，结果弄得玉也碎，瓦也不全。不知轻重、不能忍小谋大的人，自己吃亏也就罢了，连累了大局，更是罪加一等。小不忍则乱大谋，务必谨记在心。

◎ 忍得一时，受用一世

在反败为胜的过程中，“忍”字的作用不可低估。保持冷静需要忍、韬光养晦需要忍、撤退避敌更要忍。

军处不利及时退却，按理是用兵之常法。但“退”的无

形阻力往往来自于内部。做出撤退的决策，你就必须忍得了误解、嘲讽、责难、失面子、丢官罢职等等一切后果。所以人们常说，忍是心上一把刀。

不过，小不忍则乱大谋。大凡古今成大事者，当他们处于不利环境时，都曾克制忍让过。清人辛启泰有过这样一句话："不能忍，则不足以任败；不任败，则不足以成事。"意指不忍受一时的挫折，就经不起失败的考验，经不起失败的考验，就不能获得最后的成功。他在这里鲜明地将"忍"与反败为胜连在了一起。

"忍让"比退却的含义又深了一层，它不只适用于军队陷人困境、打了败仗的时候，也适用于人生遇到挫折、不得意的时候。

人们常用"君子报仇十年不晚"这句话来劝说那些受到了天大冤枉或怀有深仇大恨的人。很明显，这中间包含了从长计议的意思。仇是要报的，失败是要挽回的，不过眼下则必须咽下一口难咽的气。要知道，忍让是暂时的，没有今天痛苦的"退"，哪有明天扬眉吐气的"进"？

韩信落魄之时，有地痞无赖逼着他钻裆而过。韩信强忍怒火，俯首听命，这次躲过了一场大难，日后才拜将封王，名留千古。

林黛玉父母双亡，既无兄长又无姐妹，可怜她孤苦一人，不得不寄居贾府。偏偏府中有一个"多情的种子"贾宝玉。一个俊哥哥、一个俏妹妹，免不了一见钟情。但有情人未成眷属。算算其中的责任，林黛玉自己恐怕要负一多半。

林黛玉的情敌是薛宝钗。林、薛之争，胜负原无定论。林家道中落，虽然是柔肠百结，却无人为她主持大事，这算是一个劣势，但宝哥哥钟情于她，这算是一个优势。薛宝钗家道殷实，深得薛母疼爱，为人又乖巧干练，这算是一个优势，而宝兄弟虽然有时也对她动些心思，但毕竟不想娶她为妻，这又算是一个劣势。可见，林、薛相较，各有短长，胜负未定。可惜的是，林黛玉不知道发挥自己的优势，却为一些小小的挫折而恼。她忍不了"金玉良缘"之说，忍不了宝哥哥"见一个爱一个"，还忍不了看别人家父母兄弟团圆，跟自己过不去，终

日里愁眉不展，悲悲戚戚、哀哀啼啼，最后竟汨于心死，玉殒香消。她这一死，倒让别人落得个红绡帐里鸳鸯共枕。”

西汉有一个叫贾谊的才子，18 岁的时候就诵诗著文，名闻远近。22 岁那年，他得到汉文帝的赏识，成为当时最年轻的博士官。但是好景不长，一半由于他恃才自傲，伤了朋友的自尊心，一半由于别人嫉贤妒能恶语中伤，致使文帝很快就对他失去了兴趣。贾谊被免官削职挤出了朝廷。

受到排挤和打击，贾谊便忧伤万分，精神不振，一病不起。他怨天尤人，“自伤哭泣，以致于天绝。”可惜一代才子，就这样断送了自己远大的前程。

苏东坡专为此事写了一篇题为《贾谊论》的文章，他在文中写道：“夫谋之不见用，则安知终不复用也，不知默默以待其变，而自残至此，呜呼！贾生志大而量小，才有余而识不足也。”这真可谓是一语破的。不能忍受暂时的挫折，哪有来日施展才华的机会？

秦末，陈胜、吴广领导的农民起义失败后，刘邦、项梁共立原楚国王孙为楚怀王，继续进行讨秦战争。后来，项梁战死。楚怀王召集文武大臣共商灭秦大计，做出了分两路大军由彭城西进，彻底捣毁秦王朝统治的战略决策。其中，起义军主力由宋义、项羽率领，而刘邦则负责统领本部人马及项梁、陈胜的余部。楚怀王与众将约定“先入定关中者王之”。

在攻打关中的战役中刘邦率军首先攻进关中，项羽落在其后。由于有“先人定关中者王之”之约，为争王位，项羽在鸿门设宴招待刘邦，以便借机将其除掉。而刘邦早已看出项羽的目的，但又深知项羽的势力强大，硬拼只能自取灭亡，因此只能忍辱求生以图日后东山再起。

项羽设宴招待刘邦，刘邦则装出一付奴才相？说尽了恭维话，信口胡诌地大表忠心。刘邦说：“我和将军共同努力，起兵攻秦。您在河北激战，我从河南进兵。我能侥幸先行入关，是大出意料的，所以美女财宝概不敢收，军队也未敢进城，专等将军的到来，听候您的号令。现在有人挑拨，是想破坏我们

兄弟关系，望将军明察。项羽听了这些活，早已将杀刘邦之心丢到脑后。范增多次暗示项羽下令动手，但项羽佯装不知。不得已，范增又令项庄以舞剑为名，伺机行刺。但项伯也随即拔剑而起，名为与项庄对舞，实际上却以身掩护刘邦，使得项庄始终无隙可乘。在此紧要关头，张良暗中告诉勇将樊哙人内保护刘邦。后来，刘邦借上厕所之机，骑上一匹马，在樊哙等亲信的保护下，抄小路溜回了霸上。

刘邦在鸿门宴上的“走”。可谓狼狈之极，忍让之极。但是，正是因为他受得了、做得到这些，后来才赢得了皇袍加身的荣耀之至。

《厚黑学》中说：项羽问汉王曰：“天下汹汹数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。”汉王笑谢曰：“吾宁斗智不斗力。”请问笑谢二字从何生出？刘邦见郦生时，使两女子洗脚，郦生责他倨见长者，他立刻停止洗脚并向郦生道歉。还有自己的父亲，身在俎下，他要分一杯羹；亲生儿女，孝惠鲁元，楚兵追至，他能够推他们下车；后来又杀韩信，杀彭越，“鸟尽弓藏；兔死狗烹”。请问刘邦的心子，是何状态，岂是那“妇人之仁，匹夫之勇”的项羽，所能梦见？

◎ 该小人时就小人

匹夫之勇、妇人之仁，只会自误前程。

项羽拔山盖世之雄。咽呜叱咤，千人皆废，为什么身死东城，为天下笑？他失败的原因，韩信所说：“妇人之仁，匹夫之能”两句话，包括尽了。“妇人之仁”，是心有所不忍，其病根在心子不黑；“匹夫之勇”，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽与刘邦，同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，“大楚皇帝”的招牌，立刻可以挂出，他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江卷土重来，尚不知“鹿死谁手”？他偏偏说：“昔与江东子北八千人，渡江而西，今无一人还，纵江东父兄，怜我念我，我何面目见之。”这些话，真是大错特错！他一则曰：

"无面见人"，再则曰："有愧于心"。究竟敌人的"面"是如何长起得，敌人的"心"是如何生起得？也不略加考察，反说："此天亡我，非战之罪"，恐怕上天不能任咎罢。

刘、项相争，项羽胜多负少。可怜刘邦总是灰溜溜的，有时甚至如丧家之犬，被打得东躲西藏。但狗有狗的长处，忍得了万般欺凌。鸿门宴的忍让算是一例，而在此后的多次交战中，刘邦又有好几回损兵折将，落荒而逃。幸好他是"走"的专家，不把失败当回事，败了就走，走了又来。虽则落了一个"市侩小人"的骂名，但最后终成大业，成为一代开国帝王。

号称西楚霸王的项羽不可谓不是一个大英雄，他曾因一怒之下坑杀过30万降卒，也曾因怜弱惜孤而不忍列阵。战场上，他叱咤风云，令敌兵闻风丧胆，情场上，他柔情似水，叫美人委身相随。项羽敢怒敢喜，敢恨敢爱，真是一个地道的男人中的男人！可惜，这个伟丈夫也有一丝缺陷，他能胜不能败，能进不能退，身上少了那么点"忍"劲。

这一点缺陷，竟铸成了他惨败的悲剧。

公元前200年底，韩信用"十面埋伏计"把项羽军团团围住，一举将西楚霸王逼上了绝路，这就是名传千古的垓下决战。

公元前203年夏，楚汉双方达成鸿沟协议，决定中分天下，就此罢兵。项羽按照和约的规定，释放了刘邦的父亲和妻子，率军东撤。刘邦则撕毁协议，不但没有西撤，反而紧紧尾追楚军，并令英布、彭越、韩信各路大军前来会合，南北共进，准备一举将楚军歼灭。

楚军被围垓下，兵少食乏，处境日益险恶。一日，项羽率800精锐骑兵，乘着夜色掩护，突围而出。韩信急令勇将灌婴率领5000骑兵追击。双方经过几番血战，项羽渡过淮水，但跟在身后的骑士只有百余人了。

项羽慌慌张张地逃到阴陵迷失了方向，向一个老农问路，老农欺骗说，应该向左，项羽于是向左急奔，但行不多远，就陷入了一片大泽之中，马蹄难拔，行进艰难。灌婴的骑兵又从四面合围上来。项羽又领兵向东边杀去。突至东城，身边只剩

下了 28 名骑士，而汉军的追兵竟有数千骑。

项羽眼见这种情势，料定难以脱身了，他对身边的骑士说："我从起兵到现在已历 8 年，身经大小 70 余战，战无不胜，攻无不克，从未打过败仗，做了天下的霸主。不料今天却被困在这里，不是我不会打仗，而是天要亡我啊！"接着，他又补充说："不信，大家可以看着我如何在万马军中砍旗杀将！"

项羽将 28 名骑兵分成 4 队，对着 4 个方向。面对致千名汉军的重重包围，他毫无惧色地说："我要为大家斩杀汉军的一位将领！"说完，便命令骑兵坚决向敌人冲杀，到达山下后，在山东面分三处集合。随着项羽一声怒吼，28 名骑士跟随他呼啸而下，吓得汉军四散而逃，一名汉将丢掉了脑袋。项羽军果然如数在山东分三处集合。魂飞魄散的汉兵稍微镇静之后，又缓缓从四面围将上来。项羽又率兵纵横奔突，斩将一人，杀死汉军百余人。他将自己的兵马再集合一处，发现仅伤两骑。项羽略显得意地对大家说、"你们看我打得如何？"众骑士异口同声地回答："正如大王所说！"于是，士兵们信心大增，乘着汉军畏缩不前之际，杀出一条血路，向南突围。行不多远，却被乌江挡住了去路。

项羽和众骑士立马乌江堤岸，只见江面空阔插翅难飞。而后面，无数汉军兵马狂吼着、奔跑者，马蹄卷起的漫天的尘土遮住了蓝天。这时，一条小船靠岸，走出一个人来。来人自称是乌江亭长，他对项王说："江东地方虽然不大，但方圆也有千里，民众数十万，足够建立霸业。这一带只有我有船，汉军到后将无船渡江。

项羽笑着对乌江亭长说："上天要灭亡我，我不能过江了。当初我带领 8000 江东弟子渡江西征，现在无一人生还。即使是江东父老原谅我，继续拥立我为王，可我有什么脸面见这些父老？纵然他们不谴责我，我也羞愧难当。我知道你是个忠良之人，我的这匹马可以日行千里，就赠送给你了！"说完，命令所有骑士都下马步行，朝着密密麻麻、蜂拥而至的汉兵迎上去。他们以短兵器与汉军的骑兵搏斗，每个人都抱着必死的念头拼命厮杀。项羽一人就斩杀汉军将士数百人，刀口都

发热了，他自己也身受十多处重伤。

最后，项羽的骑士死光了，汉军团团围住他，却难以近前。项羽仰天长笑，横刀颈上，结束了自己的生命。

可怜一代霸王就这样完结了。

诗人李清照十分赞赏项羽的英雄气魄，写诗赞道：

生当为人杰，死亦为鬼雄，

至今思项羽，不肯过江东。

但是，从成就大业的实用角度来说，项羽以无颜见江东父老为由不肯过江东，拚死疆场，实乃下下之策。倘若他听了乌江亭长的话，忍一时之败逃回江东，学学刘邦的“走”字功夫，保全性命，那天下江山属谁，就无法预测了。

◎ 不要计较小的得失

无商不奸，无奸不商。但商人做生意要讲信誉，就是要讲诚信，为自己盈得赞誉和认同，这虽然暂时和赚钱的想法有些矛盾，也许会造成一些亏损，但以诚待人，以诚经营。虽然可能先失去一些东西，但终究会得到长久的利益。靠搞欺诈、行骗等手段赚取不义之财。虽然会尝到一点小甜头，但继之而来的肯定是更大的损失，生意也不会有人来光顾了。

一勤天下无难事，百忍堂中有太和。和能致财，这是经营的基本功，对顾客笑脸相迎，笑脸相送，不讲欺骗，以诚经商，顾客自然会常常光顾。通过此举，不仅可以赢得顾客的欢迎，改善商家与客户的关系，提高信誉和声望，而且可以顺利成交。如果一味地对顾客蛮横，态度冷淡，势必会使顾客产生厌烦心理，即使你的货物质量好，他们也不愿再光顾了。

诚信、和气、信誉是大智若愚，谦诚忍让的延伸，也是一种经商的韬略和智慧。

一个人不可能独自凭借自己的力量去闯世界，即使是那些白手起家的有成就的人也需要借助众多的人的支持才能达至今日的业绩。问及他们成功的经验，都会对自己的讲求信誉和以诚经营而自豪不已。讲信誉，讲诚信，送给别人一个人情，表

现自己的诚意，虽然可能亏损于一时，但你以后会收到意想不到的回报。十个欠你人情的人中至少有九个会给你带来意想不到的收益。

在美国，有一个农人子弟，靠自己的智慧和才能搞起食品加工业，后来竟成为国际知名的企业家，这个人就是美国的亨利·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种勤劳纯朴的性格，他的这种淳厚的性格得到企业界同行的交口称赞并且为自己赢得了巨大的成功。不过单靠性格厚道还是不够的，霍金士还兼有忍小谋大的精神和顽强毅力。他把农民勤劳纯朴的性格优点和企业家应该具有的远见卓识和经营智慧巧妙地融为一体。

霍金士刚开始经营食品加工业的时候，美国的《纯正食品法》还没有出台，许多食品行业的从业人员在制成品中乱加一些添加物，严重危害着人们健康。

对此，霍金士保持着坚决反对的态度。他认为赚钱也要赚得正正当当，不能赚黑心钱，尤其是干食品这一行业，不能为了赚取眼前利益而损害热心消费者的利益，甚至危害消费者的健康。他说："供应消费者优良的食品是我们的天职，不能一味在价格和原料投入上做文章、动手脚。"保证食品纯正，这就是他在经营上的大原则准向。

他还严格要求本公司的职员，要他们抱着"这些食品是我们吃"的心理去工作，要特别注意讲究卫生。

但是在价格问题上，他却从不迁就消费者。他认为，既然自己在产品质量上作出了巨大的努力，那么就应该得到与质量相合的价格。消费者要想吃到纯正卫生的食品，就必须付出相当的费用。他坚持一分钱一分货的真理。

霍金士坚持自己的原则几乎到了执拗不可回的地步，为此他遭到了许多同行的非议。但他始终坚持自己的立场而毫不动摇。凡要在其制作过程中添加东西，都要经过专家试验，证明确实对人体无害才可投入。即便给食品添加防腐剂也不例外，而且他还曾经因为防腐剂的问题而被挤出食品加工业。

通过一个偶然的实验，专家证明防腐剂对人体有害。霍金士注意到这个报告而且大为震惊，因为几乎所有同行生产的食品中都添加了这种防腐剂。而且这已经成为一种生产惯例。

他决定将这份实验报告公布于世，但专家提醒他是否应该再仔细考虑一下，因为这很可能会在食品业中引起轩然大波，公司也会遭到同行的斥责和排斥，从而招致许多不必要的麻烦。再说，在食品中添加防腐剂早已成为众多食品加工企业的生产模式，添加防腐剂可以延长食品的保存期，有利贮存，一旦放弃防腐剂，就会给食品业带来一个巨大的难题，那就是如何使食品贮存时间更长，这一困难将是共同的。

但霍金士还是把这份报告公布于世,即使是自己也会因此而遭受重大的损失。“既然我们知道了事情真相,我就不能对大众隐瞒。不管后果如何,必须马上向消费者宣告,这是我应尽的责任。”

霍金士此举虽然保护了消费者的权益，擦亮了消费者的眼睛，但却几乎为自己招致了灭顶之灾，同行为了保护自己的利益，特意进行了声势浩大的集合，把霍金士毁谤成为“荒谬至极，别有用心”之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，妄图逼迫霍金士至破产绝境。

他们的举动也的确使霍金士的公司陷入了从未有过的困境：产品销售量锐减，市场份额也几乎被别的公司给枪光了。

食品纯正活动持续了三四年之久。1906 年，美国政府终于制定了《纯正食品法》。这一法规的创立，使美国食品在国际上声誉鹊起，这是霍金士始料不及的。

更重要的是，霍金士在这三四年的磨难的锻炼下，非但没有被挤垮，反而增强了他创业的信心。在这场商战中大获全胜，他的公司也由此迎来大发展的鼎盛时期。

其实，从另一个角度看，霍金士的所作所为，又何尝不是一种聪明绝顶的竞争手段：一方面，固然是从根本上保护了消费者的权益；而另一面，通过反对添加防腐剂的行动，把同行逼进了要么改进工艺，要么下马破产的死胡同，为自己迎来了发展良机。这种忍小谋大的策略不正是他赚大钱的法宝吗?

〔第二篇〕

厚黑应对篇：

因势利导，隐忍待发

顺势则昌，逆势则亡。在失败之时，不能逆流而动，而应顺应暂时不利的形势，在自然而然中，隐忍一时，以蓄其实力，寻找时机，反败为胜。运用厚黑表面上要轻松自然，胜似闲庭信步；内心要憋住一口气，暗藏杀机。

■ 成败铁规厚黑秘诀七：处变不惊

失败令人震惊，这是可以理解的。但是，如果人们在失败面前慌里慌张，不知所措，那么失败的危害就会成倍地扩大。惊慌使人失措，如雪上加霜，其结果，只能是走向更大的失败。

◎ 混乱不堪，兵败如山倒

失败，如同夜深人静时破门而入的强盗，它给人们心灵带来的震撼是十分巨大的。

由于无人期望失败的结局，所以当失败突然降临时，最初

的片刻，人人都会目瞪口呆。生活中，有些事情明知不会成功，可当失败真的到来的时候，人们的心中仍会掀起一阵猛烈的风暴。

一支军队在突然袭击面前，如果上上下下乱作一团，主要领导人又被暂时的失败吓昏了头，那么就谈不上组织有效的抵抗。本来可以好好利用的力量无法形成一个整体，一盘散沙自然抵挡不住来势汹汹的洪流。手足无措之中，未经细细思索，拿不出切实可行的应付办法，失败就如同滚雪球，会越滚越大。

生活中也是这样。有材料说，在许多次地震中，由于慌里慌张而跳楼摔死的为数极多，甚至由于人们处理不当所造成的损失要比地震本身所带来的损失还要大。

面对失败，无所适从，是由多种原因造成的。有些人是因为对失败过于无知，毫无应付失败的心理和物质准备；有些人是因为不学无术，根本就没有在大风大浪中搏击的能力；还有些人，则是因为被失败摧垮意志，自己吓唬自己，以至于杯弓蛇影，草木皆兵。

战争史上，曾有这样一则趣谈，一艘舰船被敌方用土豆"击"沉了。原来，交战双方都打完了炮弹，相距极近，这艘舰船上的官兵看见敌方扔来许多圆的东西，以为是手榴弹，争相逃向另一边，致使舰船倾斜，翻沉海底。

这个故事，听起来非常可笑，但却不是绝无仅有的。

1939 年 9 月 1 日拂晓，德国军队开始实施"白色方案"，向波兰发起了"闪电"式进攻。于是，给人类带来深重灾难的第二次世界大战开始了。

德军航空兵以突然、密集的火力，对波兰的机场、中心城市、交通要道、通信枢纽和指挥机构等实施了猛烈的突击，严重破坏了波军的指挥体系，几乎在倾刻之间，就使整个波兰陷人瘫痪状态。与此同时，在德波 1400 余公里的边境上，德军的坦克和摩托化部队如同开闸的洪流，在波兰的领土滚滚而

来。德军分两个方向实施钳形突击，北路由包克上将统领，辖两个集团军和1个坦克军，南路由伦斯德上将指挥，辖3个集团军、3个坦克军和1个摩托化军。同时，配合作战的还有先期装成友好访问而进入波兰港口的战舰以及打入波兰内部的“第五纵队”。希特勒的企图是，以最快的速度合围并歼灭波军主力，迫使波兰来不及反应便陷入沦亡。

德军的进攻势如破竹，很快就突破了敌方的第一道防线。而波军则行动迟缓，仓促应战，手忙脚乱之间，损失惨重。有500多架飞机还没来得及起飞，就被击毁在机窝，无数汽车、大炮还从未开封，就变成了一堆废铁。波兰军政首脑对迫在眉睫的战争并不是一无所知，只是他们畏敌如虎？害怕德国指责其先行挑衅，所以才未敢及时下达战争动员令，而且，他们既对信誓旦旦的英、法同盟国抱有幻想，又对自己作战思想落后的100万军队估计过高。当德国的闪击铁流到来之时，波兰首脑人物首先惊慌失措，既没有组织有效的抵抗以挡住德军的攻势，又没有实施有计划的撤退以保存实力，只是听凭士兵和爱国民众在没有统一战略企图情况下为国拼命。尤为可笑的是，波军在慌乱之中丑态百出，竟然派出骑兵部队，用长矛和刀剑向德军的坦克部队冲击，致使无数英勇的波军官兵毫无价值地葬送了生命。

德军方面也有意地加深波兰国内的混乱状态。他们除了指派“第五纵队”冲入波军指挥部、夺取通讯设施以发布假命令、假指示之外，还开展强大的广播攻势，伪装波兰电台散布假消息。这一切，使得波军无所适从，大大滋长了波兰后方的混乱和沮丧情绪。

波兰的混乱甚至让德国人也感到困惑不解。波军各个纵队有的向前、有的向后、有的冲锋、有的撤退，卷起的漫天尘土模糊了空中视线，致使德军统帅部竟然有点莫名其妙了：他们究竟在干什么？起初，德军还以为波兰人在耍什么花招，因此想改变作战计划。经过一番侦察之后，才发现整个波兰的确是

陷入了瘫痪状态。于是，德军装甲部队的挺进速度加快了，其行动也更为大胆。

其实德军并非毫无困难可言。波兰的地势虽然平坦，但其道路对坦克、摩托化部队的高速推进来说，并不理想，而且，由于德军作战部队推进过快，其后勤供应特别是油料供应日益成为问题，官兵也感到极度疲劳。遗憾的是，混乱不堪的波军根本没有利用这些有利条件，他们各自为战，相互脱节，其英勇精神虽然可嘉，却也将宝贵的力量消耗在盲目徒劳的行动之中。

9月16日，波兰政府撤离华沙，经罗马尼亚、法国流亡到英国伦敦。此时，国内军民更是陷入了群龙无首的境地，出现了兵败如山倒的局面。

短短一个月，波兰这个拥有3400万人口、100多万军队的国家就被灭亡了。波兰的战局并非完全不能拯救。历史学家和军事理论家都曾假设：如果波军早做准备，就不致于在德军的“闪击”面前手足无措；如果及时将主力撤向波兰的腹地，那么今后就有了与敌周旋的资本；如果能利用德军的不利条件组织统一的防御，那么起码能延长亡国的时日。但是，波兰的决策、指挥系统乱了，那支数目可观的军队虽然付出了悲壮的牺牲，但却未能保护它的祖国免遭蹂躏。波兰的教训异常沉痛，而最沉痛的教训莫过于他们面对最初的失利慌了手脚、没了主张，以致于一败涂地，不可收拾。

1806年夏，纽伦堡的一位书商出版了一本名叫《深受屈辱的德意志》的小册子。拿破仑认为他是公然反对法军对普鲁士领土的占领，下令将其逮捕，处以极刑。这件事犹如天外飞火，点燃了德意志的民族仇焰，整个普鲁士都沸腾起来。国王弗里德里希·威廉迫于国民的压力，要求法国从被占领土上撤军，而在国内则积极整军备战。

1806年10月，普鲁士和法兰西这两个老对手在耶拿地区展开了一场激战。

普鲁士军队在腓特烈大帝时曾威震四方，但到威廉三世时已是徒有其名。它的装备陈旧，战术思想落后，将领中年老、保守者居多。24 名中将，65 岁以上的就有 18 名；7 名炮兵指挥官，竟有 5 人年过 70；虽有个别少壮有为的指挥官，但无补于事。经过两个星期的动员，普军好不容易凑出了 13 万余人的兵力，由普王威廉自任大元帅，71 岁的布伦斯维克任总司令。

普军配置于格延根、瑙姆堡、谢姆尼兹一线，在宽 230 公里、纵深 200 公里的地域内组织防御，企图阻止法军向普鲁士的心脏柏林挺进。威廉和布伦斯维克亲统一军，约 54000 余人，位于中央；左翼由贺恩罗埃率领，约有 46000 人；右翼由吕歇尔和布留歇尔率领，约有 30000 余人。

法军的情况和普军大不一样，他们的战术思想灵活，将领一个个都是生龙活虎。拿破仑和达乌为 36 岁，兰诺和缪拉只有 35 岁，最大的奥热罗也才 49 岁。而且从总兵力上看，法军也占有明显的优势。

就在大战临近之际，普军将领对于是进是退这样重大问题仍然争论不休。他们在大本营开了 9 个小时的作战会议，丧失了宝贵的时间。就在这段时间，法军已占领瑙姆堡，并对耶拿附近的普军形成了包围。听到这个消息，普总司令布伦斯维克大为震惊，无心决战，便于 10 月 13 日部署退却。这种临敌仓促转移，无疑是怯敌脱逃造成混乱，严重影响了普军的士气。

10 月 14 日拂晓，拿破仑下达了攻击令。法军乘着浓雾发起突然袭击，打得准备退却的普军晕头转向。同一天，在耶拿北 10 公里处的奥尔斯达特，普军主力与法军达乌军团遭遇，两方展开了一场激战。普王不知道耶拿方向的普军已经失败，遂于 12 时 30 分下令撤退，准备会兵一处，于第二日再战。但是，退却当中，遇到大批溃兵，才知西退之路已被切断，于是不得不改向北撤。普王亲率之军受到溃兵的冲击，又害怕法军追击，所以影响了撤退的秩序，变成了混乱不堪的溃败和奔

逃。

混乱的普军在拿破仑大军的穷追猛打之下，再也无力进行有组织的抵抗。这时，法军如同洪水一样咆哮奔腾，沿着图林根山谷汹涌而下，在普鲁士的国土上到处泛滥。河川也罢，壁垒也罢，几乎没有什么能挡得住这吞噬一切的巨流。16 日，16000 名普军在指挥官美伦多夫的率领下向法军投降。普王害怕遭到法军的截击，不敢回柏林，只得跑到东面去向俄国求救。10 月 26 日，不想坚守柏林的贺恩罗埃率领万余普军向法军投降。软弱迂腐的普军将领在强大的法军面前惊慌失措，无计可施，一个个都吓破了胆。有些要塞，用不着法军发起强有力的攻击，听到几声炮响，甚至看到骑兵上阵示威一下，就挂出了白旗。接二连三，斯德丁、库斯特林、马格德堡和哈默林等要塞先后投降失守。

1806 年 10 月 27 日，柏林市长迎接拿破仑和数万名法军入城，并呈上了城门钥匙。

“胜戒骄，败戒躁’。这句话，是智者聪慧的凝聚。反过来思考，它说明“胜兵易骄，败兵易躁。”骄会由胜转败，躁会败上加败。

失败之后的狂怒与急躁和面对失败的惊慌与失措，都是不良的心理反映，都将带来恶果，但在表现形式上又不尽相同。惊慌失措是失去了主张，要么手忙脚乱，要么坐以待毙，狂怒急躁则是接受不了失败，急于求胜，要么“怒而兴师”，要么盲目蛮干。

狂怒急躁如抱柴救火，柴越多，火越大。

失败之师最忌急躁，因为急躁会使将帅无谋，士卒无阵，徒靠一时之勇和乱打乱杀的结果必将招致更惨重的失败。

战争是斗智斗勇的领域。狂躁叫人失去理智，而失去理智就不会有什么高明的谋略，因而也就不可能打胜仗，败后也不能求胜。

狂躁的情绪在两种情况下最易产生，一种是失败中的损失

煽起了复仇的烈焰，官兵的理智被情感所左右；另一种是失败的耻辱超出了人们的心理承受力，指挥官为了挽回面子面将一切规律抛于脑后。普鲁士怒而对拿破仑兴战就是最好的反面例子。

孙子早就告诫说：“主不可怒而兴师，将不可愠而致战。”失败是最易将人激怒致愠的因素，此时，如果听任情感的火焰燃烧，那么焚毁的将是自己理智的大厦。

“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也。天下有大勇者，猝然临之而不惊，无故加之而不怒，此其挟持者甚大，而其志甚远也。”苏东坡的这段话意味深长。

中国有一句俗语叫“死要面子活受罪”，主要就是讥讽那些在日常生活中因为过分顾及面子而丧失根本利益的人。

◎ 事情得一件一件办

一个人心理素质好，他面临大事的时候就有一股强大的定力支持他，泰山崩于前而面不改色。康熙即使在火烧眉毛的时候，也不皱一下眉头，而是冷静思考，沉着应变。他仅仅20多岁，就平定了一场场的叛乱，让人们领教了这位君主的威力。

福不双降，祸不单行。人处于困境的时候，往往几个威胁同时来临，让人手足无措，不知道如何处理为好。这时就要有一股“舍得一身剐，敢把皇帝拉下马”的厚黑气魄。看准了关键和时机，理清了思路，把各种威胁各个击破。

吴三桂叛乱的消息传人京师，引起全国的强烈震动。很多人认为康熙还是个不懂事的毛孩子，怎么会是久经沙场的吴三桂的对手，因此觉得有机可乘，蠢蠢欲动。由于防守京城的精兵都先后奉调南下平叛，京城非常空虚，杨起隆就利用这一时机，在天子脚下首先发动叛乱。

杨起隆本是京城人，当他得知吴三桂叛乱时，就利用一些

人对明朝的怀念，诈称“朱三太子”，秘密起事。朱三太子是明朝崇祯皇帝的第三个儿子，明朝灭亡后，一直下落不明。因此，清朝初年各地反清起事，大多以朱三太子为号召。

经多方联系，杨起隆组织了京城百姓和贵族家奴1000余人，他们相约以额前裹白布、身扎红带为标记，定于康熙十三年（1674年）元旦之日，以放火为号，在内城一起举事。准备趁各官员人朝时，各自杀死自己的主人，将来建立政权时，被杀官员的官职就由这些家奴充任。就在他们即将举事的时候，消息不慎走漏了。

康熙十二年（1673年）十二月二十一日，郎廷枢的家奴黄裁缝在夜里喝醉了酒，胡言乱语、郎廷枢颇觉奇怪，就趁他醉意正浓时套出了他的话。原来黄裁缝也参加了杨起隆的密谋。郎廷枢得知后大惊失色，当即擒住黄裁缝等3人到旗主处告变。

同时，正黄旗人周公直也来告密，说他的家人陈益正聚集30多人在家中密谋举事。于是，康熙命令正黄旗都统图海迅速派官兵前去擒拿。拿获了案犯30多人。接着，又下令关闭城门，严行搜查，捕获首要人犯数百人。首犯杨起隆闻风而逃，不久也被拿获，处以死刑。一场肘腋之变就这样被平定了。

此次政变就发生在皇帝身边，一旦得逞，后果不堪设想，所以，康熙对此事十分重视。他亲自过问和处理了此案。刑部先审理完了案犯，提出一份判决报告书，拟将李株、黄裁缝等200余人按“谋反律”凌迟处死，其亲属自祖父以至子孙，还有叔伯兄弟及其儿子，凡男的年满16岁者，都予以处斩；15岁以下之男子和案犯的母亲女儿妻子姐妹以及财产都被没人官。康熙审核之时，本着从宽处理的原则，改定只将李株、黄裁缝等9人凌迟处死，蔡文以下194人改为斩首。案犯亲属，康熙不忍株连过多，一律免罪释放，其家产也免人官，受牵连之人亦不予追究。康熙的这种宽严结合的处理方法，使得京师

很快安定下来。

但是，不久又发生了更大的危机。康熙十三年（1674年）四月初，河北总兵蔡禄准备叛乱响应吴三桂。蔡禄和襄阳总兵杨来嘉原都是郑成功的部将。郑成功去世后，他们率部降清，被从优提拔。当获知吴三桂在云南起兵，蔡禄内心亦萌生反意，并与起兵反清的杨来嘉书信往来，购买骡马，制造鸟枪，并命令士卒以捕鱼为名，身披铠甲，进行军事演习，密谋反清。

当时，侍卫关保前来出差，无意中侦知其情，当即火速报告康熙。河北是京畿比邻，一旦举事，必将危及京城。康熙此时却不慌不忙，沉着考虑后，当即派遣内大臣阿密达领护军速赶蔡禄驻防地怀庆。在蔡禄还没有将士卒鼓动起来之际，阿密达就已率部迅速包围了他的衙署。蔡禄的部下企图负隅顽抗。阿密达指挥若定，率部冲进衙署，将蔡禄父子同谋一并擒获，四月二十四日，押解北京。这样，一场叛乱又被扑灭了。

京畿先后发生的两次叛乱，引起了康熙的高度警觉。他感到，吴三桂叛乱已在各阶层人士中产生了广泛的影响，此时，吴三桂的长子吴应熊尚在京城，虽然已被拘禁，但终究是一大隐患，万一再度变生肘腋，很难预计后果。兵部尚书王熙上疏康熙皇帝，请将吴应熊处死。

王熙上疏之后，议政王大臣会议商讨结果，一致支持。但对康熙来说这却是一个难题，吴应熊虽然是吴三桂的儿子，但又是自己的亲姑父。从人伦而言，康熙不忍处死他。但为了大清的江山，为了国家的利益，又不得不处死吴应熊。最后，康熙果断决定，批准了王熙的奏疏，处死了吴应熊父子。

两次叛乱的平定和吴应熊的处死，消除了京师的隐患，稳定了人心。当吴三桂得知儿子变成刀下之鬼的时候，惊骇不已，他到现在才知道，康熙是自己的真正对手，但覆水难收，只好硬着头皮干下去了。

对康熙来说，事情远远没有到此为止，前线军事形势非常

严峻。陕西提督王辅臣叛于宁羌，耿精忠又叛于福建，提督郑蛟麟等叛于四川……一时叛乱席卷全国，南方大部分领土都落入叛军之手。就恰恰在这个时候，京师的北边门户又传来了警报。

康熙十四年（1675 年）三月，蒙古察哈尔部布尔尼趁机兴兵叛乱。

布尔尼是蒙古林丹汗的孙子。清太宗曾将林丹汗征服。林丹汗死后，清廷封其子阿布奈为和硕亲王，并将清朝公主嫁给他为妻。康熙八年（1669 年）九月，因阿布奈失外藩朝贺之礼，免除了他的亲王爵位，带入京师，爵位由他的儿子布尔尼承袭。布尔尼是清朝公主所生，但对清廷的做法深怀不满，不思感恩，反而图谋报复。

吴三桂叛乱之后，清廷无暇北顾，而且京城八旗兵大部分南调平叛。于是，布尔尼积极准备，图谋叛乱，想起机劫回其父阿布奈。公主设法派他弟弟阿济根至京师告发。康熙觉得叛乱还未显露，而且京师兵力空虚，希望尽力安抚。于是，派侍卫塞棱等去召见布尔尼兄弟以及巴林、翁牛特部王公等进京朝见。布尔尼内心生疑，不但不进京朝见，反而扣留塞棱，同时煽动蒙古各部造反。三月二十五日，布尔尼与奈曼王扎木山一同叛乱，挥师直逼张家口。

察哈尔叛乱，对京师安全构成严重威胁。消息传来，康熙一时十分忧虑，因为京师的军队几乎全部南下，已无兵可派了。仔细思考后，他马上任命信郡王鄂扎为抚远大将军，图海为副将军，率师征讨布尔尼。京师无兵，图海就把八旗家奴组织起来。由于图海领兵有方，这支从来没有打过仗的家奴部队，显示了很强的战斗力。

四月二十二日，图海与布尔尼在达禄决战。布尔尼在山谷间布置伏兵，列阵以待。鄂札与图海率家奴兵分头进击，冒着布尔尼的炮火，奋勇向前，冲乱了布尔尼的阵脚。布尔尼的部属下都统晋津阵前倒戈，反攻布尔尼，布尔尼大败而逃。与此

同时，科尔沁和硕额驸沙津亦率兵来援，不久，沙津率兵将布尔尼及其弟罗不藏全都追杀。不到一个月，就将这次叛乱彻底平定。

当叛乱发生在身边的时候，很多人都惊慌失措，但康熙一直保持冷静，一件一件地把事情办得很漂亮，靠强大的定力稳定了朝政，改变了被动局面，为最终平定三藩之叛奠定了重要的基础。

◎ 就当没有那么回事儿

“一个统帅首要的条件是有冷静的头脑。”这是拿破仑的格言。

“我的军人生涯教导我，当你面临一个极其棘手、极其复杂的局势时，你就必须保持非常清醒的头脑。”这是蒙哥马利的经验之谈。

冷静和清醒的头脑靠什么维持？靠处变不惊的沉着。这个时候，在旁人看来就好像没那么回事儿，这实在需要极深的厚黑修养。

陷人危局或兵临败境，只有沉着应付、冷静思考、有条不紊地组织抵抗，才能将损失和失败减小到最低限度。刘邦与项羽对阵，胸部中箭，伤势很重，他却以手掩住脚，若无其事地说“射中我脚趾”，稳住了军心。在著名的敦刻尔克撤退中，英国将领亚历山大漫步在沙滩之上，不时和官兵们谈话聊天，以一种泰山不倒的形象防止了部队溃败。

第二次世界大战中，美国情报部门在日本偷袭中途岛之战中成功地破译了其密码，掌握了日本作战部署的大部分情况，于是，美军有针对性地进行了作战准备，计划将计就计，痛歼来犯的日军。就在这关键时刻，美国的一位嗅觉灵敏的新闻记者了解了这些情况，并把它作为独家新闻从芝加哥的一家报纸捅了出去。形势一下子就变得严峻起来，本来十分有利的态势

忽然变成了被动的态势。日本人有可能更换密码，调整部署或计划，那样的话，美军就只能坐等挨打了。

面对如此严重的泄密事件，美国总统罗斯福却表现得异常平静，他既没有对当事人进行兴师问罪，也没有指令美军调整部署，而是装得好像一切都没有发生。这种平静起到了意想不到的作用。日本人感到迷惑不解了：芝加哥报纸所言难道是真的吗？如果是真的，那么美军却为什么无动于衷？结果，日本情报机关对此未加重视，也未采取相应措施。

中途岛战役美军大胜，一举扭转了太平洋战局。

这就是沉着冷静的巨大作用。沉着就像一把尺子衡量着一个指挥官的成熟与否，遇事越冷静，离成功也就越近。冷静地正视失败，冷静地分析形势，冷静地权衡利弊，冷静地找出解决问题的办法，那么，反败为胜就有了必备前提。

左宗棠说："局势迫促之时，总要和气平心，从容以待，俟有机会，再起图之；断不可急于求成，反误事机。"这是对后人的一句语重心长的告诫。

沉着冷静的标准是什么？是"泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬。"这个要求虽然很高，但指挥官只有具备了这样的素质才能临危不乱，处变不惊，平心静气地挽救危局。

公元前383年，前秦王苻坚率百万大军进攻东晋。当时，东晋的军队全部动员起来也不过十几万，局势十分危急，朝野为之震动，人心惶惶。而执掌朝政的谢安竟从容出游，照常会见亲朋好友，并于心平气和之中计划着应敌之策。

谢安启用自己的侄子谢玄担当重任，命他率军去抵挡前秦军队的入侵。谢玄心中也七上八下，毫无取胜的信心。出征之前，谢玄到叔叔那儿去辞行，并想讨得一些御敌良策。不想，谢安见侄子到来，不是与他共商拒敌之策，而是拉着他一起下围棋，并且要用自己住宅作为输赢的赌注。

谢玄无奈只好硬着头皮与谢安下棋。渐渐地，他被叔叔四

平八稳的情绪感染了，也开始冷静下来。下完棋之后，谢玄没再问什么，率军出征了。

苻坚的军队声势浩大，从四面八方直逼建业。苻坚自己声称“投鞭断流”，即他的骑兵把鞭子投入长江中，可以阻断江水。

东晋镇守西都的中郎将桓冲，担心强大的秦军压境，无法抗拒，自请带3000兵马回京都设防，谢安从容婉拒，说这3000兵马应该留在西都，以防敌人从西面入侵。而此时，建业城里除了文官和百姓，几乎已没有一兵一卒了。

秦军从各地开始进攻势如破竹，很快就攻占了寿阳、陨城等地，其前锋部队在卫将军梁成的率领下进抵洛涧一带，晋军被迫退守第二道防线。这时，秦军抓获一名俘虏，得知晋军实际兵力不过10万余人，全军上下无不以为这次攻晋是以石击卵，胜券在握。苻坚认为，晋军早已吓破了胆，便想来个“不战而屈人之兵”，派出晋国降臣朱序前去劝降。

朱序却没有真心降秦，回到晋国，便将秦军的情报一五一十地告诉了赶到前线慰军的谢安并且表示愿为内应。他说：“秦军先锋梁成有勇无谋突出冒进，若能集中力量在其主力未到之前予以攻击，必能取胜。”谢安没有发表自己的意见，只说军中大事全由谢玄作主，他这次来到前线，只是为了安抚军心。他还告诉谢玄，皇上在京都，自己必须尽快赶回去，以免皇上忧虑。军中粮草及其他所需物资都已备齐，不必担心。

谢玄是一位能征善战的名将，他看到叔叔在大敌压境时始终方寸不乱，便也信心倍增。经过冷静分析，他终于想出了一条力挫强敌的妙计。

当时，秦、晋两军隔淝水对阵。谢玄派人去对苻坚说，将军若有胆量先退一箭之地，我军就渡河决战。苻坚听罢大喜，心想，等你渡河，我可半渡而击。谢安啊谢安，你怎么用了这样的蠢才！于是，苻坚欣然下令，退兵10里。谁知，处于进攻的阵势突然改成撤退，秦兵狐疑，阵脚大乱。谢玄乘机命军

奋勇渡河顺风放火。秦军营中的朱序煽动一些原是晋国的降卒，高喊："秦兵打败了，快快逃命罢！"秦军官兵信以为真，惊恐万状，纷纷夺路而逃。晋军猛烈追杀，一举歼灭了苻坚的百万大军，晋国转危为安。

淝水之战，晋军之所以大胜，既与谢玄善于统兵打仗有关系，更与谢安临危不乱并将自己的镇静化为一种力量传给了谢玄密不可分。

谢安认为，自己身为宰相，如在强敌到来之时惊慌失措，必将会引起朝臣和前方将士更大的不安，而自己如能镇静自如，虽一时还没有御敌良策，其他人也会认为是早已胸有成竹，谢玄也能感到后方是稳定的，可以专心致志去指挥作战。所以，不少人认为，谢玄最后以少胜多创造了战争史上的奇迹，至少有一半的功劳应归功于谢安的镇静。

唐朝诗人李白的"但用东山谢安石，为君谈笑静胡沙"这两句诗，就是赞扬谢安的大乱不惊的英雄风度。

■ 成败铁规厚黑秘诀八：浑水摸鱼

——在摸鱼时，需要把水搅浑，才有可能把鱼抓住。在形势对自己不利之时，趁机把形势搞乱，使对方也失去自身的优势，不失为一条厚黑应对之计。

在摸鱼时，需要把水搅浑，才有可能把鱼抓住。在形势对自己不利之时，趁机把形势搞乱，使对方也失去自身的优势，不失为一条厚黑应对之计。

◎ 乱世意味着机会

“道”就是不可违背的规律。诸葛亮对当时的天下大势明察秋毫，无论治国还是用兵，都折射出了“道”的智慧。

诸葛亮幼小孤零，靠叔父诸葛玄抚养长大。诸葛玄曾任袁术所署豫章太守，携带诸葛亮兄弟随身教养。后来诸葛玄辞去了太守职务，到荆州作刘表的幕客，不久，死于荆州，诸葛亮从此失去依靠，到南阳隐居。

汉末天下大乱，群雄割据，前途难卜。诸葛亮以布衣之身，“躬耕南阳”，但是怀有远大的抱负和雄心。他自比于管仲，以管仲辅佐齐桓公成就霸业自许；他自比乐毅，以乐毅的军事才能自期。他身在隆中，胸怀天下，不断研究世事，终于对当时的天下有了清楚的认识。

东汉末年，军阀混战。董卓乱朝，群雄并起。袁术、袁绍、公孙瓒、曹操逐鹿中原。

刘备由于出身贫寒，缺乏根基和凭借，与袁绍、曹操、孙策相比，要弱小得多。所以刘备早年的奋斗屡遭挫折，只好四处投靠别人。建安六年（201 年），曹操打败袁绍后，率军进击刘备，刘备逃到荆州，寄寓在刘表那里。由于前途未卜，左右失据，刘备急需有智之士的指点和帮助。建安十二年，在“水镜先生”司马徽和谋士徐庶的一致推荐下，刘备三顾茅庐，向诸葛亮请教如何在乱世称雄、崛起一方的计策。诸葛亮感于刘备的知遇之恩，遂托身于他，竭智效力，将自己平时对天下大势的分析、思考，以及乱世逐鹿中原的谋略展示给刘备，这就是历史上著名的“隆中对”。

诸葛亮仔细地分析了历史的发展走向。认为自从董卓乱政以来，各地英雄豪杰纷纷涌现，乘机割据，势力跨州连郡的人不可胜数。最大的两个割据集团是曹操和袁绍。曹操家世、声望本来都很低微，而且兵力薄弱。但是曹操利用时机，依靠谋略，终于以弱胜强，官渡之战一举击败袁绍。如今曹操统帅百万大军，又挟天子以令诸侯。在政治、军事、外交、地理处于绝对优势，确实无法和他相争。

孙权占据江东，经过父子三代人的经营，又有长江天险屏障，而且百姓归顺，大批贤能之士为他效劳，所以只能和他结

盟而不可以打他的主意。

荆州北临汉水、沔水，可以便利地直通海上，东边连接东吴，西边可通巴蜀，是兵家必争的战略重地。而刘表却懦弱无谋，不懂军事，虽有地方千里、兵甲10多万，却没有能力守住，这是上天有意提供给的，应有攻取的打算。

益州有险关要塞，而且沃野千里，可谓天府之国，汉高祖正是凭借这里的条件成就了帝业。占据这里的益州牧刘璋昏庸无能，提供了争夺的良机。

张鲁占据着益州北部的汉中地区，虽然人口众多，地方富足，但却不知道珍惜和爱护，所以有才能的人都渴望能有英明的君主来统治。

如果能同时占据荆州和益州，守住险关要塞，西边与各部落和好，南边安抚夷、越民族，对外与孙权结盟，对内精心治理，一旦天下形势发生变化，可派一员得力大将率荆州的军队向南阳、洛阳一带进军；主力人马出兵秦川，在战略上形成东西并举、左右呼应之势，这样，不但霸业可以成就，汉朝也可以复兴了。

根据当时的形势，诸葛亮为刘备量身订做了正确的谋略。首先对天下形势进行全面而准确的观察分析，对各种政治势力的现状及其组合分化的趋势作出正确的估计，制定出积极稳妥的战略方针和具体的行动方案，然后根据情况的发展变化与政治上的需要，相机削弱、兼并或攻取弱小的、腐败没落的势力，从而实现自己的战略目的，变不利为有利，从弱小者变为强大者。

后来三国的历史发展证明，诸葛亮为刘备设计的争夺天下的总策略，即联孙抗曹，夺取荆州、益州作为基地，以等待局势的变化，待机出兵夺取中原，完全合乎客观形势的演变。由于这条战略得以实施，终于使刘备三分天下有其一，形成了三国鼎立的局面。

◎ 有变化就有可能

很多人之所以失败，就是因为不会灵活处理问题。项羽部下龙且就是这样一个人。韩信自己不变，但却采用刺激的办法，让对方按照自己的要求变化，就相当于让敌人自动把脖子送到自己的刀下。

韩信为了收复齐国，派郦食其去劝降，但齐王田广拒绝不降，还把郦食其杀了。韩信闻知，又悲又怒，亲催汉军攻打齐都临淄。尽管齐国君相臣民都亲自上城固守，但是由于遭到突然袭击，更加士兵缺乏训练，城墙没有修缮，所以抵挡不住汉军昼夜不停地猛烈攻打。几日之后，临淄城被汉军攻破。齐王田广逃往高密，田横逃亡博阳。齐国万不得已，只得向项羽求救。

韩信进入齐都，出榜安民，引兵追赶田广。项羽接到田广求救之时，正在广武山与刘邦对峙，只得派龙且为大将，周兰为副将，领兵20万救齐。龙且带领楚军星夜兼程，很快就与田广在潍水东岸会师，沿岸扎营，绵延几十里。

韩信得知龙且率兵救齐，立即报知汉王，要求调回灌婴、曹参二军，也沿着潍水岸边扎营。韩信召集诸将听令："龙且是楚国名将，依仗武勇而来，只可智取，不可力敌。诸将务必听命。"

众将听令，依计各去准备。

龙且也在进行军事部署，与副将周兰计议说："据我所知，韩信不过一个平常之人。以前甘心受别人胯下之辱，胆量不及中等才能的人。这样的人有什么可怕的！"

周兰说："将军不要这样去看问题。韩信自从攻下三秦以来，所遇之敌，无不望风披靡。即使霸王，也常被他的车战所败。这人足智多谋，狡诈莫测，将军要提防上当，不可大意轻敌。他过去虽然讨饭和受辱，那是因为他知道将来自有大用，不与小人较劲，不能说他无能。"

龙且不以为然地说："韩信虽然一向取胜，只因尚未碰上劲敌。如果碰上智勇双全的人，他还能使用诈谋？"

龙且一副傲慢的神气，差人到汉营下战书。

韩信看完龙且战书，怒气冲天，要斩楚使。诸将力劝，韩信令杖决三十，在楚使脸上刺上"来日决战"字样，驱逐出营。

差人回到楚营，哭告详细情况。龙且动了真怒，马上就要出战。

周兰再三劝阻，勉强过了一宿。

次日两军对阵，韩信、龙且各出阵前。

龙且数落韩信说："你原来是楚国旧臣，如今背主降汉，作威作福，现已占有关中大郡，你贪心不足，胆敢抗拒天兵，快早早下马投降，本将免你一死。"

韩信大笑："你们上门送死，尚且不知，还敢摇唇鼓舌？"

话不投机，双方开战。战不多时，韩信引兵向东南奔去。

龙且笑着说："我知道韩信胆小如鼠！"率兵在后面紧紧追赶。

周兰拍马跟着龙且，望潍水河边而去。到了河边，只见潍水干涸，汉兵淌水而过。

周兰忙拦住龙且说："潍水本是长流大河，如今却干涸无水，定是有人阻断上游流水，我军如果追到河中，必被汉军放水淹溺。将军不可追击。

龙且说："韩信大败，逃命尚且来不及，还有什么诡计？河水本来随着旱涝而多少，如今十二月隆冬天气，正是水涸之时，河中自然无水，这有什么大惊小怪的！"

汉兵纷纷拥进河中。

有人传报："韩信就在前面不远！"

龙且听说，也不多想，指挥人马下河，尽力追赶韩信。

龙且走到中流，只见一只斗大灯球，旁边立着一块木牌："吊灯球斩龙且。"

周兰等将校一齐过来观看。

龙且说："这一定是韩信见我大兵追赶甚急，故意设立此

牌，惑乱军心，阻止我军。”

周兰说：“怎能一时造出此牌？这一定是韩信诱兵之计。此处必有埋伏，故设这灯作为信号，现将灯球砍倒，汉兵不战自乱。”

龙且举刀砍倒灯球，只见两边汉兵齐声呐喊，潍河上游流水汹涌而来，波翻浪滚，疾如奔马，刹那即至。楚兵正在河流中游，尽被大水淹没。龙且听到水声渐近，急忙打马前奔。龙且之马是一匹千里马，一跃就到了岸上。

一声炮响，曹参、夏侯婴引兵杀来。龙且在重围之中左冲右突，哪里能够前进得了半分。慌乱之中，被曹参手起刀落斩于马下。

韩信素知龙且骁勇非常，性急如火，先激怒他，又命汉军在上游用沙袋堵住河水，河中以灯球为记。灯球一落，即去沙袋，放水淹杀楚军。又在岸上埋伏大将精兵，围剿龙且。

齐王田广听到水淹楚军的消息后，心急如焚，忙与侄子田光与田横计议说：“龙且如此骁勇也被韩信杀了！我如今势孤力穷，岂能自保？与其束手待毙，不若乘汉兵尚未包围城地，统领人马进入海岛避难。等待天下太平之时，看看楚汉两家成败，那时再说。目前即使投降，韩信也不会相信。”

齐国君臣商议停当，次日清晨，打开东门，一拥而出。韩信闻知，急派大军追赶。田广等刚行到二十余里，正遇夏侯婴，拦住厮杀，活捉齐王田广和田光，田横不敢恋战，杀开血路，逃往海岛避难而去。

龙且轻敌，中了韩信之计。关键还是韩信的厚黑计谋起了作用。敌人有变化，我方才能有机会，所以要想方设法让敌人发生变化。韩信的应对之谋取得了这样的效果，没有费多大力气，就水淹楚军，占领了最富庶的地区。

◎ 不变可以应万变

以不变应万变，并非是看着变化而无动于衷，而是在静观中抓紧时间，积聚力量，搜集情报，并进行多种准备。有时，

则是为了全局利益，暂且牺牲局部利益。总而言之，如果这条策略运用得当，会发挥意想不到的作用。

刘秀就是这方而的厚黑高手。

刘秀参加绿林起义后，立下了许多战功，引起皇帝刘玄的猜忌，刘玄为了保住自己的位置，还杀死了战功卓著的刘縯，刘縯正是刘秀的兄长。刘秀忍辱负重，才免遭杀身之祸。后来刘秀投往邯郸，因故与统治这里的赵缪王之子刘林结怨。刘林诈称汉成帝之子，自立为王，派人进攻刘秀，并悬赏捉拿。

刘秀把随行的人都召集起来，商量下一步该怎么办。耿弇站起来说：“王郎的兵马正从南边开过来，我们迎头往南走，无异于自己寻着去送命。渔阳和上谷驻有上万骑兵，个个能征惯战，把他们调下来，准能消灭邯郸的那群虾兵蟹将！”

尽管耿弇说得风趣幽默又在理，可大家看他还是个小娃娃，靠不住，就赌气地说：“我们是南方人，要死也死在向南的方向上，北边人生地不熟的，去那里找谁?”

刘秀生气了，说：“耿弇年纪轻，可年轻老成，父亲是上谷太守，我们去北方。”

正在这时，外边却传来一片嘈杂声。门口担任警戒的人进来报告：“街上汇集了一大堆人，口口声声喊着要捉拿刘秀，正在向这里靠拢！”

原来，蓟州城里有个叫刘接的人，是汉武帝的第六代孙。他虽为皇家后裔，但贪图王郎重赏，与县令勾结起来，带了一帮人马，要把刘秀押到邯郸请功。

冯异、邓禹、王霸等一下子跳起来，拖着刘秀就往外冲。可城门已经关闭，大街上的人越聚越多，一片声喊着“不要放走了刘秀。”

铫期自告奋勇在前边开路。只见他双手挥舞画戟，一边走一边喊：“真正的皇帝就在这里，敢拦挡者斩！”有几个躲得慢了点的，果真被他刺翻在地。王霸握着一柄明晃晃的长枪，双目怒睁作为殿后。冯异、邓禹领着其余的人，手执各式武器，围在刘秀四而，牢牢保护。那些想捉刘秀的人都给唬住

了，远远跟着，谁也不敢贸然靠近。铫期赶跑南门的守军，打开了南城门。众人一溜烟地出了蓟州城，向着南面狂奔。奔跑了大半天，看看后边的确没有人追了，方才停下来喘口气。

刘秀检查了一下部队，幸好没有一个人受伤，但却不见了耿弇。没有耿弇，向北去没人带路，他们只好往南走。

走大路害怕不安全，便专挑没有人烟的小路走。第三天清晨，他们进入了饶阳县。路边上有个破旧的小房子，上边刻着“芜蒌亭”三个大字。刘秀让众人进去休息一会儿。

好几天水米未曾沾牙了，一个个饿得前胸紧贴着后背。刘秀心力交瘁，显得更为疲困，眼前一黑，竟昏死过去。邓禹、王霸赶忙把刘秀抱在怀里。冯异脱下自己身上的坎肩，到附近一家农户换了半碗豆粥，趁着余温喂到刘秀嘴里。刘秀喝完豆粥，身上开始有了些热气，挣扎着睁开了眼睛。大家松了一口气，搀扶着刘秀，摇摇晃晃进了饶阳县城。

饶阳县城中央有个专门负责接待过往富差食宿的传舍。刘秀看大家饿得实在没有办法再继续前进了，便硬着头皮，进了传舍，刘秀为避免被认出，就化装成王郎的使者，让驿丞赶快拿饭菜出来。

传舍中的官吏见他是王郎的使者，便送上食物。热腾腾的饭菜端上了桌，诱人的香味扑鼻而至。王霸、铫期也不用筷子，两只手抓着饭菜猛往口里塞，眼珠子噎得直往上翻。在一旁观察的驿丞犯了疑，邯郸来的官差怎么跟逃难的人一样。便使了个心眼，悄悄溜到外边，擂响驿舍门口的警鼓，一边擂鼓一边喊：‘邯郸将军来了！邯郸将军来了！”

铫期、王霸塞进嘴里的饭也顾不上往下咽，一口吐到地上，抽出刀剑，破门而出。

刘秀也在众人的保护下坐到车上。

他抬头向四周看了看，县城里边人山人海，像这样跑是跑不出去的。转念一想，如果邯郸真的派将军来，自己手下这些疲惫不堪的人是逃不掉的，就又从车上下来，慢慢走进屋中坐下，说：“让邯郸将军出来见我，我要问问给他安排的事情到

底办完了没有。”

过了很久，刘秀才乘车离去。传舍中的官吏见刘秀镇静异常，一时弄不清这些人的真伪，只得把他们放走了。刘秀从饶阳脱险之后，到了信都，在信都太守任光的帮助下，召集了四千人，又先后攻下堂阳、贳县等地，慢慢壮大起来。

刘秀的做法，正是以不变应巨变。他如果仓皇逃走，情况只能更糟，而他镇静自若，不为所变，反而逃过了一次危险，也混上了一口饱饭，更为来日大发展奠定下基础。

◎ 等待敌人发生变乱

武则天在不利环境下的应对策略是静待。静待能让自己少犯错误，同时等着对手发生变故。能做到静观以求变，一要有定力，能坚忍，有那种设下天罗网，自等敌来投的信心；二是够机敏，速决断，对手一有变故，能迅速做出行动。

等待有时也是厚黑谋略，但等待并不是什么也不做。

武则天在废后自立这个回合的斗争中也许是最苦的。因为她手里只有皇上这张牌，而对方是高宗的舅父、势力遍布朝野的长孙无忌集团。当时，为了获得长孙无忌的支持，武则天和皇上秘密遣使赐赠给他金银宝器各一车、绫锦十车，以博取他的欢悦，但是无忌仍无退让之意，武则天就改请母亲出马。杨氏前往无忌府第，屡加祈请，无忌始终不许。暗中的贿赂和多次的疏通均告无效后，武则天似乎无计可施了。

但事请远非如表现出的那么简单。长孙无忌顾命后，专权朋党，滥兴大狱，打击异己，已引人侧目，只是朝臣慑于他的威势不敢有所行动。高宗对舅父的专断也不满，但在朝中还没找到有实力、可信赖的人。武则天既然有皇上这张大牌，就有机会，她不放弃，等待一个时机亮出底牌。不久，朝中突然发生了一宗人事案，顿使事情峰回路转。

出身小姓门第的李义府，在高宗还是太子时，曾为太子门人。高宗继位后，他升迁为中书舍人，相当于皇帝秘书。其人

内心狭忌阴险，笑里藏刀，所以人称为“李猫”。李义府为无忌所厌恶，即将被外放为壁州刺史。敕旨还未送至门下省，就已经被他秘密知道，于是他向同僚王德俭问计。王德俭是已经投靠武则天的卫尉卿许敬宗的外甥。王德俭告诉李义府：“武昭仪甚承恩宠，今上欲立为皇后，之所以犹豫未决者，直恐宰相有异议罢了。”跟着又教他说：“君能建策立之，则可转祸为福，坐取富贵！”那天晚上，轮到值宿的是王德俭，但李义府与他商定，由李义府代他值宿。趁着这个机会，李义府“叩阁上表”，请立武则天为皇后。

这个建议迎合了武则天与皇帝的需要。高宗立刻召见李义府，当面撤销了调动的原议，叫他继续留任中书舍人。随后，武则天又派人秘密慰问他，并提升了他的官职，破格提拔为中书侍郎，参与朝政。

李义府是高宗和武则天投到外朝官僚湖中的第一颗石子，要让废立皇后的消息与影响，随着石子引起的波纹，一波一波地各外扩散。波纹出现的第一圈是由卫尉卿许敬宗、御史大夫崔义玄、中书舍人王德俭、大理正侯善业、大理丞袁公瑜等人所组成。他们赞成废立皇后，秘密成为武则天的心腹，可以说是武则天打江山的第一批功臣。

废立皇后的消息逐渐传播。八月，长安县县令裴行俭听到将立武昭仪的消息，忧心忡忡，和长孙无忌等人私议这件事，被贬到边疆。这是武则天对外朝不服从者的第一次打击，也是向长孙无忌和褚遂良示威。人们从这变化中，得出的结论自然是：权威赫赫的长孙太尉，已敌不过宫廷深处那个小小的昭仪。

废立太子在封建社会相当于一场政治地震，武则天多次自行废立，虽然以强权作为后盾，但也需等待时机，以求发生对自己有利的变化。

太子李贤聪明勤奋，后位五年，深得高宗喜爱。武则天要废掉他就苦苦等待，在李贤身上寻找变机。机会终于让她等到了。太于司仪郎韦承庆上书谏太子不要近声色之事，对武则天来说无异是东宫集团主动给她提供了一条小辫子，是她对付太

子的大好机会。其实声色是典型的贵族活动，但这种习性对皇位继承人而言，通常被视为失检或不良，如今由司谏的官臣来暴露其事，比由母后揭发来得有力！这就被武则天所乘。李贤的户奴赵道生被捕，他供称，李贤指使他刺杀了明崇俨。明崇俨是武则天信任的术士。这样，李贤被扯进去了。武则天刻意安排成三司会审的大案。法司在东宫还搜出皂甲数百领，于是，谋杀案上升为谋反的政治案。在武则天的威逼下，李贤太子之位被废掉。

武则天时代，在外交方面正由盛转衰，从东到西，高丽、契丹、突厥、吐蕃强敌环绕。特别是吐蕃，力量迅速崛起，到永昌元年（689 年），大唐已多次败于吐蕃之手。证圣二年（696 年）三月，大周军队先在甘肃被吐蕃打败。五月，契丹和东突厥又造反。在危急之际，吐蕃趁火打劫，提出要大周割让安西四镇以换取和平。武则天在困境中不急于答复，先派监丞郭元振入蕃观察交涉。

郭元振此次奉使甚为成功，在交涉中他婉拒请罢四镇戍兵和割让十姓之地两大要求，拖着吐蕃二度派使随他回朝再议。回朝后郭元振建议以羁縻手段拖延吐蕃所请，不可直接拒绝让他们找到开战的借口。他认为最佳的方法莫过于透过外交，要求吐蕃以利益交换，以塞其口，使议和拖延而不完全断绝。他建议向吐蕃说明安西四镇的战略重要性，如果吐蕃无意东进，则应以吐谷浑诸部及青海故地，作为与中国交换西突厥十姓部落的条件。郭元振又据入蕃观察的心得，评估吐蕃除了钦陵主战之外，人民普遍厌战愿和，因此要用离间之策，每年派和亲使前往。钦陵如果经常否决和议，则必会导致上下猜怨，也就难以举国来犯。

他的建议的核心是以拖待变，因为他算准像吐蕃这种游牧侵略的民族，内乱是经常性的，而且就在眼前。到了圣历二年（699 年），果然不出郭元振所料，吐蕃君臣因猜怨而交战，钦陵兵败自杀，党羽 2000 余人也被赞普所诛，子弟率众来降。一场对自己不利的战争就这么又被武则天拖黄了。

■ 成败铁规厚黑秘诀九：见庙烧香

——见什么庙烧什么香能使自身始终在变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。

厚黑高人都善于在变幻不定的形势下，以变化的眼光去审时度势，并且能迅速适应变化。见什么庙烧什么香能使自身始终在变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。

◎ 有什么吆喝什么

凡与人交涉，必须将他如何来、我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从哪面来，我都可以应付。就像下棋，所谓高手就是能预测对手的招数并能将其招招封死的人。

成吉思汗之所以能成为威震世界的大汗，主要是在不同的

时势中发挥出了自身全部的厚黑才智，他并没有从一开始就给自己制定一个固定的计划，而是根据形势的发展，适当地调适自己。对于英雄人物来说，发挥出自己的能量就是成就。

成吉思汗是天才的军事家、战略家，根据他的坎坷经历中，我们可以看出他确实具有超人的资质。但只有这种内在的资质还不足以使之成为历史上最伟大的人物之一，更重要的是，他的一生经常面临险恶的环境与时势，由于这种外在的压力，使他超人的潜质不断发挥出来，这正是所谓的时势造英雄。成吉思汗最为成功的一点，在于他不论在何种情况下，都能根据实际的需要，有什么吆喝什么，采取恰当有效的厚黑策略。他还能虚心接受别人的意见，经过自己认真的分析，择善而从，并在实际行动中贯彻执行，从而逐步达到自己的厚黑目的。

成吉思汗运用谋略的开端，是利用王罕与其父亲也速该的亲密关系，借之为外援，以谋划恢复父业。在得到王罕的允许之后，又借助王罕答应出师之名，激将札木合也替自己出兵，然后再借用札木合答应出兵的事实，再来激将王罕发兵，用此两个部落的强大兵力，北征蔑儿乞部。从此之后，成吉思汗便纵横驰骋，施展各种谋略，逐步统一蒙古。

成吉思汗利用王罕与扎木合之力，北征蔑儿乞，而夺回妻子孛儿帖之后，以非常远大的眼光和气魄，依附于札木合手下，甘为札木合的部下。此时成吉思汗只想利用札木合恢复孛儿只斤部长的地位，重新掌管他的百姓而已。不料札木合常以他妻子被抢而生子之事加以讥笑侮辱，成吉思汗在知耻近乎勇的情形下，展开倾覆札木合而夺其部众，重建独立地位的谋略。

当时的成吉思汗年仅 25 岁，他能在强大的札木合眼皮底下，干出如此成功的举动，当然令札木合愤恨和嫉妒。成吉思汗恰如其份地利用了父亲也速该过去在蒙古各部落中的威望，号召蒙古业已离散的各个部落，重振独立大业，这是非常得人

心的举措。所以，他能于屈居人下之时，逐渐收聚人心。终于在时机成熟之时，与数十个忠诚干将毅然脱离札木合部，逃回幼年时的故乡，举起独立的大旗，吸引蒙古各部纷纷来归，由此奠定创业的基础。

在众人的推举之下，成吉思汗即大汗位之后，由于担心札木合前来攻击，于是团结部属，上下一心，戮力图强，并组织起自己的宿卫部队，制定严格有效的法令纪律，建成坚强有力的战斗核心，使得自己首先立于不败之地。

成吉思汗建立起蒙古历史上最为严格而有效的战斗组织，对于他日后的成功，极为重要。在这一点上，他表现出超乎常人的远谋大略。靠着这些组织与法令，不仅减少了野心家的觊觎，而且形成了能够有效指挥整个部落的中军，这是他创业的基点。

由此观之，成吉思汗之所以能成为成吉思汗，多是迫于时势而发挥出自身才智所促成。成吉思汗曾被泰赤乌部长俘虏，他以死囚身份，被押赴蒙古各部示众。因为他身份特殊，各部落高层人物对他并无任何隐讳，因而他在被看守当中，实际上已经看遍了各部内部的施政情况及首脑人物的作为，也听到很多关于他们的政治内幕和贵族中的隐私丑闻。等他脱离大难，成家立业，又多次看到克烈部王罕的排场。在他追随札木合一年多的时光中，更深入了解到扎木合为政上的一切得失。因此，在他新即汗位之初，便在内政与外交上采取了一系列的革新措施。

成吉思汗自幼喜欢听老人们讲故事，从这些有关蒙古历史与人物的故事中，学习到辨别善恶是非及判断情势成败的能力。他又生长在艰苦的环境中，能够虚心地接近各种人物，进而了解他们的心理反应，所以成吉思汗的人生经验，远比一般人丰富。他自己开始为政，便立志吸取别人的长处，革除别人的短处和积弊。所以，他能集思广益，听取众人的意见，然后择善而从。看他首先建立内宿卫、外宿卫和散班巡察、物品供

应四种部队在其左右，就可知他非常明了今后的任务是要建立一个庞大的军事帝国，而这四种部队就是他指挥一切的行政首脑部门。那些队长、总队长，都是他的侍卫官，同时也是他的得力参谋，更是随时可以派遣去独挡一面的大将。这样的组织，不仅可以保证他的命令得以有效地执行，而且可以把政治、军事和经济的大权，都集于一人之手。

在其首脑部门之下，还有两种组织，一是组成十三个“古兰”，作为作战部队；一是对生产单位进行分工，如管牧马、管牧牛羊、管对外贸易、管招待宾客、管训练骑射、管围猎、管户口、管技术等，这都是军国体制下的野战军与政治组织。成吉思汗为了自己的部属可以作战，更将部落的百姓分给各个将领。将每十个生活在一起的壮丁组成一个十夫队，让其中的一人担任十夫长，而每十个十夫队组成一个百夫队，任命其中的一个十夫长担任百夫长，再在百夫队的基础上组成千夫队，而千夫长就是将军。各级为长者发展并运用就近可用的资源，来养育、训练、支持和协助他们所指挥的部队，使之保持精力充沛，士气高昂，信心坚定，能以最好的状态参加作战行动。这是一种能够调动各级军官与士兵活力的体制，在蒙古历史上是第一次出现，充分反映了成吉思汗的厚黑战略之谋与组织之谋。

在外交方面，自成吉思汗 25 岁称汗起，至 40 岁助金夹击塔塔儿部为止，此 15 年中，他采取见庙烧香主义，对所有的素有地位和势力的部落首领，一律都予以尊重。如对克烈部长王罕，就尊称为“父王”，依为自己的靠山，按时人贡，史称这是成吉思汗“依附王罕的时代”。成吉思汗对王罕的顺从，真是非常周到，令王罕一直非常相信他，最终也不愿与他为敌。

成吉思汗也承认金国的统治，对金国总是准时进贡，年年进奉良马白驼，这在金国史书中也有记载。成吉思汗对其东方的札木合、北方的泰赤乌部、西方的蔑儿乞部、西方的乃蛮

部、南方的塔塔儿部，都曾想方设法，与之修好，甚至在共同围猎之时，故意驱赶野兽进人他们的围场，以买其好。可见这是成吉思汗忍辱负重的15年，由此换得与邻国和平共存的时间，使自己得以建军蓄力，然后才能逐步实现自己的计划。

◎ 根据需要不断调整自我

善于根据需要调整自我是每个英雄豪杰的共同特点。曾国藩应对的精髓是他能够准确判断时代的大趋势，使自己不落伍，总是站在时代浪潮的顶端。曾国藩，因时而变，切中时代主题，充分验证了“识时务者为俊杰”这句至理名言。

在变幻不定的形势下，要以变化的眼光去审时度势，并且能迅速适应变化。善于求变会使自身始终在社会变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。

求变的特点是，强调自身的主观能动性，不仅仅是被动应变，往往率先采取行动。无论对于个人还是国家来说，求变是一种极高的应对变局的境界，因为其采取主动，所以往往能变不利为有利，变落后为领先。

未变知变才是真豪杰。

能成大事的人无不善变，曾国藩更是其中的佼佼者。他一生三变，被章太炎称为“善变之人”。他精于明变，洞察天下变化规律，因此有远见卓识，发人所不敢发，为人所不能为，引领时代风潮，独占风光。“变“这个一字，是对他整个一生的最精到的概括。

19世纪中叶的中国是古今从未有过的一大变局。当时清朝面临着重重困难，内有席卷大半个中国的太平天国、捻军起义；外有连接发生的外国侵略战争，而清朝经过200多年的发展，也已由盛而衰，走向末路。在此非常之际，曾国藩应运而生，创湘军、办洋务、兴西学，无一不是开风气之先，创古今之未见，因此能拯救危局，建功立业，被誉为“中兴元勋”。

通观其一生行事，善于变化是显著特点，也是他得以应对此变局的重要前提。明变是曾国藩变的基础，是求变应变之本。基于对变化深刻的洞察力，才能够把握时代的主体趋势和具体变化中的规律，能未变知变，具有远见卓识。正因为不断随时变化，使得曾国藩由一个传统的儒家知识分子转变为治繁理乱、再造盛世的豪杰，实现了由“内圣”而“外王”，由“修身”到“平天下”的重大跨跃。

曾国藩洞察大势，在事关国家、个人命运的大事上，具有远见卓识，未变知变，这是成大事者必备的素质。曾国藩的好友欧阳兆熊认为，曾国藩的思想一生三变：早年在京城时信奉儒家，治理湘军、镇压太平天国时采用法家，晚年功成名就后转向了道家。可以说，这三次变化，都是曾国藩未变知变，及时调整人生策略的表现。

对一般人而言，他们更注重的是维护眼前的利益，保持目前状态，一旦发生变化，要么措手不及，一败涂地，要么仓促应变，根基不稳。只有高明之人，才能在其中巧妙应对，化险为夷。而对于想成就大事者来说，他们绝不是甘于被动，被外界力量牵着鼻子走的人，他们不仅有处变不惊的胆气，有随机应变的智慧，更重要的是，他们更善于高瞻远瞩，主动求变，掌握先机。

从历史上看，几乎可以说，任何一个成就大事业的成功者，无论军事家，还是政治家，都是善于求变的高明之士。对这一点，曾国藩有深刻体会，所以，他才用总结性的口吻说：适时则贵，失时则损。

“适时求变”，对“求变”做了一个最有意思的限定，即“适时”。所谓“适时”，就是根据适当的形势需要，做出适当的判断，采取正确的措施。只有这种“求变”，才能取得成功，否则胡乱求变，不仅难以成就大事，反而会导致身家之败、性命之忧。这样，“适时求变”就成了古今成大事者与其他人相区别的最重要的特征之一。求变首先必须明变，熟悉变

化的规律，具有高瞻远瞩的目光，知道什么时候应当变化。其次，应当抓紧时机，选择正确的变化途径。

古人说“大丈夫相时而动”、“识时务者为俊杰”，都是强调英雄人物不同寻常的“求变”之能。

曾国藩最推崇曹操，之所以如此说，是因为他把曹操作为自己一生追求的楷模。据说，有一次曾国藩问亲信们他可与哪位古人相比，有人说是诸葛孔明，有人说是范仲淹，但曾国藩却一笑道：“我一生学曹孟德而未得耳。”

曹操的确与曾国藩有很大的相似之处。两人都生逢乱世起家，都以平定叛乱发迹，曹操平定黄巾、董卓而组织起自己的武装，所用之人也多在家乡附近，他的谋臣武将中，大多是颍州、汝南人士，形成了一个势力强大的地域集团。曾国藩则为平定太平天国而兴办团练编练湘军，所用人才也多为两湖之人，为近代军阀之祖。两人都有好杀之名，曾国藩以重典治乱世，动辄杀人，平太平天国、剿捻军、办教案，无不用“杀”字，因而留下“曾剃头”之恶名。曹操残忍好杀，更令人发指，孔融、杨修等名士都为其所杀，就连一代名医华佗也难逃其毒手。两人都擅权术，自不待言。在适时应变这一点上，二人也有同工之妙。曹操未敢称帝，据有的专家研究，不是不想，而是时机不成熟，不敢称帝。曾国藩同样不敢，除了忠心之外，更重要的原因，是他清楚时机尚不成熟。

其实，曾国藩对清王朝覆亡早已料到，他曾与心腹赵烈文说，清朝还能持续不超过五十年，并总结出“天道五十年一变”的规律，就是承认大清的“铁桶”江山也终有一天会垮掉。但就这五十年之差，也是不能忽视的。倘若曾国藩一时心血来潮，自己当起皇帝来，就会成为三国时的袁术，结果必然是为千夫所指，成为所有矛盾的中心，太平军、捻军、清军，无不倾全力相攻。曾国藩再厉害，也难免败亡的命运。所以，曾国藩求变的前题是，对时代要有一个清醒的认识，采取正确的措施，方能立于不败之地。这就是“适时”求变的真正含

义。

曾国藩最大的超人之处就在于他不断改变自我，根据形势趋向而更改人生取向，因此每一变都跃上一个新台阶，最后终于跃居时代潮头之上，成为最幸运、最成功的弄潮儿。这正是曾国藩适时求变，奠定了他非凡事业的基础。

如何求变，曾国藩也有过深人的分析。曾国藩曾在给其子曾纪泽的信中说：

“人之气质，由于天生，本难改变，惟读书则可变化气质。古之精相法者，并言读书可以变换骨相。欲求变之法，总须先立坚卓之志。即以余生平言之，三十岁前最好吃烟，片刻不离，自道光壬寅十一月二十一日立志戒烟，至今不再吃。四十六岁以前做事无恒，近五年深以为戒，现在大小事均尚有恒。即此二端，可见无事不可变也。尔于‘厚重’二字，须立志变改。古称金丹换骨，余谓立志即丹也。”

首先提出了以读书求变的方法。他说，人的本性本来是天生就形成的，通过其他方法很难改变，只有读书才能改变它。倘若说本性是一个人最核心的灵魂部分，通过读书都可以改变，还有什么不能改变呢？

从曾国藩自己的求变历程来看，他也是通过读书来改变自我的。开始时，他以程朱理学为依归，在唐鉴的指导下精读《朱子全书》，后来编练湘军，围剿太平军，他读的是申不害、韩非等法家的书，改行刑名之学，实现他为官生涯中的第二次求变。因屡遭挫折，他借回乡守丧之机，精研《道德经》、《庄子》等书，开始笃行黄老之道，开始了第三次求变，使他最终成为一个在宦海中优游自如的高手。曾国藩一生从来没有停止过读书，他读书不是为了消磨时光，也不仅仅是为了做学问，他要的是不断从书籍中汲取新的营养和智慧，增强求变的素质。

曾国藩是我国近代史上较早倡导西学、推行洋务的官员。尽管鸦片战争后，魏源就提出了“师夷长技以制夷”的口号，

但真正落到实处、付诸实践的，是从曾国藩开始的。

为什么曾国藩会有如此先进的眼光，主要是他懂得从读书中求变的道理。在他的幕府中，网罗了一大批当时最先进的知识分子，他们代表了当时最新的观念，大大充实了曾国藩的幕府，同时也使他得以全面了解时代形势发展趋势，做出正确的决策。

许多人把读书看作是读书人的事，而且把读书人视为不懂世事的迂腐之人，这其实是一种严重的偏见。的确，读死书、死读书的大有人在，食古不化、食洋不化的例子更是比比皆是，这样的人都不懂得读书求变的真正意义，所以才把读书当作一种脱离世俗的事情。实际上，自古至今，没有一本书是与人类社会无关的，每一本书都是通过不同的形式对人生、社会的理解和表现，都算得上一种智慧。善于读书的人，就能汲取出其中精华，自动地剔除其糟粕，使之成为自己进步的积淀。人类文明的积累，很大程度上，正是通过书籍这种形式进行的。

从另外一个意义上说，书籍代表着知识，而知识是社会进步的动力，也是一个人各方面能力的源泉。为何古人信奉“学而优则仕”？因为他们认为，读书读得好，学问做得好，其素质必然要高，能力必然要强，只有这样的人，才能游刃有余地处理危机，转败为胜，而这样的人，才有资格当官。

◎ 变化中要能经得起挫折

蹦极运动非常刺激，把人从高高的平台上抛下万丈深渊，那瞬间的感觉不知是啥滋味，很多人不敢体会。其实，大胆的寻刺激者心里亮堂着哩，脚腕上系着粗粗的安全带不会摔死的。如果没有那根安全带，谁敢拿生命开玩笑。可是在人生旅途上，谁敢保证不会冷不丁玩一把蹦极，不过是被推上去的，而且没有系安全带，那时候你想一定完了，可是有人奇迹般地

弹上来了。你相信吗？艾柯卡创造了这一奇迹。

艾柯卡是美国家喻户晓的人物，他的自传是当今全球非小说类书籍中最畅销的书，而他的一生则具有史诗般的传奇色彩。

世上没有哪位企业家像艾柯卡那样命运多舛，大起大落，几经沉浮。每当遇到挫折时，他都能坦然承受，正是凭着对挫折的耐受力和见庙烧香的厚黑本事，他最终屹立在命运了潮头。

他从一个默默无闻的推销员扶摇直上，为福特公司实现了每年盈利 18 亿美元的目标，登上美国福特汽车公司总经理的宝座。正当人生光芒四射时，他却莫名其妙地被老板炒了鱿鱼，从权力之巅被推落谷底；这时，他和常人一样痛苦不堪，满腔的屈辱、愤慨、沮丧，几近疯狂。但是，他没有垮掉。在行将退休的年龄而受命于危难之际，接过濒临破产的克莱斯勒汽车公司这个破烂摊子，经过几年拼打，使其起死回生，使之成为全美第三大汽车公司，并赢得了比 60 年利润的总和还要多的年利润。他那锲而不舍、转败为胜的奋斗精神使人们为之倾倒。一时间，他成为美国人心目中的民族英雄。记述他传奇经历的自传，以空前的速度风靡美国，风靡全世界。艾柯卡成了全世界闻名的超级企业家。

艾柯卡的父亲是由意大利移民到美国的，正因为是移民的後裔，艾柯卡从小就有一种不愿受歧视的奋发图强性格。

1948 年 8 月，二十岁的艾柯卡当上福特汽车公司的见习工程师，可是他认为自己比较适合市场行销的工作，就毛遂自荐要做业务推销员。刚开始的时候，他的的销售成绩并不理想，在推销员中居于末位。后来，艾柯卡提出分期付款方式，虽然这并不是艾柯卡首创的促销方式，但因为他的灵活运用和宣传，仅仅在三个月的时间内，销售成绩就一路攀升为第一名，也受到了公司副总经理麦克纳马拉（后任美国防部长）的赏识，被升任为福特总公司销售部主任。

艾柯卡在销售方面获得成功之后，却又回头干他的老本行——技术设计。他经过苦心的研究与努力，设计出野马牌汽车。这种车造型新颖、华美富丽，同时又保留老福特汽车的一些特点。野马牌汽车推出之后，在很短的时间内，就打破了福特公司历年来的销售纪录，同时野马也成为受人广泛欢迎的名称——例如野马帽、野马俱乐部，甚至还有野马面包。因此，艾柯卡凭着这股奋发图强的工作热情，当上了福特公司的总经理。

成功有时也会带来厄运。福特公司的大老板亨利因为忌妒艾柯卡的成功，突然决定开除这位锋芒毕露的总经理。一时之间，艾柯卡突然从事业的巅峰跌入绝望的深渊，这几乎让他失去生活的信心和勇气。他在福特公司已经工作三十二年，本来可以靠着自己为公司创造的业绩，而高枕无忧地安享自己的晚年，没想到却硬是被解雇了，而这时艾柯卡已经五十四岁了。

艾柯卡并没有因此被击垮，他反而为自己选择了一项更艰巨的任务——应聘到濒临破产的克莱斯勒汽车公司担任总经理！这项决定几乎可以比喻为：一匹老马把负载沉重的破车套在脖子上往山坡上攀登，其艰辛的程度可想而知。

这位曾在第二大汽车公司当了八年总经理的强者，凭他顽强的毅力、果断的决心以及宏大的气魄，进行了一种奋发图强的工作。他对公司内部进行了大规模的调整、改革，并且用百折不挠的精神说服国会议员，赢得了巨额的贷款。

这一时期是使他成为传奇式人物的重要阶段，也是他一生中最艰难的日子，因为如果他不能重振克莱斯勒汽车公司，那么连他在福特公司所创出来的成绩，都将被人鄙弃。

艾柯卡继续像设计像野马一样，可以成为汽车新宠儿的车型，在他的努力之下，小型车终于获得空前的成功。这种小型车不仅乘坐舒适、驾驶方便，体积小、节约能源，而且外型优美，使汽车喜爱者为之疯狂。

小型车的推出，标志著艾柯卡登上人生旅途的另一个高

峰。1983年8月15日，艾柯卡把一张面额高达8亿多美元的支票交给银行，至此克莱斯勒汽车公司还清了所有的债务，这时距离福特开除他的时候，刚好满五年。

艾柯卡的成功，使克莱斯勒一举成为仅次于通用、福特之后的美国第三大汽车公司。第二年，艾柯卡为克莱斯勒公司创下了盈利24亿美元的纪录，而这个数字还高于该公司历年盈利数字的总和。

人必须在奋发的过程中才能发现并发挥自己的潜力。也就是说每个人内在的潜能都是无穷的，如果总是按照惯性的生活方式度过一生，就把可能发挥出来的能力都掩盖掉了。用新的任务、考验去激发内在的潜能，你就会发现原来自己具有从未被发掘的能力。

从另一个角度来说，人就像一颗星星一样，在无垠的宇宙中也不过是那么一小点儿。因此，每个人都要不断激发自己的能力，通过奋发努力，战胜一个又一个难关就会感觉到自己是一个永不停息的奋斗者。

人生之路不可能永远是笔直的。一个人在物质方面或精神方面的愿望，常常会因为这样或那样的原因，而受到阻碍或中断的状况，就是通常所说的“挫折”。面对挫折，任何人都会引起一定的心理和态度上的反应。有的人情绪稳定、沉着应对，有的人紧张不安、束手无策；有的人百折不挠、越挫越勇，有的人心灰意冷、一蹶不振；有的人事过境迁、逐渐淡忘，有的人耿耿于怀、念念不忘。

要能够正确地认识挫折，并不是一件容易的事情。当自己处在旁观者的地位，看到别人遭遇挫折时，或许有时还能做出一些较为正确的分析，而当挫折降临到自己的头上时，要能做出正确而清醒的认识则就很不容易了。在挫折情境中许多不理智的反应，不正确的行动，都是与缺乏对挫折的正确认识有关的。因此，我们就应当有正确的挫折观。

可以说，挫折也是生活中的组成部分，每一个人都会遇

到。不是遇到这种不幸，就是遇到那种厄运；不是遇到大坎坷，就是遇到小麻烦。虽然我们不欢迎挫折，不喜欢挫折，但又总是躲避不开它。从某种意义上说，生活就是喜、怒、哀、乐的总和。有喜有乐，自然就会有怒有哀。自然间、社会间的万事万物，无一不是在曲折中前进，螺旋式上升的。一切顺利、直线发展的事情几乎是没有的。所谓“一帆风顺”、“万事如意”，往往只是人们的良好希冀而已；“天有不测风云，人有旦夕祸福”，倒是司空见惯的。纵观古今，许多著名的科学家、文学家和政治家大都是在逆境中坎坷中磨砺过来的，人类创造文明与进步的事业，无不经过挫折与失败。

有人专门研究过国外 293 个著名文艺家的传记，发现有 127 人在生活中遭遇过重大的挫折。

挫折是客观存在的，关键在于我们怎样认识它和对待它。如果对挫折没有正确的认识，缺乏应有的心理准备，遇到挫折就会惊惶失措，痛苦绝望；如果有了正确的挫折观，做好了充分的心理准备，认识了挫折是人生中不可避免的一部分，并且敢于正视面临的挫折，不灰心、不低头、不后退，坚韧不拔，敢于向挫折挑战，就能把挫折当作进步的阶石、成功的起点，从而不断取得进步。

■ 成败铁规厚黑秘诀十：激励士气

在失败的时候，有人愿意为你卖命，你才能有翻牌的可能。你必须用自己的厚黑之心，重新点燃卖命人的欲望之火和希望之光，让他们看到盼头。

在失败的时候，有人愿意为你卖命，你才能有翻牌的可能。你必须用自己的厚黑之心，重新点燃卖命人的欲望之火和希望之光，让他们看到盼头。

◎ 点燃心中的希望之火

军心和士气，历来为兵家所重视，它是一支部队或一名军人精神力量的标志，是战斗力的重要组成部分。对于遭到失败或挫折的军队来说，军心和士气尤为重要。如若这支军队败不气馁，仍具有稳定的军心、高昂的士气，这也就是说其在精神

上并未被对手所打垮，那么，其反败为胜就有了精神方面的基础。倘使经过重新聚积力量，调整战法或乘敌之隙，反败为胜就很可能成为现实。

身经百战的将领们深深懂得军心和士气对作战行动的影响。除政治信念、思想觉悟等长期影响因素外，战场上瞬息万变的环境和态势都会对军心和士气产生消极或积极的影响。比如作战形势对己有利，胜利消息不断传来、友邻增援、亲人慰问等都会激励军心，鼓舞斗志，部队会越战越勇。相反，作战失利、伤亡严重、势态严酷、孤军奋战等，则容易使军队士气低落，军心不稳，直接对作战产生消极影响。

遭受挫折和失败的军队，客观地讲，将士们心中都会怀有这样那样的不满情绪：或是因上级指挥不当对上不满，或是自己战法不妥愧对上级，或是因与友邻协同失调而埋怨对方，或是由于敌人过于强大而畏惧胆怯，或是因下级行动不力而苛求责备……应该说，消除这些不良情绪的影响，是激励军心、提高士气的当务之急。很难想象，带着这些不良情绪去作战的部队能够完成尔后的任务或是反败为胜。这也就向败军之将们提出了某种意义上比作战本身更重要的问题：怎样激励军心？怎样才能让这些人为你卖命？

公元1053年，发生了宋朝与侬智高之间的战争。

侬智高，是北宋广源州壮族首领，庆历元年（1041年）建大历国，后又袭占安德州建南天国，随之上书宋朝廷求封为节度使，没有得以满足。1052年5月，侬智高率众反宋。侬军沿左江攻破横、贵、龚、藤、梧、封、康、端八州，并多次在贺州等地打败宋军。九月，又攻破宾州并再克邕州。一时间，打得宋军不可招架，纷纷弃城而逃。

面对侬智高反叛朝廷一时得势，宋朝统治者岂能善罢甘休，仁宗赵祯命枢密副使狄青为宣抚使，率军南下平息叛乱。1053年正月，狄青率大军开始南征。狄青所指挥的部队部是岭南驻军，由于前时侬智高军气焰嚣张，连克宋军九座城池，

对侬军作战自然心有余悸。

狄青对此了如指掌，他打仗一向注重激励军中士卒。他本是由皇帝卫士逐级提拔起来的战将，身经百战所向披靡，深得范仲淹的赏识，后官至马军副都指挥使，仁宗念其功高，特意让其敷药以除去面涅（士卒面部刺的符号），狄青则留其面涅作为激励军士的范例，向士卒表明朝廷是不论门第的，只论功升擢，士卒只要战功卓著，完全可以大有作为。这次，担此大任，大部分军校还没有从以前失败的情绪中解脱出来，自然对胜利就缺乏信心了。

狄青不愧是带兵打仗的行家里手，他自有激励军心士气的灵丹妙药。当他率大军行至桂林以南时，一座神庙出现在眼前。据百姓传说，这座庙供奉的神特别灵验，既然如此，何不用之祷告一番，狄青下令部队在庙前停止前进，亲率众将入庙祈祷，以求神灵保佑能在平叛作战中取胜。只听他说道："此次出兵，胜负无以证明，如果能够大获全胜，我撒出的钱全是钱面朝上。"说完就要把手中的一小袋钱币抛撒出去。众将见状，不由得面呈难色，这样祈祷神灵保吉未免太冒险了，别说那么多钱币，就是一枚钱币也只能保证有50%的把握，这一撒出去，钱面全朝上的把握实在是太小了，这样做，很难如愿以偿，反而会长他人的威风，灭自己的志气。

众将念及此举非同小可，一齐劝阻狄青。狄青根本不听劝阻，他似乎信心十足，挥手把百枚铜钱抛撒出去。铜钱从空中落下来，挣扎几下躺在地上。众人瞪大眼睛去寻找结果。奇迹果然发生了，地上的铜钱清一色的钱面向上，真是"神灵"有眼，诚心让宋军得胜。众将不禁转忧为喜，齐声称快。此事在军中传开，上下齐声欢呼，士气大振。狄青听说军心大振，异常兴奋，急令随从用大钉将铜钱钉于原地，声称："等到凯旋之日，我等再来取钱谢神！"

狄青乘军心大振、士气旺盛之时，一举突破昆仑关，收复邕州，平定南疆，把侬智高赶往大理。

后来狄青命人拔出铁钉，众将争先恐后观赏这神力无比的钱币，这时方才知道其奥妙所在。原来狄青抛的是两面都一样的钱币，这样，不论怎样抛，结果都是一样的币面。狄青就是借助这“神币”的威力，坚定了“神灵保佑，我军必胜”的信念，鼓舞了将士们的士气，使宋军反败为胜，他本人也因平叛有功，被晋升为枢密使。

“国家兴亡，匹夫有责。”国家是民族凝聚力的象征，是民族生存和发展的标志。国家在全体国民中有着神圣而不可侵犯的尊严。有爱国心的公民大都能把国家利益置于同自己生活息息相关的家庭利益之上。

人们都知道花木兰从军的故事，并深深地为这位女英雄所折服。然而知道贞德这一西方的女中豪杰者，恐怕就不多了。正是这位被尊称为“奥尔良英雄”、“圣女”的女子，在大半个法国落入英国之手的危难时刻，高举“圣母玛丽亚”的旗帜，唤起了法国军民的斗志，扭转了败局。

话还得从1337－1453年的英法“百年战争”说起。

1337年11月，英、法两国爆发了为争夺英王在法国的领地和富庶的佛兰德尔的战争。战争一开始，英军以装备精良的步兵为主并配以骑兵大举进攻法国。1340年，法国舰队被英国海军击溃。1346年，克勒西之役，法军损失骑兵1500余人。1356年，法军在法国西部普瓦提埃为英王爱德华长子“黑太子”率领的英军大败，法王约翰二世等被俘。

在战争的第一阶段，法军节节败退，以1360年5月签署布列塔尼和约而暂告一段落。

1369年至1396年，法国由于加强了政治、经济、军事方面的实力，遂又发起战争，并几乎收复全部失地。两国即行停战20年。不料，这时法国发生内讧，以勃艮第公爵为首的法国北部封建主集团，勾结英王亨利五世，引英军6万人在诺曼底登陆，占领了包括巴黎在内的法国北部地区。1428年10月，英军又包围了通往法国南方的重镇奥尔良，法兰西的命运

危在旦夕。

王公贵族们惊恐万分，惊慌失措之中竟无一人敢领兵往救奥城。这时，只见一英俊男子，带领一批百姓求见查理王子，要求调拨给他一支骑兵部队以解奥城之围。在万般无奈的情况下，查理命他为战争总指挥。其实，这一少男不是别人，正是女扮男装、决心拯救祖国的农村姑娘贞德。贞德深知，此时的法兰西国土沦丧，上层统治者缺乏信心，民心士气低落，要解救奥尔良，收复法兰西，必须先把民心士气提起来。为此，地让人制做了一面大旗，上面绣着“圣母玛丽亚”几个大字，号召人民响应“圣母”的号召起来反抗英国的侵略，鼓舞将士为“圣母”而战。在这面旗帜下，包括许多法国贵族和元帅的数千人大军由贞德统辖驰往奥尔良。

奥尔良地处法国南北邻接处，是由北向南的必经之地、因面是法国最为坚固的城堡之一。它东、西、北三面均有城墙和护城河为屏障，面对卢瓦尔河，南郊有奥古斯丁修道院，西南郊有双塔式砖质建筑的陶里斯监狱及一座要塞。英军已围困该城数月，守城军民奋力抵抗，虽缺粮挨饿，但仍凭坚固守，以待援军。

1429 年 4 月 29 日，贞德身披铠甲，下跨白色战马，手执神旗，率军直指围城英军。守城军民倍受鼓舞军心大振，杀出城门，接应贞德军人城。至 5 月 6 日，贞德依托坚城，指挥军队接连收复奥城周围的几座英军据点。法国军民欢欣鼓舞。5 月 7 日，贞德开始率军攻打英军的最后的一座据点——陶里斯。上午 7 时，随着明亮的冲锋号声，法军炮兵万炮齐轰陶里斯，贞德也执神旗率军攻击。深沟挡住了法军的去路，他们就利用云梯越过，英军则射箭阻止法军前进。冲击中，贞德身先士卒，不料却放射中一箭，伤势严重。攻击未胜，主帅受伤。

这时，法军将领大都建议撤兵，贞德则不顾箭伤，以上帝名义命令部队继续进攻。这时另一支法军从北面赶来。英军恐遭南北夹击被歼的厄运，企图从吊桥夺路而逃，吊桥由于承担

不了过大的压力而断裂，英军许多官兵落入水中溺死。战至5月8日，英军被迫烧毁营地，丢弃装备狼狈逃离奥城。贞德指挥的奥尔良之战终以法军的大胜而告终。这一战，从根本上扭转了法国的败局，唤起和坚定了全体法国民众奋起驱逐英国侵略军的决心和勇气，开始了收复失地的新的里程。虽然贞德在后来被叛徒出卖死于火刑，但她的形象却激励着法国人民的爱国热情和斗志。

至1436年，巴黎收复。1453年，法国收复除加来港以外的全部失地。百年战争以法国的胜利而告终。

◎ 做几件得人心的事儿

得人心者得天下，得人心者也必然能反败为胜。行厚黑者有时要干几件得人心的事儿才能得到支持，从而达到自己的最终目的，这就是厚黑大智慧。

明正统十四年（公元1449年）7月，蒙古族瓦剌部首领也先率兵分四路大举进犯明边境。明军在猫儿庄、四河口接连被瓦剌军打败，永宁也被瓦剌军攻破，边境连连告急。

英宗宠臣、权倾朝野的宦官王振为保其家乡蔚州的万贯家财，并乘机炫耀权势，挟持英宗率50万大军出征迎击。八月初，明军抵大同，得知阳河口惨败之讯后，急令撤军。开始，王振为使皇帝能“临幸”家门，决定走经由紫荆关回北京的距离较远的南路，客观上，这也是一条比较安全的退路。中途，王振私心发作，恐大军过蔚州毁坏其庄田里的庄稼，又改令定经宣府回京的北路近道。50万大军不得不又折向北。当行至土木堡时，为瓦剌军四面合围。也先诈称议和并佯退军队，明军急不可待移营就水。也先军乘明军混乱之际大力冲杀。明军不敌，英宗被俘，50万大军全军覆没，王振被明将樊忠斩杀。这即是有名的“土木之变”。

皇帝被俘，军队主力被歼，明朝举国群龙无首，朝廷一片

惊慌。京师守军不过 10 万人，明王朝陷入了严重危机，更有迁都南逃的主张。也先这时也挟英宗以皇帝名义令各镇守将领开城出降。士气低落、民心不稳。

身为兵部左侍郎的于谦痛心不已，他驳斥逃跑主张，力劝英宗之弟朱祁钰即皇帝位以振民心，粉碎也先挟英宗以令诸侯的诡计。

9 月，朱祁钰奉皇太后诏命即皇帝位。于谦升任兵部尚书。

鉴于奸臣王振长期擅权欺压百姓，于谦在加强防务部署的同时，严惩王振的余党，并撤换了一批不称职的官吏。京城的防御得到了加强，京城秩序并然，军民团结，士气大振。

10 月，瓦剌军挟英宗大举进犯北京，京师军民意气风发，决心誓死保卫都城。11 日，也先率军兵临北京城下。他打出送还英宗的牌子，企图诱骗京师守将于谦、石亨前往谈判，以便扣留。刚主朝政的朱祁钰不知所措，使人问于谦。于谦坚定地回答："今日只知有军旅，他非所敢闻。"从而决心抗战到底。

13 日，瓦剌军开始进攻。明朝方面有援军到达军心再振。于谦把 22 万守军分列于九门之外，利用外围及各门屡败瓦剌军的进攻。居民也积极协助明军作战，危急时刻，百姓"升屋呼号，投砖击寇，哗声动天。"瓦剌军先攻德胜门，遭明军伏击，大败于城下；转攻其他城门，也遭失败。这时，各路"勤王'明军陆续赶来。瓦剌军后路被断，也先在连战皆败的情况下，拥着英宗匆匆撤围西逃。于谦指挥明军乘胜追击，大败瓦剌军。

明朝北京保卫战，由于广大军民同仇敌汽、团结一心以及于谦的正确指挥，终于取得了胜利，从面扭转了明朝北部边防的不利形势，使明朝统治者转危为安，这其中于谦的立新帝、惩奸臣、振民心、励士气等措施发挥了巨大作用。

在军心要素之中，人们往往只注意众多的士兵的士气高

低，殊不知还有一种常为人们忽视的，且对众多军心士气有重要影响的统帅的信念。可以说，这是一种巨大的军心激励力量，它的开发成功与否直接关系到全军将士精神状态的好坏，并对作战行动产生直接影响。

对于统帅的这种潜力，除依靠统帅本人的自行发掘以外，还得靠外力巧妙地开发。在历史上确实有一些“头脑僵化”的统治者，被一时的危难吓破了胆，一见刀枪舰炮，就赶紧派钦差大臣议和，结果是落得个国破家亡，同侵略者签订一系列丧权辱国的不平等条约。

◎ 自己也要有积极的心态

“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”士兵和属下的士气固然重要，但上司和将帅的士气更为重要。如果在失败的困境中，领头羊先丧失了反败为胜的信心，没有一个积极的心态，那么一切都将不可能。

有这样一个故事：说是有欧洲的两个推销员到非洲去推销皮鞋。因为天气炎热非洲人一直都是赤着脚。第一个推销员看到非洲人这个样子，马上失望起来，他想：“这些人都赤着脚，如何会要我的鞋呢？”于是他不再努力。而另一位推销员看到非洲人都赤着脚，则不禁惊喜万分，在他看来：“这些人都没有鞋穿，这皮鞋市场就大了。”于是想尽一切办法，引导非洲人购买皮鞋，最后他竟然是满载而归。

这个世界上，人们都在时时刻刻盼望着实现自我的人身价值，人们都在企盼着发财致富，终日企盼着事业的成功。而成功的征途有如攀登一座金字塔，最后能登山上成功的金字塔顶的人凤毛麟角，而处在半途以及塔底的人肯定是多数。站在了成功巅峰的人活得充实、自信、洒脱，失败而平庸的人则过得空虚、艰难。

尽管成功的机会面前人人平等，可为什么会是这样的结果

呢？

有许多人包括研究成功的专家先后对此现象进行过探讨，加之杰出成功者的自我总结，得出了令人十分惊讶的：成功的人和不成功的人的心态，尤其是他们在关键时刻的心态的差异，决定其各自的命运与事情的结果。

实际上，在我们的日常生活中，失败而平庸的人占多数的主要原因就是心态有问题。一碰到困难，他们往往挑选最容易的方式，甚至从原来的地方倒退。总是说：我不行了，我还是退却吧。结果让自己陷人失败的深渊。

成功人士与失败人士的不同就在于成功人士有积极的心态，而失败人士则习惯于用消极的心态去面对人生。

成功的人大都以积极的心态支配自己的人生，他们始终以积极的思考、乐观的精神和辉煌的经验来支配和控制自己的人生；失败的则往往是被过去的各种失败和疑虑引导支配，他们空虚委琐、悲观失望、消极颓废，所以最终走向了失败。

以积极心态支配自己人生的人，往往有积极奋发、乐观进取心态，他们能积极乐观地正确处理人生遇到的各种困难、矛盾和问题。以消极心态支配自己人生的人，心态悲观、消极、颓废，他们不愿也不敢积极地解决人生所面对的各种问题、矛盾和困难。

有的人总喜欢说，他们现在的境况是其他人造成的，环境决定了他们的人生位置。这些人常说他们的想法无法改变。但实际上，他们的境况根本不是周围环境造成的。归根结底，怎样看待人生，由你自己决定。

然而成功的要素其实掌握在你自己的手中。你究竟能飞多高，并非完全由你的某些其他的因素，而是由你自己的心态所决定的。

回味一下自己的经历，不难发现几个简单的一般情况：你如何对待生活，生活就如何对待你；你怎样对待别人，别人就怎样对待你；你在一项任务刚开始时的心态，就决定了你最后

将有多大的成功，这是最关键的因素；在所有重要组织中，你的地位越高，你就越能找到最佳心态。

当然，任何一种单一的方法都不能保证你凡事心想事成，只有当积极的心态和其它的成功要素相互之间紧密结合后，才能让你达到成功的彼岸；反之，坚持消极态度的人则一定会失败。

有谁见过整天牢骚满腹、委靡不振、消极颓废的人能够取得不断的成功的？就算碰运气能取得暂时的成功，其成功也只能是昙花一现，转瞬即逝。

其实，我们每个人都有着“积极的心态”和“消极的心态”的两面性。它具有两种惊人的力量：积极心态使人登峰造极，一览众山小；而消极心态使人终身陷在谷底，就算爬到巅峰，也会被它拖下来。这两种巨大的力量不但能吸引财富、成功、快乐和健康，而且能排斥这些东西，夺走生活中的一切。

那么，心态是怎样影响人的呢？它是借助行动来体现，同时又得到加强的。

比如，你有一个信念，就是你能够很好地完成自己承担的工作，这时你会觉得在工作中很有信心，你总是这样想，并在实践中想方设法去做好工作，信心就会更强。这就是你的行动加深了你的心态。

又比如，你欣赏一个人，你喜欢他，你就会主动与他沟通交往。接着，你就会继续发现这个人的优点，从而更喜欢他。这是情绪和行为相应的一种反应。

同样，对你自己也一样。你很喜欢自己，或者你压根儿就不喜欢自己，其情形也会是相同的。

当一种心态存在以后，你的行为就会加深这种心态。

当你自认为自己有能力的时候，你就会觉得各方面只要经过自己努力就不会失败。

1910 年，17 岁的松下幸之助进了大胶电灯股份有限公司，当了一名安装室内电线的练习工。

第一次世界大战，欧洲成为战场，物资奇缺，日本的产品就成了抢手货，不管什么，都能卖得出去。这就大大地刺激了日本工业的迅速发展，国内工商企业像雨后春笋般地生长起来。

幸之助也毅然辞职开办企业。他的两位老同事森田延次郎和林伊三郎是他的支持者，加上他的妻子和内弟井植岁男，一共只有5个人，就这样办起了工厂，生产设想中的改良电灯灯头。

一开始产品无人问津，出师不利，两位伙伴都自谋生路去了，幸之助夫妇和内弟3个人仍苦苦地支撑着。从1917年4月13日起到1918年8月4日，幸之助共十几次将他夫人的衣服、首饰等物送进当铺抵押借钱。

然而，就在他几乎绝望之际，曾经是合作者之一的森田延次郎给他带来了一个好消息：有一家北川电器器具制造厂对他的产品感兴趣，看过样品之后，要订购1000只电扇底座。

夫妇俩和年幼的内弟一起投人紧张的生产，大约10天工夫，完成了全部订货，不久，幸之助收到货款160元，扣除成本，获毛利80日元，基本收回了当初开业时的投资。

第二年年初，又接到2000个底座的订单。幸之助意识到必须扩大规模，小小的家庭作坊已经显得地方太小了，于是决定搬迁到大开町，租赁了一座新建的两层楼房，楼上住家，楼下当工厂，从此，松下电器股份有限公司的前身—“松下电器器具制造厂”诞生了。

从次以后，幸之助充分利用他的发明创造才能，紧紧抓住“研制新产品，开拓新市场”环节，以“高于他人的质量，低于他人的成本，优于他人的服务”为宗旨，使他的企业走上了稳步发展壮大的轨道。。

第二次世界大战后，以前日本人想也不敢想的电视机、电冰箱、洗衣机开始进人普通人的家庭，这标志着一个消费革命时代的到来。在这场“革命”中，松下电器公司理所当然地担当了主角。虽然同行竞争激烈，但松下电器毕竟是在战前就打下了牢固的基础，而且在企业管理方面更是采用了欧美的先

进经验，产品不停地更新换代，质量和价格都占有优势；加上松下幸之助高明的销售手段自然能力挫群雄，战胜同行，企业在这个时期进入高速发展阶段。

1968 年，恰逢松下电器公司成立 50 周年，这个具有纪念意义的一年里，公司的销售额为 4671 亿日元，银行存款超过 1800 亿日元。算起来，每天可获得 1 亿日元纯利。松下电器公司一跃而成日本电器制造业霸主。

如何保持积极的心态，使自己的事业朝着既定的目标顺利进行呢?

首先，必须认识到你和其他任何人一样在心态上具有的两面性：即有“积极”的一面，又有“消极”的一面。在生活和事业中，不用消极的心态，而努力使用积极的心态。

其次，要树立“你是对的，则世界就是对的”的信念。一旦你认为自己能行，那么你就一定能行。

第三，要认识到控制自己的心态在积极的状态的意义。时刻牢记，消极心态是失败、疾病与痛苦的源流，但积极心态是成功、健康与快乐的保证！切记，你的心态决定了一切成功，无论情况如何，都要抱着积极的心态，莫让你的沮丧取代了你的热情。

第四，通过具体可行的途径培养自己的积极心态。有些人与生俱来就是个“乐天派”，另一些人则必须经过学习才会拥有积极的心态。一般情况下，人们都是能够培养并发展积极的心态的。例如：使自己的言行举止像你希望成为的人一样；必须具有必胜、积极的想法；用美好的感觉与目标去影响别人；让你遇到的每一个人都感到自己很重要，是被需要的；随时心存感激之情。学会称赞他人；学会微笑；四处寻找最好最新的观念；放弃那些琐碎不屑的小事；培养一种奉献精神；永远要认为什么事都是有可能的；

第五，立即行动起来吧。经常用这些话来提醒自己：人的心神所能构思而确信的，人便能完成它。

成败铁规厚黑秘诀十一：择木而栖

——女怕嫁错郎，男怕投错行。当发现嫁错郎或投错行之后，要放下面子，及时改正，找一个更适合自己的郎或行。

女怕嫁错郎，男怕投错行。当发现嫁错郎或投错行之后，要放下面子，及时改正，找一个更适合自己的郎或行。对一个一心想出人头地、反败为胜的人来说，这一点尤为重要。

◎ 不要在一棵树上吊死

孔子曰："鸟则择木，木岂能择鸟？"原意为鸟儿选择合适的树木筑巢，后则常比喻智士仁人选择贤明之主以得到赏识重用，充分施展自己的才华。如《三国演义》第三回里说："良禽择木而栖，贤臣择主而事。"它要求为臣的要善于审时度势，或遵养时晦以等待明主的出现，或摒弃不事二主的观念而弃暗投明。原则是：不要在一棵树上吊死。

战国时代的纵横家苏秦，以合纵抗秦成名于世，但最初他是主张连横的（当时，齐、楚、燕、赵、韩、魏六国联合抗秦，称为合纵；而秦与个别属国联合打击其他国家，则被称为

连横。)

苏秦开始想见周天子，可是，周天子的近臣侍从瞧不起他，周天子更是拒之门外。苏秦只得改变主意，打算到秦国去求见惠文王。因为他分析了当时列国纷争的形势，认为天下之强莫过于秦国了，如果能联合一两个国家，一个个地去攻破其他国家，就有可能使秦王成就帝王之业。因此，如果能够得到秦王的重用，乃是自己平生之大幸。于是，为了实现自己的连横的战略思想，苏秦决定马上前往秦国。

在那年冬天里一个雪后初晴的日子，苏秦穿着新买的黑貂皮袍，怀揣着变卖家产的钱财，背着简单的行装，辞别了双亲和妻子，满怀信心地踏上通往秦国的大路。他日夜兼程，马不停蹄地来到了秦国的都城，稍作安顿后，便急着求见秦惠文王。秦惠文王还算给了他个面子，在偏殿里接见了苏秦。

主客双方寒暄后，秦惠文王便问："先生有什么可以教诲寡人的吗?"

苏秦答道："教诲不敢，不过，大王如愿听听，鄙人愿呈献一点看法：大王的国家，西有巴蜀汉中的富饶、北有胡貉代马的军备，南有巫山黔中的险峻，东有崤山函谷的坚固。田地如此肥沃，百姓如此富足，军队如此强大，地势如此险要，大王您攻守都能随心所欲，灭其他国家可说是易如反掌，自然可以吞并诸侯，一统天下了。"

苏秦拍了秦王的一通"马屁"，可惜拍错了地方。出乎他意料之外，秦王委婉地反驳道："寡人听到过有这样的说法：羽毛不丰满的，不可以高飞；法制不完备的，不可以施刑；道德不高尚的，不可以牧民；政教不顺通的，不可以举贤。感谢先生不远千里来到吾国指教，他日有空再恭听先生的高见。"

秦王言下之意是要苏秦知趣一点。苏秦也看出秦王的态度较为冷淡，大有推辞谢客之意，于是，赶忙欠身施礼继续说道："鄙人看出大王是在怀疑鄙人的计策，请容许鄙人再多言几句：从前神农讨伐補遂，黄帝讨伐蚩尤，夏禹讨伐共工，商

汤攻灭夏桀，文、武灭崇伐纣，齐桓公善战而威震天下。大王您看，要想统一天下，哪有不使用武力的呢？古时候，各国使者往来的车辆络绎不绝，只凭言语而结盟约，这是天下一致的现象。后来的外交使者或言合纵，或言连横，但似乎也从未停止过使用武力；外交、军事同时并用时，诸侯们反而感到心迷意乱，各种弊端俱起，各种问题都出现了；虽然法令条例已经齐备，但百姓们欺诈作伪的也多了起来；公牍文书繁多杂乱，百姓们却无所适从，君臣上下互相埋怨，人民却更加贫困而民不聊生；空洞的大道理虽然由能言善辩之士不厌其烦地道出，但也仍然无法制止更加频繁的战乱。因此，尽管游说者说破了舌头，诸侯们的耳朵都听聋了，战争却没有停止过一回；尽管有些诸侯实行仁义，缔结了盟约，天下却没有安宁过一天；于是，才废弃文治，注重武功，不惜用重金收买不怕死的勇士，修缮铠甲，磨砺兵器，以求在战场上决一胜负。所以，那种不动干戈而获得财富，安坐在家而扩充土地的美梦，即使是上古时的三皇五帝那样的明主都无法图成，最终还是需要战争解决问题。在战场上，两军相隔，就互相攻伐；两军相近，就短兵相接，然后才可以建功立业。因此，君王对外用兵取胜，对内行仁治民；在上树立了威势，对下人民就会驯服。在今天这样的时代，要想吞并天下，控制大国，击败敌国，统治海内，抚爱百姓，臣服诸侯，非战争不可。而现在的君王，却偏偏都忽略了这一普通的称王称霸的常识，而被那些所谓治国的漂亮的言辞所迷惑，沉醉于那些夸夸其谈的空论之中。如此这样，怎么能够成就王业霸业呢？"

苏秦讲得白沫子直喷，慷慨激昂，可惜秦惠文王并不欣赏，因为当时秦国刚刚诛杀了商鞅，对游说之客都很憎恨、反感，秦惠文王也认为苏秦似乎同商鞅一样，是个夸夸其谈、华而不实的游说之客，就欠身施礼道："先生的宏论深奥之极，请容寡人再思考思考。"

苏秦只得回到客馆里，等待秦惠文王的答复，可一连数天也不见秦王召见他。于是，苏秦便一连写了十封献策的报告，

呈上去以后也如石沉大海。这时他的生活就出现了困难，皮袍穿破了，钱也用完了，他只好将就穿着草鞋，面有菜色，极其狼狈地离开秦国回到家园。当他到家时，妻子不从织机上下来迎接他，嫂嫂也对他冷眼相待，父母也若无其事，形同路人相待。苏秦喟然感叹道："妻子不把我当做是她的丈夫，嫂子不把我当做是她的小叔，父母也不把我当做是他们的儿子，这都怪我无能不争气啊！"

苏秦此次回家后，既不访友，也不接客，关起门来发愤苦读，他翻了几十个书箱，找到了专讲谋略的《太公阴符》。每天伏案攻读，选择其中重要的章节仔细揣摩，当夜里读书困乏得要打瞌睡时，他就用锥子刺击自己的大腿，以至血流淌到脚跟都不理会（所谓"悬梁刺股"中的"刺股"者，即是苏秦也）。他常常自言自语地说道："有这些智谋在手，还愁说服不了人主，换不来高官厚禄吗？"一年后，他自以为掌握了太公的全部智谋，十分自信地说道："这次一定能够说服那些高明的国君了。"

鉴于上次游说秦王的失败，他决定不在一棵树上吊死，一改以往的游说策略，由主张秦吞天下而改为连横抗秦。于是，他下决心说服列国的君王同心协力，孤立强秦。他先去投奔赵国，当时正当赵肃侯在位，赵王的弟弟公子成做相国，号称奉阳君。苏秦先去游说奉阳君，但奉阳君不听他的游说，苏秦只好离开赵国前去燕国。

苏秦刚到燕国时，还没有机会见到燕文侯，于是，他广交朋友，结识社会名流，经过一年多的时间，才得以拜见燕文侯。他对燕文侯说："贵国乃是天府之地，没有战争之患，人民也安居乐业，这样的和平环境是中原哪一个国家都比不上的。可是，大王可知道为什么燕国没有受到西方强大的秦国的侵略吗？"

燕文侯坦诚地承认道："寡人不知道。"

"这是因为中间有一个赵国作为屏障，挡住了秦国。试想，秦国怎敢历经几千里，越过赵国来攻打燕国呢？可是，赵

国要打燕国，那就再容易不过了。只要赵王一声令下，赵国的几十万军队就会马上渡过易水，不到四五天，就可抵达燕国的都城。因此，鄙人希望大王能同赵王亲善，燕、赵两国结为一体，然后再联络中原各诸侯的国家共同抗秦，那么，燕国就可以高枕无忧了。”

燕文侯听后，高兴地说：“先生的主意实在是太好了。寡人知道吾国弱小，西面与赵国交界，南面与齐国交界，而齐、赵是两个大国，您打算合纵而使吾国安宁，寡人愿意任你为国相。”

苏秦见燕文侯接受了自己的主张，心里也非常高兴，便毛遂自荐地试探道：“大王如果愿意与赵王结盟，鄙人愿去赵国说服赵王。”于是，燕文侯给他一些车马和金银丝帛，并封他以燕国使者的身份去跟赵国联络。

苏秦辞别燕文侯后，踏上了去赵国的旅途。经过十几天的日夜兼程，来到了赵国。这时秦阳君已经故去，赵肃侯听说燕国的使者到来，亲自到郊外去迎接，谦恭地向苏秦请教。

苏秦很快转入正题道：“国家安定的根本大计，在于选择盟友。当今列国纷争，诸侯并立，盟友选择得当，自己的国家才能平安无事，人民才能安居乐业，否则，必然祸患无穷。大王，恕我直言，赵国现在的外交政策就不大妥当，赵国是不应该臣服于秦国的。”

赵肃侯感叹道：“秦国太强大了，吾国无力与之为敌呀！”

苏秦说：“固然仅靠赵国一国之力，当然是无法战胜秦国的。臣仔细研究过，中原列国的土地比秦国大五倍，军队比秦国多十倍，诸国若能结成为一个整体，合力向西攻打秦国，秦国是一定会被打败的。可是，那些主张连横的人，都想要各国割让自己的土地拱手让给秦国，以贪图一时之安宁。他们似乎忘了，这样做只会使秦国越来越强大，而中原各国被一一吞并的危险也就越来越大。所以，依臣之见，各国莫如用合纵联盟统一中原六国的步伐，合力去抵抗秦国。无论秦国攻打哪一个国家，六国便一起出兵讨伐它。这样，孤立的秦国就一定不敢

轻举妄动而危害中原各国了。”

赵肃侯也完全赞同苏秦合纵抗秦的主张，于是，他慷慨资助了苏秦一百辆马车，二万两黄金，一百双玉璧，上千匹精美华丽的丝绣品，请他继续去联络其他各国的诸侯。

苏秦辞别了赵肃侯，又先后拜见了韩宣王、魏襄王、齐宣王、楚威王，也向他们详细说明了向秦国割地求和的危害和联合抗秦的益处，使这四个君王也赞同他的合纵联盟的意见。至此，他完成了合纵联盟的游说。不久，六国诸侯在苏秦的安排下，云集在赵国的洹水开会，正式签订了合纵抗秦的盟约，并且公推苏秦为“纵约长”，还把六国的相印都交给了他。

苏秦没忘记报当年秦王轻蔑他之仇，派人将合纵盟约送了一份副本给秦王，好长时间，秦国的军队果然不再敢轻举妄动了。苏秦完成了心愿，自然感到十分快活和自豪。

◎ 善于使用背向之术

熟谙背向之术的人，能够看透形势，参透“天机”，从而能够审时度势，背弃旧主，投向明主。这些聪明之人，即使在敌对阵营中做事，也实际上在为这位明主卖力。夏末的伊尹、商末的姜尚、秦末的韩信，都是这种厚黑人物。

夏王朝末年，夏桀履癸即位为天子。他自恃个人武功，残暴无比，并狂妄地以太阳自比，激起人民的普遍不满。人们唱到：“那个太阳什么时候才灭亡？我甘愿与你同归于尽！”这时，世居今商丘一带的商人首领汤利用这种形势，注重修德、争取民心，并广罗贤人。这时，有一位贤人伊尹被汤看中。伊尹原是有莘国（今河南陈留）的家臣，有莘氏嫁女，他作为陪嫁奴隶来到商部落。他借机以“割烹”（做饭菜）为比喻，向汤游说取天下的良计，受到汤的赏识，任用他规划灭夏大计。为了确切了解夏王朝的情况，伊尹曾两次假意投靠夏桀，摸到了第一手资料。后来，夏桀见商族可怕，于是把汤召去囚于夏台（今河南禹县内），伊尹又打人夏王朝内部游说，去使

离间计，终于使夏桀放回了汤。伊尹又说动夏桀重臣费昌投奔了汤，于是返回到商汤身边。公开辅佐商汤，先灭掉了夏的属国韦、顾、昆吾。又发动了鸣条战役，使夏桀逃到南巢氏（今安徽寿县南），不久死在那里。商王朝建立起来，伊尹也实现了个人的抱负。

自汤后传31世而至纣。纣王同夏桀一样凶狠残暴，不察民意，不恤民情，好酒淫乐，搜刮民财；又滥杀无辜，剖忠臣比干之心，流放贤臣微子启。而早在此前，姬周族却在西陲悄然兴盛起来。其首领姬昌（即后来的周文王）争取民心，广罗贤才，得到一贤士姜尚。姜尚曾几次在殷纣王那里做官，对殷王朝的内部情况了若指掌。姬昌拜姜尚为军师，共谋灭商大计。纣王感到了姬昌的威胁，于是也把他囚禁起来。姜尚又打入殷王朝内部，鼓动游说，又求到美女名马，来收买殷纣王放掉了姬昌。姜尚又说动殷纣王封姬昌为西伯，为姬周族的兼并打开了方便之门。姬昌死后，姜尚又辅佐其子姬发（即周武王）进行灭商的军事演习。而后抓准有利时机，发动牧野大战，一举灭商。

伊尹和姜尚，都看透了天下形势，看透了民心背向，因而自己运用“背向之术”。背昏君，向明主，明里暗里为贤主卖力。出谋划策，用间游说，辅助贤主争得天下，成为历史上的英雄人物。

战国后期的纵横策士们也是这么一批“背向”人物。但是，他们所“背”和所“向”的取舍标准再也不是“天意”和民心，而是自己的荣华和富贵。鬼谷先生曾教导学生们，学习纵横之术的目的是“耐（能）分人君之地”，即得到封地采邑，博得荣华富贵。究其原因，一方面是由于天命观的破灭，“天意”不再是套在人们脖子上的枷锁，另一方面，是由于人文思潮的兴起，人们追求自身价值的实现。

秦末项、刘争霸中，出了一位熟读兵书的军事家韩信。他先投项羽，项羽量小，不能用他，故而背项投刘，成为刘邦汉军的大将军，为刘氏打下了天下。可以说，没有韩信，就没有

刘邦的汉王朝。韩信“背向”的标准，有点近于战国策士，谁任用他为大将军，让他得以施展指挥千军万马的宏志，他就“向”谁。韩信曾经“背”过项羽，历史上已有定论；他是否“背”过刘邦，吕后只得到过传闻，是真是假，遂成历史疑案。

非但那些政治家、军事家们出于政治斗争和个人目标的需要使用过“背向术”，就连被尊为千古圣人、万世师表，以讲忠、信为名的孔子也玩过“背向术”的把戏。孔子周游列国时，离开陈国到卫国去。来到卫国蒲城（今河南长垣）时，正遇上卫国公族公叔氏据蒲城叛变。公叔氏怕孔丘到卫都后对自己不利，便扣留了他和他的弟子一行。几经交涉，以孔丘一行不再到卫都去为条件，放走了孔丘等人。走前，公叔氏怕孔丘反悔，双方对天发了誓。但孔丘一出城，便又绕路向卫国进发。学生子贡看不过，问孔丘说：“先生已和人家对天发了誓，怎好反悔呢?”孔丘解释说：“被人胁迫下发出的盟誓，天神是不会接受的，背盟又有什么关系?”其实，孔丘是想到卫都去施展个人鸿图。

是啊，背向术的立足点，都是从己方利益出发的。为了自己的利益，可以“背”而又“向”，“向”而又“背”。因此历史上发生过“连环背向”的故事。春秋时期，蔡国和息国同是弱国，一个臣服于楚，一个臣服于齐。蔡侯和息侯同娶陈侯女儿，成为连襟。息侯夫人息妫生得艳丽无比，有绝世之貌，久为姐夫蔡侯垂涎。某日。息妫回陈国路过蔡国，被蔡侯接进宫中，在避人处想动手动脚。息妫大惊，敬而远之，匆匆离开蔡国去陈。归途绕行，不敢过蔡国。回国见了丈夫，将蔡侯无理之举告诉丈夫。息侯闻言大怒，于是“背”蔡侯派使者去楚，挑唆楚王灭蔡。楚文王怕齐国出兵相救，息侯说：“我们国君说了，您若假意伐我国，我国向蔡国借兵，因我们两国是盟国，又有亲戚关系，蔡国必定出兵来援救。等他们到达我们那里时，我们突然与您的军队联合起来，包围他，让他插翅难逃，必定能大胜。”楚文王一听，拍手叫绝，于是照计行事，发大兵攻息。息侯派特使去蔡侯借兵，蔡侯果然亲率大

军来救。抵达息国，安营未定，楚伏兵四起，直杀得蔡军狼狈逃窜。蔡侯逃到息都城下，息侯闭门不纳。楚兵紧迫而来，直吓得他落荒而逃，半路被楚兵俘虏了去。楚军大胜，息侯开城出门犒赏楚军，蔡侯方知上当，中了息侯的“背向之计”，直恨得咬碎钢牙。

楚文王回国，想把蔡侯生蒸了以祭太庙，经大臣们力陈利害，才改变主意，放蔡侯回国。在饯行宴席上，楚文王大张声乐，指着乐女夸天下无比。蔡侯见机会来了，决定以其人之道还治其人之身，亦用“背向之术”惩治息侯。于是笑了笑说：“大王之言差矣。若讲天下无比，息侯夫人息妫才可称得起。”楚文王是个色鬼，闻言，急问息妫之貌，蔡侯添油加醋地形容道：“眼似秋水，面似桃花，站似弱竹临风，行如仙子凌云。”楚文王早已垂下涎水来，怔怔地说：“若有这等女子，见上一面，死亦无憾！”蔡侯出主意道：“这有何难，以大王大威，楚国之强，齐王的夫人也可弄到手，何况是一个属国的呢？”楚文王听他说得有理，放走蔡侯后，就借狩猎为名到了息都。息侯出郊恭迎，设宴招待。席间，楚文王提出让息妫出来敬酒，息侯不敢不从。息妫出场，果如蔡侯所说的国色天姿。使楚文王下定了霸占的决心。第二天楚文王回请息侯，席间索要息妫。息侯不从。楚兵攻进息都，掳走息妫，灭掉了息国。

息侯、蔡侯同施“背向之术”，息侯为一女子不顾大局，先“背”盟国蔡国而“向”楚，出卖蔡侯；蔡侯为报仇亦“背”息国而“向”楚国，终于使息侯家破国亡。这场连环套的“背向术”闹剧就这样结束了。

当今商品社会中，人们追求的是金钱。为了工资高、待遇丰，今日在这企业，明天跳槽到那公司的事例比比皆是。作为一个企业家来说，应探识背向之理，明白人们“背”己“向”人的原因和心理。一是要加强企业经营，为员工多创福利；二是要加强心理感化，让企业员更强化参与意识，以保证自己企业的员工不发生“背”己“向”人事件，还要争取能吸引别的企业的人才到本企业来，让他们“背”人“向”己。

■ 成败铁规厚黑秘诀十二：屡败屡战

——掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究是一口废井。在败绩中行使厚黑，在未能反败为胜之前，不管你行使了多久，终究不能算是胜利。厚黑精进之道，惟『坚韧』二字而已。

掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究是一口废井。在败绩中行使厚黑，在未能反败为胜之前，不管你行使了多久，终究不能算是胜利。厚黑精进之道，惟“坚韧”二字而已。

◎ 坚持之下必有黄金

往往有这种情形，由败转胜的契机，产生于“再坚持一下”的努力之中。

特殊情况要求特殊的毅力，一个武装部队的抵抗行动愈能坚韧不拔，其获救或突围的机会也就愈大。

100 次被打倒而又 101 次站起来的人，是可怕的人，任何

强劲的对手面对这样的人，都会感到由衷的敬畏。

这是拳击场上的真理，也是人生的厚黑真理！

一切由失败走向胜利的战争，都是在百折不挠的顽强奋斗中发生的。无论是改朝换代的战争，还是推翻旧制度、驱逐侵略者的战争，无一不证明了这一真理。

生活也罢，战争也罢，你要反败为胜，就必须百折不挠、坚韧不拔去拼搏和战斗。

一位年轻人坐在哈德逊河的岸边，望着湍湍而去的流水，眼中涌出了泪花。他站起来，准备走向那最后的归宿。然而，当他稍带留恋地回首一望时，他看到了一双严厉而又慈祥的眼睛——那是一位老人的眼睛。

“难道你自杀就对得起我了吗？”老人愤怒地质问。

年轻人的心头猛然一震，“是啊，自杀能对得起谁？”于是他立住了脚步。

这位想自杀的年轻人名叫尤金尼·杜尔奈，他后来成了拥有亿万资财的企业家。而那位老人，则是杜尔奈的命运中时常出现的“救星”，名叫贝克。

尤金尼·杜尔奈的少年时代是在贫穷和苦难中度过的。11岁那年，他小学毕业了，但因家境贫寒无法继续读书。父亲送他到一家很小的电线被服加工厂去当了一名童工。一天工作10多个小时，工资却很低，还要经常受到老板的训斥打骂。然而，比这还不幸的是，半年之后，警察搞了一次突然检查，发现他的年龄太小，因此便认为老板构成了虐待儿童罪，罚了款，他的工作也丢了。父亲责骂他不该让警察看到，说他是一块木头疙瘩。杜尔奈毕竟还是个孩子，他跑到警察那里，伤心地哭，央求警察赔他的工作。

那位警察是个富有同情心的人，想到自己的突检虽然合法，却让这个可怜的孩子丢了饭碗，感到有点于心不忍。于是，他介绍杜尔奈到无线电传习所去当学徒，他还说了一句让杜尔奈终身受益的话：“不要只做一个专靠劳力吃饭的人，要尽可能动

用你的脑筋。劳力终究是有限的，而脑力却是无穷的。”

从此，杜尔奈成了一名业余无线电收发员，虽然有了工作，却也仅仅是混口饭吃。不过，为了当一名正式的无线电收发员，他除了吃苦耐劳、认真学习技术之外，还干其他一些杂话，如擦皮鞋、背机器等等。5年后，他终于如愿以偿，被一家船运公司聘用，在一艘运香蕉的船上担任通讯员。

这时候，他遇上了好心但又性情暴躁的贝克。贝克是这家航运地面电台的台长。杜尔奈必须先在贝克这儿实习合格才能正式上任。起先，贝克对杜尔奈十分粗暴，动辄喝斥。直到有一次贝克喝醉了酒，例在码头的污水里，是杜尔奈将他背回家中并细心照料，才使他改变了对自己的态度。后来。他们成了好朋友。贝克力保杜尔奈升为正式通讯员。

可是，杜尔奈发现自己根本不能适应这个梦寐以求的工作，当他来到船上的时候，总是担惊受怕，内心的感受非常痛苦。好心的台长理解了这个年轻人，又托人在华尔街证券交易所为他谋了个位子，工作内容是将股票行情用电报传到全美各地，并将外地的行情抄收下来交给纽约交易所。

进了股票交易的日子，杜尔奈又对这一行感起了兴趣，可手头仅有100美元。他将自己的想法告诉了一位股票经纪人，那人答应帮忙。后来，他又跟贝克商量，贝克也表示赞同，并借给他自己多年积攒的2000美元。杜尔奈将所有的钱都投入了股票市场，头几个月还颇有收获、可突然来了一场经济危机，整个股票市场陷于瘫痪，他的钱打了水漂儿。

走投无路的杜尔奈来到了哈德逊河边。幸好贝克赶到，才挽救了他的性命。

老贝克又骂他又鼓励他，说自己的钱什么时候还都行，没有期限。杜尔奈听了感激涕零，决心从头干起。他去当船员，做渔夫，当装卸工，挣点钱糊口度日。就在这段最艰难的日子里，杜尔奈与蓓姬小姐相识相爱并结了婚。

由于整个经济都处于困难时期，新婚并没有给杜尔奈带来

事业上的好运。他们夫妇俩仍然是在为生计而奔波。除了做广告公司的油漆招牌，还替人漆墙壁、擦地板、扫房子，凡是能挣点钱的活都干，因为这时贝克也失了业。杜尔奈不能忘记这位因自己而陷人贫困的老朋友。

后来，杜尔奈终于进人那项叫他飞黄腾达的事业——推销电线的号牌与名牌。但起步之初仍然是挫折不断。杜尔奈的性格不太适宜于推销工作，他不愿意低三下四地求人说好话。这一点蓓姬看得很清楚。她说，在他们谈恋爱的时候，杜尔奈为了争口气，宁肯不要幸福，宁肯自己折磨自己，也不肯低声说句好话。这对搞推销来说是极大的障碍。杜尔奈遇到几次难看的脸色、碰了几次钉子，就不想干了。

这时，贝克来访，蓓姬请他开导开导杜尔奈。没想到贝克却怒气冲冲地骂起来："他根本就不够推销员的资格！事实上，他做任何事情都不行!"贝克将杜尔奈说得一无是处，骂他天生没出息，永远也成不了大气候。一顿臭损之后，贝克就拍案而起。

贝克的一番话深深刺激了杜尔奈，他感到愤怒但又觉得骂得有理。蓓姬乘势好言相劝，她对杜尔奈说："你不要认为对人说好话，就是降低了自己的人格，其实这就是搞推销的一种武器。"

贝克的激将法，妻子的知心话，终于使杜尔奈认识了自己的错误，决心好好练习自己的推销术，在这一行上干出点名堂来。

他想通了，命运却来捉弄他。有一次，小偷偷了他的钱包，杜尔奈身无分文，不得不冒雨步行回家。又累又饿的结果，使他病倒了。杜尔奈在病中始终思考着如何才能摆脱困境。病好后，他买来一个穿衣镜，挂在自己的小书房里，每天起床后的第一件事就是对镜练习表情。他一个人演两个人的角色，一会儿大声喝斥，一会儿低声恳谈。杜尔奈还让妻子装扮成各种刁钻的顾客，训练自己的应付能力。经过半年的苦练，他的推销技术有了很大的进步，终于做成了一笔价值3000美

元的生意。

业务上有了起色，经济条件也随之好转了。杜尔奈就想打听老朋友贝克的消息，准备还他钱。突然，杜尔奈收到一封信，是贝克从医院的病床上发出的，信中写道："我不否认，我帮过你很多忙，但帮忙最大的一次，是我对你故意的羞辱、刺伤。我不怕你对我的误会，只要能激起你奋发向上的力量我就心满意足了。"杜尔奈和蓓姬急忙前去探望，可贝克已到弥留之际，没有说出一句话，就永远闭上了眼睛。

贝克的死，对杜尔奈的打击异常沉重，他的精神都差点垮了。就在这时，制造电线号牌的厂家又声称要收回他的销售业务。

面对双重打击，杜尔奈比以前老练多了。他决定自办电线号牌厂。

杜尔奈买下了一家只有五六个工人的电线号牌制造厂，开始创业。但是，同行竞争相当激烈，大厂实现了自动化，小厂无法与之抗衡。虽然 4 台机器没日没夜地连轴转，但半年过后，他的小厂还是出现了亏空。

杜尔奈又一次陷入了绝境，他向工人们宣布：从今天起，我们停工了，但工资照发，请大家不要离开工厂，把智慧献出来。说完，他给员工们送上了纸和笔。这一招还真灵，一位小学徒提出，应改变电线号牌的材料，降低成本。杜尔奈茅塞顿开，立即着手研制新材料。以前，电线号牌都是铝制的，价格比较贵，如能找到便宜的材料，就能实现突破。

经过反反复复的试制，一种纸质电线号牌问世了，它的价格比铝质的便宜 2/3，很快获得了专利权。5 年之后，杜尔奈的个人财产就超过 1 亿美元，他本人也跻身于社会名流之列。

◎ 只要打赢最后的一场胜利

古往今来，多少英雄豪杰的成功，并不是依赖机缘或好运，而是得力于他们坚韧不拔的精神。所有想成就一番事业的人，都不可能一帆风顺。你要登山看真正的美景，你就必须攀

崖走壁；你要源头探宝，你就必须急流泛舟。谁不向往成功？可通往成功的道路上险象环生。谁也不敢担保，他不会一败再败，甚至一败涂地。不过，面对失败，有两种人，一种人心灰意冷，一蹶不振，让失败摧毁了意志，从而陷入永久性的失败；另一种人则愈挫愈奋，百折不回，抱定“头可断，志不可屈”的决心，昂首冲向目标。后者人们称之为厚黑俊杰。

罗曼·罗兰这样说：“失败，它挑出一批批心灵，把纯洁和强壮的放在一边，使它们变得更纯洁，更强壮；但它也能加速其余心灵的堕落，或是折断它们飞跃的翅膀。”

一个人要想反败为胜，获得最终的成功，不可缺少坚韧不拔的精神。而在刀光剑影、血雨腥风的战场上，要想夺取最后的胜利，尤其需要的，也是这种精神！

公元1627年，陕西发生严重的灾荒。米贵民饥，而地方官吏又不顾农民的死活，仍然催租逼税。在“反亦死，不反亦死”的情况下，各地农民纷纷揭竿而起。除了饥民之外，还有缺粮缺饷的明军逃兵、溃兵和失业的驿卒也不断聚众反抗。

就在这时，李自成参加了起义。

李自成是陕西米脂人，家境极其贫寒，幼年曾到佛寺剃发为僧，后来还俗，又为人看羊、放马。父亲去世以后，李自成曾在酒店当伙计，到锻铁作坊做学徒，为人耕田做雇工，历经了各种苦难，但却仍然不能糊口养家。21岁时，应米脂县银川驿的召募，他当了一名驿卒，为官府传递公文。后因欠债无力偿还，受权门富户迫害，被迫到甘肃当兵。1629年冬，甘肃明军奉命勤王，走到今甘肃榆中地区，因缺饷而哗变。李自成率众杀死参将，举起了义旗。

李自成最先投奔的一支农民队伍在与明军的作战中失败，他本人侥幸逃脱，又投奔了另一支农民队伍，但这支队伍的首领在遭到明军的围困时投降，李自成不愿向官兵低头，又偷逃出来，投到大名鼎鼎的起义军首领闯王高迎祥的旗下。从此之后，李自成跟随高迎祥南征北战，屡立奇功，被称为“闯将”。

公元1634年春，十几万明军在五省总督陈奇瑜的率领下向农民军进行大规模追剿。同年夏，农民军主力被迫退至陕西保康车箱峡中。车箱峡四面高山耸立，中有40里峡谷，各隘口均被明军扼守，又连遭两月大雨，农民军饥、疲、困、病，形势危急。李自成采纳部下"假投降"的建议，请求招安。当陈奇瑜分派安抚官遣返农民军出栈道后，各路农民军一齐动手，杀掉安抚官，分赴陕西各地。明廷恼羞成怒，将陈奇瑜逮捕下狱。

公元1635年，农民军主力攻克安徽凤阳，焚烧了明王朝的"龙兴之地"，这给统治者以极大的震动。皇帝朱由检痛哭流涕，慌忙调集大军，提升洪承畴为兵部尚书，限令6个月之内消灭农民军。但当洪承畴统兵赶到时，农民军主力已转到陕西一带。洪承畴随后紧紧追赶，在陕西凤翔和渭南与农民军激战，高迎祥、李自成战败。

公元1636年，农民军围攻滁州不克，遭受损失。明朝的援军赶到后，双方大战于滁州城下，农民军受内外夹攻。被迫撤围。2月，明军跟踪追击，于七顶山再败农民军，高迎祥、李自成的精锐受到很大损失。同年7月，高迎祥自汉中出子午谷进攻西安，遭明军重兵伏击，高部溃败，高迎祥被俘牺牲。高迎祥的死对农民军是一个重大打击，但李自成没有气馁，收拢高的余部，继续扛起"闯"字大旗，与明廷为敌。

公元1637年，明王朝再次集结重兵进剿农民军，农民军遭受了一系列重大挫折，许多首领牺牲，许多手下大将都投降了。这一年的10月，李自成率部进入四川，围困成都不克。第二年正月洪承畴率领援军赶到，农民军被迫转移，李自成误中埋伏，仅率18骑突围后，会合其他各部于秦陇一带继续活动。不久，明军追至，农民军再败，牺牲六七千人，大天王、过天星、混天星相继投降。李自成打算转至汉中、四川继续战斗，但均为明军所阻。眼见走投无路；部将祁总管又投降，李自成只好东走潼关，准备转入河南。明军则紧追不舍，前设三重伏兵，李自成部全军溃散，仅以7骑进入商雒山中。

李自成兵败退到商雒山后，仍然毫不动摇。积极收集旧部，准备再图大业。

公元1640年，李自成率军突然进入河南，连克数县，各方饥民纷纷响应，军队发展到数十万。从此之后，李自成在中原地区与明军展开五次大战，五战五胜。

公元1644年，李自成率领大军攻占北京，推翻了明王朝的统治。朱由检自杀身亡。

◎ 用失败磨炼进取心

卡耐基曾经说过，有二种人绝不会成大器。一种是除非别人要他做，否则绝不主动做事的人；另一种人则是即使别人要他做，也做不好事情的人。那些不需要别人催促，就会主动去做应做的事，而且不会半途而废的人必将成功，这种人懂得要求自己多付出一点点，而且做得比别人预期的更多。

个人进取心，是你实现目标不可少的要素，它会使你进步，使你受到注意而且会给你带来机会。

个人进取心具有强烈的感染性。具有坚强的个人进取心的人，会成为许多人日常生活中的模范。个人进取心能成就他人无法成就的工作，能激发他人工作的热诚。

一旦你的事业陷入困境，要靠个人进取心使自己脱困。如果你能把握住任何发挥个人进取心的机会——尤其当你犯了愚蠢错误的时候——则它必会为你和你周围的人带来利益。

具有个人进取心的人能为自己创造广阔的事业前景。如果你拥有了个人进取心，你会不断探索，为自己制造许多机会。若将个人进取心应用到工作上，你会创造奇迹。

当你订出你的明确目标之时，就是你开始运用你个人进取心的时候了，开始执行你的计划，组织你的智囊团。尽管你会发现在执行计划的过程中，你的目标发生一些变化，但最重要的是“马上展开”你的计划。

开始一项不甚完全的计划，总比拖延行动要好得多，“拖

延”是你发挥个人进取心的大敌。如果你一开始时，就让拖延变成一种习惯的话，那么它必将蔓延到日后你的每一项行动中。

尽一切努力使你的计划付诸实现，并从错误中学习经验。

别理会那些说你的行动是自毁前程的人的话。如果你需要别人的建议时，就付钱请教一些专家的意见吧！你从同事或朋友那里得到的“免费建议”将和你所付出的代价一样：什么也没有。

别让外在力量影响你的行动，虽然你必须对他人的惊讶，和你所面对的竞争做出反应，但你必须每天以你的既定计划为基础向前迈进。用你对成功的想象来滋养你的强烈的欲望，让你的欲望热情燃烧，最好能烧到你的屁股，随时提醒你不可在应该起而行动时，仍然坐待机会；每当你完成一件工作时就应做一番反省，这是你所能取得的最好成绩吗？如何能做得更好？何不现在就使自己更进一步？是否能够发挥个人进取心，应视你对于每次机会的觉醒程度，以及你是否能在发现机会时立即行动而定。

很明显的，个人进取心是一种要求甚多的特质，它的实践需要许多心理资源作为后盾。当你的进取心处于低潮时，不妨求助于可在其他所有成功原则中注入新生命力，并且使它们再度发挥作用的一项原理：积极心态。

冯景禧的父亲起早摸黑做些小本生意，日子过得并不宽裕！加上冯景禧的生母去世早，继母与他的关系不好，16 岁那年，他就不得不离开了学校，到香港船厂当学徒。学徒的工钱少得可怜，他每天晚上还要拖着疲倦的身子到一家工人夜校去教课。

1941 年，日本侵略军侵占了香港，冯景禧只好逃回广州到一家金银首饰店去做学徒工，他勤勤恳恳，任劳任怨，常常利用跑街的机会，光顾别的店铺，留心观察人家的货品款式和经营方法，用以改善自己店里的不足。因为他聪明能干，好学善悟，深得老板的信任。然而他对于这种寄人篱下的生活，始

终不满意。他发誓要改变自己的命运。

日本投降以后，市面上的商业活动开始活跃。冯景禧便辞去了金银店里的工作，和几个朋友一起贩卖大米，辛辛苦苦干了两年，只赚到几百元钱；后来他又同朋友们集资开了一座酒楼，生意也不是太红火。雄心勃勃的冯景禧，时刻想找到一个能让他大展宏图的事业。1948 年，他听说台湾鱼苗的价格高，从广州贩卖鱼苗到台湾能赚大钱，便决心要做这贩鱼苗的生意。

但结果是多年经营积累的本钱，却赔了个精光！而且，在返航的香蕉生意中，欠下了一大笔债！

尽管这一跤摔得太惨，冯景禧却能沉得住气，他回到广州，重新做起了代人买卖金银的生意。

凭着他的丰富经验，逐渐又赚了些钱。有了本钱，冯景禧瞄准了香港的房地产业。20 世纪 50 年代后期，香港经济发展较快，由于人多地少，房地产价格直线上升。然而投资房地产，没有雄厚的资金是不行的。于是，冯景禧找到了生意场上的好朋友郭德胜和李兆基，商量合资创办房地产公司的事情。他们 3 人当时都是刚刚在创业上起步的小财主，又都看好房地产业，所以，一拍即合，合股建立了“永业企业公司”。3 人当中，年纪最大的郭德胜老谋深算，年纪最小的李兆基反应敏捷，冯景禧则精通财务，擅长分析。从购买原沙田酒店开始，他们在房地产业初试身手。他们采取的经营方式，是低价收购旧楼，拆掉重建新楼出售，还以“分层出售”、“10 年分期付款”等方法招徕顾客，逐渐积累起了资金。

到 1963 年，他们每人投资 100 万元港币，新建“新鸿基企业有限公司”，准备在房地产业大干一场。这 3 位朋友各有所长，互相配合，又都是十足的工作狂，每天都要工作十几个小时。这种拼命苦干的精神，使得他们的公司很快引起了实业界的注意，称他们为“地产界的三剑客”。

1967 年，冯景禧又一次遇上了历史提供的赚钱机会。由于受内地“文化大革命”的影响，香港也引起了大动荡。房

地产行情直线下跌。许多富豪惟恐“文化大革命”也闹到香港来，纷纷抛售在香港的产业，准备逃离香港。而冯景禧却大胆冒险，不但没有走，而且从银行提出自己的全部积蓄，又贷了大笔钱，动作麻利地买下了一大批廉价房产和地皮。亲朋好友都为他捏着一把汗，担心他又要赔个精光了，然而冯景禧毫不动摇。果然，仅仅一年以后，香港局势完全稳定，地价迅速回升，发了大财的冯景禧，获得了一个“商界奇人”的雅号。

新鸿基的事业如日中天，到1972年，公司售出的房产总价值达到5亿多港元，几乎是当初“三剑客”投资的20倍。

随着资本的雄厚，“三剑客”都有了独自闯天下的力量，于是，冯景禧和李兆基先后放弃了房地产业。

1969年11月，正当香港房地产业处于供不应求的大好局面，新鸿基企业公司的房地产生意一派兴盛之际，冯景禧却再出惊人之举：卖掉了他的大部分股份，建立了他个人的“新鸿基证券投资公司”。

自从新鸿基证券公司开业后，冯景禧便一心一意地投入自己钟爱的事业。他在经营证券业务时，有着与众不同的眼光，别的证券公司都把服务重心放在大客户身上，新鸿基证券公司却处处为散户、小户着想。社会上千千万万的小资产拥有者，从管理职员、产业工人到出租车司机，都成了新鸿基证券公司的常客。不管买卖的金额如何小，冯景禧对他们都是一视同仁，尽可能为他们提供方便。冯景禧看准了一条，那就是广大劳动阶层和中小资产者毕竟是社会组织的基石，大量散户、小户的聚合，就足以汇合成一条冲决一切障碍的巨大洪流。果不其然，新鸿基证券公司的业务金额在不长的时间里即飞速增长，很快成为香港股票市场上的一股举足轻重的力量，足以左右香港股票价格的变动，而冯景禧也因此成了证券交易市场中一言九鼎的人物。

冯景禧早就意识到了信息的重要，他本人对香港和国外股票市场的变化了如指掌，人称“活字典”。他非常注重积累、储存市场信息，新鸿基大厦四十多层的办公室内，装备有最先

进的电子计算机网络和现代化的通讯设备；他的部下必须每天3次向他提供世界各主要市场的最新信息。由于掌握市场信息敏捷准确，他对股票、外汇、黄金、期货等价格的变动都能做出可信度较高的预测。这也是他在证券交易中常胜不败的一个重要原因。

股票市场千变万化，有人说，在一昼夜的1440分钟里，股市有可能出现8640种变化！为了帮助千千万万的客户，尤其是中小客户了解瞬息万变的股市行情，新鸿基公司成为香港惟一免费提供股民中文调查资料的经纪行。公司先后出版了《每日经济简讯》、《投资分析》、《公司业绩报告》、《香港上市股票基本资料》、《美国股票通讯》、《美国商品期货》、《期货市场通讯》、《黄金报告》等大量资料，为广大投资者提供指导和咨询，适应了不同投资者不同层次的需要。优质的服务，赢得了广大客户的信任与好评，新鸿基的业务日益红火。

为了使他的公司有更大的发展，冯景禧又在国外寻找合作伙伴，要把他的公司变成一个国际性的金融服务机构。他直接找到了法国的百利达银行。百利达银行是法国最大的工业银行集团，历史悠久且经验丰富，对法国的财政经济有着重大的影响，百利达帮助新鸿基在欧洲发展业务，而新鸿基则帮助百利达进入亚洲。随后，冯景禧与美国梅林集团的布鲁格博士接上了头。梅林集团是世界50家大公司之一。业务范围涉及石油开采、证券经营、机械制造等方面。中美两位富豪初次见面，就谈得十分投机，仅仅用了45分钟，就达成了共识，决定成立特别工作小组，研究具体的合作方案。后来，美国梅林公司以高于市价30%的价格，购入新鸿基集团的部分股权。交易的结果，冯景禧获利达8200万美元；而新鸿基购买了170万股梅林集团的股票，一跃而成为梅林集团最大的个人股票持有者。事后，冯景禧把这次成功形象地称为“45分钟架起一座洲际大桥”。

这样，亚洲的新鸿基、欧洲的百利达、美洲的梅林三大财团，密切协作，成为世界金融界极富实力的“铁三角”！

〔第三篇〕

厚黑机遇篇：机不可失，失不再来

有位厚黑大家曾经说过，“一个人什么都可以失去，但惟一不能失去的就是机遇。其他的东西失去了可以再来，但是机不可失、失不再来。”机遇对处于困境中的人来说，更上如同生命一样珍贵。看到机遇，就应像守门员看到射来的足球一样，马上扑将过去，然后将它死死压在身下。在双方的对抗和竞争中，谁能抢先把机遇压在身下，谁就能得到翻牌的可能。

■ 成败铁规厚黑秘诀十三：乱中淘金

历史上许多奸雄好像专门是为乱世而生的，确实，这些人惟恐天下不乱，总是借机生事端。如果“生不逢时”，他们也偏要把天下搞乱，把一潭清水搅浑，好趁机捞上一把。

◎ 自己给自己创造机遇

机遇对于渴望成功的人来说，是闪电般稍纵即逝而又难以捉摸的东西。现实生活里我们也经常看到，许多人深感怀才不遇，于是在消极的等待中苦叹功成名就的终南捷径与自己无缘。其实机遇虽然很吝啬，但它还是垂青于智慧勇敢和坚韧不拔的人。历史上的许多杰出人物也是在一次次的磨难与打击下，逐渐学会判断、把握和创造机遇的，姜子牙就是这样一个典型的代表人物。

“姜太公钓鱼——愿者上钩。”是一句我们相当熟悉的民间歇后语，从字面上看表现的是一种消极的等待思想，但实际上却是反映姜子牙智慧勇敢的高超谋略。正所谓：智者创造机遇，勇者抓住机遇，愚者丧失机遇。我们或许可以通过对这个故事的分析获得某些具有价值的启发和触动。

姜子牙史称姜太公名吕尚，年轻时曾在商都宰牛卖肉，又到孟津卖酒为生。他虽然穷苦潦倒但胸怀大志，勤习治国安邦之道，期望有朝一日大展宏图为国效力。但由于他出身卑微，始终没有展示才华的机会。他曾到朝歌作过试探和努力，但由于商纣王昏庸无道，使他直到晚年也没有得到进身之阶。可他仍然没有灰心放弃，经过分析与判断决定入周，于是他选择离周都只有几十里的地方垂钓。长久的等待终于得到了机遇的垂青，周文王外出围猎时遇到了这位老人。只见这个银髯飘飘的老翁安静而专注地临溪垂钓，可他的钓钩离水面几寸高，而且钩上没有鱼饵，但身边的鱼篓里却有一条鲜活的大鲤鱼。于是周文王由于好奇而上前询问：

“不用鱼饵怎么钓上鱼呢？”

“休道钩无饵，自有愿上者。当今纣王无道，西伯不是甘愿上钩去朝拜吗？诸侯不是甘愿上钩去臣服吗？”

“先生高论，振聋发聩，我就是西伯。”

“老朽不知，万望恕罪。”

“老人家必是世外高人，当今天下离乱，如不弃望助我成就伟业。”

于是这一问一答之后就成就了一段灭商立周名垂史册的佳话。

从表面上看，姜子牙垂钓就像守株待兔一样盲目，但仔细分析这却是他积极寻找机遇的最佳办法，而且向世人透露出究竟怎样才能得到机会的玄机。

商朝纣王无道气数已尽，而周朝当兴文王必定渴望人才，所以姜子牙果断地改变了自己走上政治舞台的方向。这是一个

人才必须正确判断形势变化的首要素质。

选择离周都很近的地方垂钓，目的在于了解周的内部情况，而且有机会直接与文王会面，其实无饵之钩和篓中之鱼都是引人关注的道具。这样的布局思维正是我们应该学习领悟的关键。

其实姜子牙等的就是西伯，可却装做不识，发表带有挖苦的议论，目的也在于激发对方对自己的注意。

人生中许多机会是个人自己所创造的，如果一个人既会利用外界的机会，又能自己创造机会，那么反败为胜的可能性就更大，而且成功的程度就越高。

晚清名商胡雪岩的所作所为，对人很有启发：他曾倾尽家财帮助冗吏王有龄，为自己创造了一个机会，尽管他当时没有预料这种机会能带给他巨大的利益。他后来充分利用了这种机会，想方设法扩大自己的事业，壮大自己的势力，终于成为江、浙一带大富商，这其间王有龄给他提供了机会，提供了帮助。

胡雪岩明白在这个世界上权与钱可以结合，尽管他自己没有当官，却通过当官的王有龄获得了巨利；王有龄借助他的钱得了官位，也获得了利益。“世间的道理是很简单的，只要想方设法，总能达到目标。”

失去了王有龄的支持，胡雪岩苦闷了一阵，但并没有感到绝望，他用那双犀利的商人眼睛搜寻着新的合作者，胡雪岩认识到，机会终究会有的。在没有路可走的时候，往往正是奋起的时候；在别无选择的情况下，一定会有所选择。有路可走时，应该奋力向前；无路可走时，应该找一条路。人生本来是没有意义的，赤条条来，赤条条去，但一个人的努力与奋斗以及他的幻想希望，却可以使本来没有意义的人生变得有意义。置之死地而后生。

胡雪岩仍然出没于清朝兵营中，做他的生意。

在镇压太平天国起义者的过程中，湘军代替了清朝的正规

武装。曾国藩在湖南组建的湘军水师和湘军陆师成为了太平天国起义者的主要敌人。曾国藩是湖南湘乡人，曾任翰林学士、吏部侍郎。1852 年，为了镇压太平天国起义，在湖南帮办团练，后来编练湘军，先后在湖南、湖北、江西等地阻挠太平军。曾国藩善于招揽人才，更善于利用同乡关系笼络湖南境内的人才，手下有李鸿章、左宗棠等一大批人。

1860 年，曾国藩升任两江总督，1861 年节制浙、苏、皖、赣四省军务。

1861 年年底，因浙江巡抚王有龄自缢，曾国藩向清政府推荐左宗棠任浙江巡抚，征剿太平军。

机会又降临到了胡雪岩头上。

胡雪岩知道，湘军不同于清政府的正规部队即八旗兵与绿营兵。清政府的八旗兵、绿营兵都由政府编练，遇有战事，由清政府命将调遣出征，战事一完，军权缴回。湘军却不然，其士兵是由各哨官亲自选募，哨官是由营官亲自选募，而营官又都是曾国藩的亲朋好友、同乡、同学、门生等，湘军实际上是“兵为将有”，只服从于曾国藩兄弟，具有强烈的个人隶属关系，清政府难于直接调遣。另外，胡雪岩知道，湘军因转战各地，给养困难。

胡雪岩心中盘算：“战乱的时候，更需要投靠一位铁腕人物，才能保住我的命，保住我的生意。也许我还可以如当年助王有龄那样，用我的银子换取左宗棠的信任。”于是他到湘军军营中求见新任浙江巡抚左宗棠。

左宗棠是湖南湘阴人，举人出身，是一个有才华的人，敢作敢为，对人很热情，具有湖南人的务实精神。

左宗棠接见了胡雪岩，胡雪岩把自己的银子拿出一部分，为左宗棠的湘军筹办粮饷和购买一部分军火。左宗棠对胡雪岩有了初步的好感，胡雪岩趁热打铁，结交左宗棠的幕僚和近侍，局面慢慢打开，胡雪岩投其所需，左宗棠更加信任胡雪岩，并允许胡雪岩走私军火。

胡雪岩靠走私军火和倒卖其他物资，又发了一笔数目可观的财。

1864 年，曾国藩率领的湘军攻陷天京，太平天国失败，但太平军余部仍在继续艰苦奋战。

清政府任命左宗棠为钦差大臣赴闽镇压太平军余部。1865 年，清军攻破漳州，太平军溃败。

胡雪岩仍旧与左宗棠保持密切关系。

在镇压太平天国起义中，曾国藩、李鸿章、左宗棠等人都经历了“呼救无从”、“魂梦屡惊”的险境，深深体会到了清王朝的风雨飘摇。日暮途穷，不能不考虑国家的自强之道，以改变现状并维护既得利益。

1866 年，左宗棠到福州创办福州船政局，胡雪岩参与此事。

1868 年，左宗棠奉清政府命令，统率直隶境内各军向西镇压捻军。胡雪岩又筹集银两，帮助左宗棠。

左宗棠致力于洋务运动，发展民用工业，但他没有钱，胡雪岩从洋商那儿借来巨款，协助左宗棠。左宗棠得以先后设立兰州机器局和兰州织呢局。

左宗棠此时已是封疆大臣，握有重权，他并没有忘记胡雪岩对他的帮助，便向清政府极力保荐胡雪岩。

清朝统治者见到左宗棠举荐胡雪岩的奏章，便授胡雪岩为二品官，特许在紫禁城骑马。于是，胡雪岩成为了清代惟一的“红顶商人”，胡雪岩达到了他的鼎盛时期，在权与利方面都得到了极大的满足，从此过着花天酒地的生活。

纵观胡雪岩的发迹过程，人们可以看出他的成功除了有赖于他的奇才大智，更跟他洞悉世故人情，会投其所好，并善于创造时机和利用时机的处世谋略分不开。胡雪岩在其为官并经商的生涯中，善于把握外部的世界，同时加深自我了解，洞悉出了世故人情的要害，从而采取一切手段，为自己建立起理想的生活，借助于他人之力青云在上。这正是胡雪岩叱咤官场和

商场的处世技巧。

机遇往往是突然地或不知不觉地出现的，有时甚至永远不为人所知，或只是在回首往事时才认识到过去的那件事是个机遇，庆幸抓住了它或者后悔失去了它。善于抓住机遇的人应该具有以下基本素质：

第一，要随时做好准备，不要机遇来的时候临时抱佛脚。从青年时代开始就要尽可能的获取各种各样的广博的知识，还要从学生时代开始就尽可能锻炼出很强的创新能力。我们的科研要在世界上取得成功，关键是要有创新能力，而不是光有读书能力。有些人非常刻苦，很爱学习，但是遇到新问题总是一筹莫展，这就是过去教育的弊病——只重视了传授知识，没有重视培养学生的创新能力。

第二，要从小事做起，认真地做好每一件事。道理很简单，机遇总是突然地、不知不觉地出现，有时你甚至一辈子也不知道哪个是机遇。

第三，一旦出现机遇的时候，全力以赴，兢兢业业地抓住它。我国第一个乒乓球世界冠军容国团所说的“人生能有几回搏”就是很好的诠释。

第四，要锻炼出敏锐的洞察力，善于在复杂的情况下发现机遇。许多学生念书时成绩很好，但后来，有的人成就很多，有的人却一事无成。关键在于面对新出现的复杂局面时，能否发现机遇，这就需要直觉。爱因斯坦能够取得伟大的成就，原因之一就是他在年轻时就懂得直觉的重要，又选择了他具有最好直觉的领域——物理学，因而在条件成熟时，他可以有大的突破。

每一个想成功的人，都应该记住，不仅要善于等待机遇，更要善于主动地去创造机遇。抓住机遇不是被动的，真正聪明的人会创造机遇。就拿过去红军和解放军的运动战来说吧。没有好机会就跟你转圈跑，跑到你出现漏洞，也就是出现我的战机，我马上就打。

创造机遇要找那种适合自己、机遇多的岗位和地方去。一位美国大学校长介绍，美国人很喜欢换工作岗位，一生中大概要换四次。中国人恰好相反，惯性大，干一件事就想一辈子呆在这儿。换工作岗位有什么好处呢？你不是一锤定终身，你可以多次换，找准最适合自己的、机会最大的地方和位置。

要善于与人相处和交流。交流对一个人的成功很重要。英国作家萧伯纳说过，两个人交流思想和两个人交换苹果完全不一样，交换苹果，每个人手上只有一个苹果，而交流思想，每个人同时有两个思想。如果大家都懂得这个厚黑道理，学会与人相处和交流，博采众家之长，那么你就具备了得到机遇的一个非常好的素质。

◎ 乘虚而入，变不利为有利

在一夫一妻的现代社会里，不论是丈夫或是妻子，如果在外面有了不正当的男女关系，我们就称之为有了“外遇”。用句时髦儿的话来说，就是“第三者”插了足。本来是好好的“一对”，为什么“第三者”的“足”能够插进来呢？事实证明：他（她）们的成功，往往是在于被插足者内部——夫妻之间——出现了“裂缝”，即有了感情的危机，产生了矛盾。第三者就是利用了这个机会，乘虚而入，变不利为有利。

生活中有这样一对恩爱夫妻，小两口儿由于在赡养某一方的父母的问题上发生了意见分歧，以至争吵，丈夫一气之下离家出走。当他在街上东游西逛时，偶然碰到了一位中学时的女同学，这位女同学看到他一副愁眉苦脸的样子，就追问是何原因。他就把与妻子争吵的事和盘托出了。女同学对他进行了安慰与劝解，还约他第二天晚上再见面。一次、两次约会后，他越来越觉得还是老同学善解人意，体贴自己，与自己的妻子相比不知好了多少倍。就这样一来一往，两人就好上了，开始是“地下活动”，后来就逐渐公开了。即使是后来他的妻子在赡养

父母问题上作了让步，他仍然置之不理。而且回到家里往往寻衅挑起事端，无理吵闹，甚至毒打妻子，强迫妻子同他离婚。

常言道："篱笆扎得紧，野狗钻不进。"上述事例说明：所谓"第三者"，往往是在夫妻之间产生了隔阂，感情有了危机时，他（她）们乘虚而入，利用"同情"、"关怀"、"帮助"，以及金钱、物质来诱惑她（他）们，使夫妻感情更加疏远，最后达到自己的厚黑目的。

夫妻之间之所以会产生一个"外遇"，除了上述感情方面的"虚"以外，还有一个时间上的"虚"，也就是夫妻之间长时间不能过正常的性生活，也可以被第三者乘虚而入。

在某一县城城关的中学里，有这样两个教师，她教语文课，他除了做教导主任工作以外还兼上物理课。她的丈夫长期在外，他的妻子在外地行医，也是经常不在家。她当年30岁，他长她2岁，双方各带有一个孩子。他们居住的地方柳暗花明、小河流水、宁静幽雅，很是读书学习的好地方。

他们都是知识分子，可性格并不相同。他性格内向，为人持重，倾向保守，尽管妻子长期不在家，但生活中恪守着传统的道德观念。可她却不然，性格外向，感情丰富，情欲横流，在她看来，尽管丈夫长期在外，但自己的情欲是不应受理智的或道德的堤坝束缚的。只要时机成熟，管它什么禁果异味都可以尝尝。她在寻觅时机，物色人选。只要时机成熟，她就要将自己那洋溢青春丰韵的情欲尽抛。她考察了多时，思绪再三，他是她的最佳人选。

一日春游，她在花草丛中采着鲜花，但不一会儿就出现在他的面前，笑嘻嘻地暗示投情道："主任，你说这朵花虽然鲜艳，可为什么不香？那朵花香味扑鼻，可为什么颜色不美？"他不想答理她，一时语塞。

她并不泄气，继续挑逗道："主任，你说有没有既艳又香的鲜花呢？"

他想了一下，心不在焉地答道："据我所知，玫瑰花既香

又艳。不过采掐时要小心，因为它身上长满了刺。”

她见他终于开口上“钩”了，心里暗自得意，但仍然佯作不知地又问道：“如你所说，既然玫瑰花且香又艳，可是在一些文学作品里为什么总把女人比作带刺的玫瑰花呢？这是不是把女人形容得太刁蛮尖刻了呢？”

“我理解不深，这大概是暗喻一个既有漂亮美貌而又德才兼备的骄矜姑娘是不肯轻意俯就男人的吧？”

“不！看来主任你并不了解女人。恰恰相反，她们个个都愿把美貌和芳香献给男人，让他们去攀折，让他们去采集。事实上，世界上能找出几个真心实意地要出家的尼姑呢？”她赤裸裸地挑逗着他，用温柔煽情的语言刺激着他。可他却无言以对了。他理解她的言下之意，但他也深知：玩火者自焚。他不想惹火烧身。可她却不肯轻易放过他，她相信只要时机成熟，他一定会接受自己的那番非份的温情的。

这以后，她一次又一次试图叩开他那近乎冷酷的心扉，而他也一次又一次压抑自己的感情，企图把自己的道德防线筑得牢牢的。他不想欺骗别人的丈夫，所以决计不去耕耘那个风骚女人的领地。他想，灯下美人如杯中酒，可用可不用嘛！你多情，我可寡情，你多愁善感，我可心如盘石。而她则更加热烈地向往着将她那整个心灵注人他的身躯之中，并为此整日琢磨着厚黑之计。

春天的一个周日夜晚，她敲响了他家的门，那声音是那么急促。他的母亲儿子去开门，可他没有动，他不想在晚上单独与这个狂热的女人接触。

“主任，我的孩子患了急病，麻烦你帮帮忙！”那声音是那么焦急和不容拒绝。

正在他迟疑之中，善良的老人发话了：“快穿上衣服去看看，她男人不在家，带个孩子过日子多不容易啊！”

“你先回去，我马上就来。”他终于在屋里答话了。她想：有孩子在跟前，她总不致于胡来吧。

不一会儿，他推开她家那虚掩着的房门，她在热情中迎接着他。可他刚走进屋里，她便把房门锁上了，等他有所觉察回过身来时，她竟敞开睡衣赤裸裸地站在他面前。“你……”他呆了。“不要害怕，何必总躲着我呢！”她拉住了他的手放在自己的怀里。他惊魂未定地说：“快别这样，你不觉得难为情……”他的声音有些发抖。

是的，她似乎应该感到害羞、难为情，可是，她克服了害羞心理，用灼人的眼光顶回了他的视线。“还想走吗？大门被我锁上了，只要你一走，可就别怪我无情地大喊大叫了！”接着，她率直地表明了她的欲望和需求。

她久盼的心愿实现了，尽管他责怪她不该狂野不羁，贪婪纵欲，不计后果，但这对她又算了什么。有了第一次，随即就有了第二次，第三次。她常常要他来，他不得不来。他想挣脱，可她却将绳索拉得紧紧的，使他的一切努力都全然无效。

◎ 形势越乱，越需沉着

刘伯温给人的印象与神机妙算的诸葛亮有几分相像，带有几分神秘感，似乎有未卜先知之的异能。摒去后人的夸大附会，这种形象的树立与刘伯温超人的厚黑智谋和他能识别变局、抓住机会有关。他对形势有准确把握，故能料敌于先机，机动灵活；及时调整，故又能抢得先机。人若能机变，首先要具备的素质是机动灵活，心明眼亮，不能呆板迟钝。临到机会时，聚精会神，才能出巧思妙算。

至正二十年（1360年），刘伯温初到应天（今南京）时，已是名声在外。朱元璋久闻他的大名，才卑词厚礼派人去请他。这第一次见面很重要，作为谋士，应尽量展现自己的才华，为人主所青睐。

刘伯温胸有成竹，怀揣《陈时务十八策》，为朱元璋指点江山。但朱元璋有几分酒意，又在兴头上，开场没问策略，而

是问：先生能作诗吗？刘伯温回答：儒者小技，何谓不能？朱元璋指着眼前的筷子说道：就以此为题。

刘伯温略加思索，吟道："一双湘江玉并看，二妃曾洒泪痕斑。"朱元璋知道是用了舜妃娥皇、女瑛洒泪青竹而成湘妃斑竹的典故，轻轻摇头，笑道："秀才气味"。

刘伯温一听后两句马上变了旨趣，接下吟道："汉家四百年天下，尽在张良一借间"，很自然地结在留侯张良借箸代筹，辅汉灭秦的典故上，既表达了刘伯温的报负，又搔着了朱元璋的痒处。

朱元璋不禁大喜，真是相见恨晚，连忙询问如何平定天下。刘伯温这才拿出了《陈时务十八策》。

作诗只是个开场白，不关正题，但第一印象的好坏又至关重要。刘伯温听到朱元璋说"秀才气味"后，立刻明白，作为打天下的创业之主，对一般的文人秀才不放在眼里，看中的是谋略家。

当时，朱元璋有了萧何式的人物李善长，又有了韩信式的人物徐达，就缺一个张良式的谋臣。所以刘伯温灵机一变，在后两句诗中点出张良，抓住朱元璋最敏感的神经。第一次面试得了个满分。

光有机灵还不够，一味机灵缺少坚毅厚重，可能流于小机灵，甚至浮躁。在变化面前，要能识别抓住机会，还应沉着冷静，不为浮议所动。

这一年，陈友谅率大军攻陷太平，一路旌帆蔽日，顺江而下，已兵临应天城下。他还派使节会见张士诚，约他从背后夹击应天。此时的陈友谅水军气势正盛。朱元璋部下的许多将领都心存畏惧，有人建议投降，有人建议放弃应天，坚守城东的钟山。在战前会商中只有刘伯温不说话。朱元璋把他请入内室，问他的意见。这对刘伯温既是个考验，又是个机遇。大敌当前，如果临阵慌乱，自会为朱元璋所不耻；而如真能拿出有效的退敌良策，他在朱元璋心中的分量会大大加重。刘伯温激

动地说："主张投降和主张逃跑的，应该杀掉！"

刘伯温不是盲目标榜，也不是充大胆。他在纷乱恶化的局势面前能冷静分析，发现了敌人的弱点和己方的优势。所以，他首先宣示拼死抗击的决心，喝退主降的人。大敌当前，兵刃未接，先议投降，败坏士气，就没有在恶局中获胜的可能了。刘伯温"主降及奔者，可斩也"的议论，起了平息喧氛，稳定军心的作用。其次，他指出了敌人的弱点，提出了拒敌的军事策略：敌人士气骄躁，远来疲劳，我方正可利用这些，以逸待劳，诱敌深入，设伏而围歼敌人。再次，他根据己方人心较团结的优势提出了拒敌的政治策略：打开府库，赏赐将士，赈济贫民，宣布至诚，以结人心，让部下拼死效力。看这清晰准确的分析，正像当年的赤壁周郎，又像舌战群儒的诸葛亮，沉着应对，条理分明，充分展示了自己。

临变不乱是识机的先决条件，而机会一出现，要抓住它，就必须决策果断，用兵神速，不能拖泥带水当断不断。

龙湾之战打败陈友谅后，朱元璋准备了一年，开始对败逃回去的陈友谅发起主动攻击。至正二十一年（1361 年）八月，朱元璋西征，双方在安庆展开了恶战。陈友谅的守城部队坚壁不出，又死命抵抗。从早晨打到晚上，毫无进展，双方死伤惨重。刘伯温告诉朱元璋，陈友谅的后备力量很强大，下游的张士诚随时可能抄袭后路，数万军队困顿在这里，战事久拖不决，极容易陷进腹背受敌的险境。只有速战速决，才能使陈友谅震惊，张士诚胆寒，克敌制胜。他建议立即放弃攻城计划，以陆军偏师围城作为疑兵，大部水师急驶而上，直捣友谅老巢江州。朱元璋依计而行。大军压境，使友谅的沿江的小股布防崩溃。朱元璋的水师以迅雷不及掩耳之势，抵达江州城下。陈友谅做梦也没想到对手会从天而降，他携妻子连夜逃奔武昌。江州是陈汉政权的都城；此地一失，江西全境震动。后方的安庆也不攻自破了。

不出刘伯温所料，当张士诚得知朱元璋西进的消息，几经

犹豫，果然派出了10万部队，水陆并进，攻打太湖西岸通向应天的要塞长兴。长兴城中守卒不过七千，情况十分危急。但是，刘伯温与朱元璋运兵的神速，决策的果断，更显出张士诚布置的拖泥带水，待他的部队压向长兴的时候，朱元璋早已在西线奏凯。张士诚打算好的夹击之势现在成了正面迎敌，只好赶快撤军了。

刘伯温在生前就被视为一个神秘莫测的人物。他预料之事大多应验，又如讲阴阳五行，时人认为他能知晓天机。其实，这也是朱元璋需要的，也就是要人们相信他的政权是代表天意的。刘伯温的存在也是为他烘托气氛的。刘伯温的预言大体有三类。一类是长远预测，带有战略意义，属于谋略范畴。他对陈友谅、张士诚的战略预测和决策属于这种。第二类是防范性预测，指出某个时段存在危险、祸端的可能。这也是在对局势进行总体把握和感悟的基础上做出的模糊预测。人们常常记起预言得到证实的而筛去不准确的部分。还有一种是短期行为和事变预测，据说刘伯温在鄱阳湖大战中忽然预知情况不对，拉着朱元璋换船。不久，朱元璋原来的座船被击沉。不过，在这种种短期预测中，刘伯温的话一般都很含混。作为一个机变的人，他深知无论政权还是他自己，都需要维持他的神秘性，所以他在预测时也常常要随机应变。因为越是随机、模糊，就越容易营就神秘气氛。

至正二十二年（1362年）二月，刘伯温回青田料理母亲丧事，而此时朱元璋刚刚在江西打败了陈友谅。或许刘伯温感觉到朱元璋内部蕴藏的不安因素快要爆发了，也许他体察到了顺逆相循之道，便在青田给朱元璋捎来字条，说六七月间举兵用事，不利先动。也就是说六七月万事不吉。恰巧在七月发生了刺杀朱元璋的事，幸亏朱元璋事先加了小心，才逃过一劫。此后朱元璋对刘伯温更是信服。总之，要在人们心目中保有一个高明、睿智的形象，不可事事说死，不留后路，还应随机应变，来点模糊学。

■ 成败铁规厚黑秘诀十四：当机立断

——当断不断，必留后患。机遇是难得的，有了机遇，看准了以后，不要犹豫不决，而应立下决心。有时错误的决定也比犹豫不决没决定好上千百倍。

当断不断，必留后患。机遇是难得的，有了机遇，看准了以后，不要犹豫不决，而应立下决心。有时错误的决定也比犹豫不决没决定好上千百倍。

◎ 机会是无法储存的

成功者是有智谋的奋斗者。他们不作闷头拉车的人，不放过任何有助于成功的机会。他们寻找机会、把握机会、利用机会的才能随着岁月的增长而提高，犹如东风催动着他们前行的脚步。

机会就是挑战，也只有具备勇往直前毅力的冒险家才不会放过任何机会。换句话说，胸怀大志的冒险家的奋斗历程就是

为了追寻一个又一个机会的历程。失败者之所以失败可以说就是因为他们不敢、不善于甚至不想去抓机会的结果。躺在你眼前的钞票需要你赶紧弯下腰去捡起来。牛气冲天的股市需要你长期磨练出来的敏感的神经及时感觉到。而长达一个时代的机遇成功的事业是由一个个机遇积累而成的。

机遇是一个美丽而性情古怪的天使，她偶尔降临在你身边，如果你稍有不慎，她又将悄然而去，不管你如何扼腕叹息，她却从此杳无音信，不再复返了。

机会不像钞票，是无法储存的，但它比钞票更珍贵。

在商业活动中，时机的把握完全可以决定你是不是有所建树。抓住每一个成功的机会，哪怕那种机会只有万分之一。

“通往失败的路上，到处是错失的机会。坐待幸运从前门进来的人，往往忽略了从后门进入的机会。”

这是一句在当今美国流传得十分广泛的谚语，你或许能从中受到一些启示。

看准时机并把握它，将它变成现实的财富，才是成功企业家的明智选择。俗话说，机不可失，时不再来。在你的生活与事业中，倘若你能在时机来临之前就意识到它，在它溜走之前就采取行动，那么，幸运之神就一定降临到你的身上。

当运气来临时，你应该发挥你的聪明与智慧很好地利用你的好运气。从这个意义上讲，运气实际上也就是抓住机会的同义语。

现实中，总有许多人总是抱怨说：我之所以一事无成，就是因为一直没能找到机会。没什么了不起的，只要有了好的机会，我也会为成功一搏的。

但实际上，机会处处有，只是要看你是不是能抓得住。另一方面，虽说机会无处不在，但机会不会在那里静等你去利用它。

企业家在纵横交错的生产经营活动中，因为人力或物力上的种种原因，往往有这样那样的困难。然而，这些困难都只是

前进中的困难，是暂时的困难。当你克服这些困难后，一切都会是明媚的春天。因此，迎难而上，坚持不懈也就是抓住了你成功的机会。

对于一个正在建功立业的人来说，他必须秉持着自己的决心，深入开掘，锲而不舍，从而最终走向成功。这就是抓住了自己成功的机会。

在中国，麦当劳是最早登陆内地的外国快餐店，可以说就是中国快餐业的代名词。在人们心目中麦当劳简直是一个神话。

可实际上，麦当劳的创始人是麦克、迪克兄弟，而真正创建麦当劳快餐王国的却是雷蒙·克罗克。

是麦克、迪克兄弟创造了机会，但他们却把这个机会卖给了慧眼识宝的克罗克，成就了克罗克的快餐王国。

1937 年，麦克·克唐纳和迪克·克唐纳这一对犹太人兄弟，通过对他们过去 3 年的餐厅收入的研究发现，他们有 80% 的收入来自汉堡包。

于是，麦克兄弟开始对经营方式进行了重大改革，主要销售这种每只 15 美分的汉堡包，并采用自助式用餐，一律使用纸餐具，提供快速服务。这种令人耳目一新的汉堡包小餐厅经营方式大获成功。随后，麦氏兄弟开始建立了连锁店，并亲自设计了金色双拱门的招牌。到 1954 年，拥有 10 家连锁店的麦当劳汉堡包餐厅，全年营业额竟达 20 万美元。虽然如此，目光短浅的麦氏兄弟并未意识到自己的发明具有怎样的价值，而目光敏锐的克罗克却看到了这一产业的辉煌前景。

此时的克罗克只是一家经销混乳机的小公司的老板。

克罗克早年家境困难，高中只上了一年就休学了。1937 年之前他事业一直不如意，品尝过太多失败的苦涩。1973 年，克罗克才当上一家经销混乳机的小公司的老板，惨淡经营，能勉强维持到了 50 年代。这时，已达知天命之年的克罗克依旧是个默默无闻的小老板。

1954 年的一天，克罗克发现麦氏兄弟在圣伯丁诺市开的一家餐馆一次就定购了 8 台混乳机。这么大的购货量让克罗克震惊，他为弄清楚这里面的缘由而特地赶到了圣伯丁诺。

这家麦当劳餐厅，与当时无数的汉堡包店相比，外表上似乎无太大的区别。其时正是中午，小小停车场里挤满了人，足有 150 人之多，在麦当劳餐厅前排起了长队。麦当劳的服务员快速作业，竟然可以在 15 秒之内交出客人所点的食品。这种经营方式，克罗克可从未见过。

克罗克当即决定开办连锁餐馆。第二天，他就与麦氏兄弟进行洽谈。很快得到了在全国各地开连锁分店的经销权，但条件却颇为苛刻，规定克罗克只能抽取连锁店营业额的 1. 9% 来作为服务费，而其中只有 1. 4% 是属于克罗克的，0. 5% 则归麦当劳兄弟。雄心勃勃的克罗克，毫不犹豫地接受了这个条件。

1955 年 3 月，克罗克的麦当劳连锁公司正式成立。公司所属的第一家麦当劳餐馆同年 4 月在得西普鲁斯城开张。随后，推销员出身的克罗克，以他的推销才能不断加快开设分店的速度。到 1960 年，克罗克已经拥有 228 家麦当劳餐馆，其营业额达 3780 万美元，面麦当劳连锁系统这一年一共只赚到 7. 7 万美元。随着规模的扩大，麦氏兄弟抽去的利金将更多，而且更重要的是根据当年合约的规定，克罗克不得对麦氏兄弟设立的快速服务系统做任何修改，但事实上克罗克在经营中至少做了几百次细小的改良。麦氏苛刻的规定，严重阻碍了麦当劳事业进一步发展。克罗克决心买断麦当劳。

1961 年年初，经过谈判麦氏兄弟答应出让麦当劳的经销权。但麦氏兄弟出价惊人：非 270 万美元不卖！面且一定要现金。

克罗克经过再三考虑，最终答应了麦氏兄弟的苛刻条件。克罗克和他的天才财务长桑那本使出浑身解数，几经周转，借贷到 270 万美元，买下了麦当劳餐馆的名号、商标、版权以及

烹饪配方。至此，美国的全部麦当劳快餐店都归于克罗克名下，虽然公司的名号仍叫麦当劳，却与麦当劳兄弟不再有任何关系了。

这一下，克罗克终于可以放手大干了，他把自己的那一套做法发挥得淋漓尽致。

1970 年，在国内取得巨大发展之后，克罗克盯上了海外市场。但是，各国的饮食文化差异巨大，麦当劳准备输出的不仅是汉堡包一类的食品，而且是一种饮食文化，其难度势如登天。尽管最初在加勒比地区以及加拿大、荷兰等地尝试发展连锁店时，都遭到失败，但后来在日本取得了巨大的成功。

日本麦当劳总裁藤田针对日本的国情采取了相应的对策。他根据日本人具有排外情绪的心理特点提出，在日本的麦当劳公司从老板到员工，必须百分之百的日本化，使顾客从外表看不出麦当劳产品是进口的美国货。1971 年，目光深远的克罗克同意了藤田的方案，与他签订了合作协议，美日双方各出资一半。

事实证明克罗克具有远见的目光和高超的利用机会的才能。藤田以富有戏剧性的行销手段，展开宣传攻势，使麦当劳在一夜之间便名扬全日本。当年，东京银座区麦当劳分餐厅如期开业，第一天营业额高达 6000 美元，打破麦当劳一天营业额的世界纪录。接着，在短短 18 个月，藤田在日本神速地开办了 19 家麦当劳餐厅。麦当劳在日本一举成功，成为日本最大的连锁餐厅，年营业额达 6 亿美元。

在认真总结了日本的成功经验后，克罗克便以一个与日本相同的模式在全球开发市场：找一个合伙人，给予他相当股份和自主权，让他自由发挥。

就这样，一座座麦当劳餐厅变戏法式地在世界各国落地生根了。它们在各自不同的国家，针对不同的市场文化，采用了不同的促销手段，但却使用着同一套标准的营运系统。到了 20 世纪 80 年代初，麦当劳已在世界 33 个国家和地区建立了 6000 多家分店。仅 1985 年一年就发展海外分店 597 家，平均

15 个小时就开一个店。

从上面克罗克的成功经验中，不难理解把握机遇的重要性。

但是机遇却并不是单纯的幸运，它总是潜藏于普通的现象背后，被表面现象所掩盖，具有隐藏性。所以，一般人不容易觉察到机遇的存在。

只有那些精明的人才能透过现象，看到本质，抓住被人们忽略了的潜在机遇。

机遇的另一个特性是具有显而易见的瞬时性。机遇一旦出现，就万万不能拖延，不能观望，不能犹豫，必须当机立断，不然就会失之交臂。我们常说的“机不可失，时不再来”说的就是这个道理。

但是，当你在发现机会并适时地抓住机会的时候，你还必须注意几个方面的问题：

一是善于发现和识别机遇。要想发现它、认识它，你必须具有灵活的头脑和敏锐的观察力。

二是善于抓住机遇。如果发现机遇，就必须抓紧时间，马上采取行动，不要贻误战机。

三是见机行事，随机应变。当好机会出现在眼前时，你要敢于扭转航向，见风使舵。

面对不利的形势时，要准确地审时度势，敢于抛弃不利因素，舍末逐本，分清主次。

另外，要把握其他人的失败中是否有机会可取。要知道，错误和不成功都是多种复杂因素相互作用的结果。你首先必须要对他人的失败进行科学的分析和筛选，寻找到救助的可能性。

◎ 不给敌人任何机会

成吉思汗不是靠算计人起家的，但却是靠善于利用机会，并且不给敌人机会起家的。

成吉思汗和札木合分道扬镳后，成为势不两立的对手，成吉思汗十分清楚，双方力量悬殊，自己不能以力取胜，为了求得战场的主动权，他便主动撤退。撤到斡难河与克鲁伦河两河狭窄之处的哲列捏时，准备与敌人决战，可是等了3天，却不见敌人前来。派出游骑侦察，方知敌人已经退走。于是成吉思汗回头整顿自己的队伍，抚慰伤员，有不少部落先后来投靠。因此，成吉思汗虽然没有取得胜利，但却增加了不少部众，大喜过望，就在斡难河畔的树林中，举行宴会慰劳大家。

宴席上，成吉思汗因为小事，与主儿乞部发生了不愉快的事件，主儿乞部的部长撒察儿别乞和他弟弟泰出，虽然一再向成吉思汗认错道歉，暗中却怀恨在心，宴会过后，就将成吉思汗如何骄傲，如何盛气凌人，如何不讲道理，胡作非为，实非帝王之相等等，到处宣扬，以报复成吉思汗。

各部落的人，都知道成吉思汗早年曾经射死自己的异母兄弟别克帖儿，现在表现得志骄气盛，看来也是一个胸无大志之人。而且主儿乞部也是合不勒汗长子的后人，成吉思汗的孛儿只斤部落，是合不勒汗的次子之后，于是大家认为，两个兄弟的部落，都不能和好相处，又怎能与其它各部落和好相处呢？所以大家逐渐认为，以前所传说的成吉思汗才德如何，都不是真实的。因而许多想前来投奔的部落，都中途改变主意，而希望札木合能够改过向善。

成吉思汗了解到事情真相之后，知道是由于自己的骄傲所招致。就和别勒古台、博尔术、者勒蔑、忽必来、速不台等人商议。有的人主张立即攻打主儿乞部，以除去祸根。别勒古台则不同意，他说：“我们正准备干大事，怎能对小事不加忍耐，而挑起宗族之间的仇恨？应该是自行修德，以感化主儿乞部，使之能够回到身边来。”成吉思汗认为有道理，就听从了别勒古台的建议，暂时搁置，试图通过各种方式，将主儿乞部拉回来。

当成吉思汗利用反间计挑起金国和塔塔儿人的战争时，立

即到蒙古各部去召集，说塔塔儿人是我们的世仇，杀害祖先的大仇一定要报，便派使者到蒙古各部中宣扬说："金国命令各部随军征讨叛逆的塔塔儿部，是报复祖宗大仇的良机，我们应当全力从征。"他认为利用给祖先复仇的口号，能重新唤起蒙古部落的向心力，主儿乞部也会应召而来，这样，双方就又能重归于好了。

主儿乞部的领地在成吉思汗领地之北，自从与成吉思汗失和之后，不常来往，此次征兵为祖宗报仇，不敢不从命，但惧怕成吉思汗在战斗指挥中，加之以罪，迟迟不肯行动。成吉思汗为了使之必来，再次派使者前往劝告说："在前塔塔儿将我们祖宗杀害的怨仇，未曾得报。如今金国派完颜襄丞相前来剿灭塔塔儿部，我们应当趁此机会，去夹攻他。你们主儿乞是蒙古名箭手聚集的部族，为祖宗报仇，应当出大力，因此我一定要等到你们前来助战。"主儿乞部首领最终也没有前来。成吉思汗等了六天，见主儿乞部竟然放弃为祖先复仇的大好时机不来，顿时明白，他担心主儿乞部会利用他出击时在其后方发动叛变，防人之心不可无，于是他设下了一个陷阱，留下少数老弱残兵看守营地，然后率领整个部族，帮助金人夹攻塔塔儿部。

这次战役，几乎使强大的塔塔儿部落全军覆没，完颜襄因成吉思汗立下大功，册封他为招讨使。从此以后，成吉思汗便成为金国的命官，这对于他今后借用金国天子之诏命令蒙古部落，更为有利。

当成吉思汗围攻塔塔儿部最后的一个围寨之时，看到此寨虽然死守，但肯定会被攻破，不需全部部队都在此硬攻，而塔塔儿部其他的溃兵，也有王罕前去追赶。他把目光投向了下一个打击目标。成吉思汗判断，主儿乞部一定会趁此机会举兵反叛。于是尽量抽调主力，连夜沿奎屯河南岸西行，各军成分进合击之势，以期一举歼灭主儿乞部。

主儿乞部首领撒察儿别乞与他弟弟泰出，还不知成吉思汗已设下陷阱，在听说成吉思汗正率军攻打塔塔儿部的围寨之

时，以为有机可乘，就出动全部的兵马，连夜奔袭，突袭成吉思汗的老窝。可是，攻破这座营寨之后，才发现那只不过是一座空寨，所留老弱只有60人，撒察儿别乞一气之下，杀死其中的10个人，而把剩下的人全部剥光衣服，让他们报告成吉思汗。万万没有料到，这50人还没有出营寨，成吉思汗的部队就已从四面八方攻进寨来。

主儿乞部的人，根本没有想到会有这种情况，以为成吉思汗的人马是从天而降，一时都吓得目瞪口呆，哪里还有斗志还手搏杀？结果只有部长微察儿别乞和他弟弟泰出，慌乱中各夺得一马，死命冲出寨外，向北逃去。成吉思汗见他二人逃出，派出精兵快马，随着他们的足迹追赶不已，终将此二人活捉，押回营寨。

成吉思汗派人把撒察儿别乞、泰出押到自己面前，历数他们的罪过说："以前在斡难河林边宴席上，你的人将厨师打了，又将别勒古台肩部砍伤，我看在兄弟份上，都不深究，只求和平相处。可你们却一直不肯与我和好，这次为祖宗报仇，你们都是蒙古祖先的子孙，正该出力，可你们却忘掉祖仇，等了六天也不来。不去报仇也罢，你们倒靠着仇家，帮助仇家，来把本家当做仇人。当日你们推选我为汗时，都是怎么说的？现在应该实践你们自己当初的誓言吧！"撒察儿别乞二人羞愧难容，引颈受戮。成吉思汗将主儿乞部的人分给了诸位将领。

成吉思汗多用了一个心眼，几乎是举手之劳，就消灭了一个强大的敌人，增强了自己的实力，的确是利用机会的高手。

◎ 等待最好的机会

左宗棠出山可谓一波三折，几乎每次都是做足了秀。按理说，有这么好的机会，应当赶紧抓住，千万不能失去。左宗棠却不然，他需要机会，但他更懂得什么是真正的、最好的机会。如果抓错了机会，就会像排错队一样后悔莫及。所以，他

每次出山，都要做够政治秀。

在机会上优中选优，也是另一番情趣的厚黑智谋。

1851年太平天国起义爆发后，以摧枯拉朽之势扫荡着清朝的统治机器，仅仅1年多时间里，就攻下了半壁江山。清政府被迫改变陈规，广开才路。一大批没有功名的草野之士乘势脱颖而出。左宗棠则以其特有的才华和见识，成为其中的佼佼者。

左宗棠对大规模的武装起义早有预感，而且很早就开始谋划对付太平军的策略。当他从他的好友胡林翼那里得知太平军已经进占广西永安时，立刻发表了一通如何对付太平军的议论。他说，自古兵法有言，“谋定而后战”，“善用兵者致人而不致于人”。由于清军不懂得这个道理，在作战中不是当主，而是做客，自然要处处被动，经常挨打。他主张清军在太平军营地附近广筑碉堡，步步为营，渐逼渐进，迫使太平军离开营垒，改守为攻。如此则清军可以反客为主，由被动变为主动。

胡林翼听了左宗棠的议论，非常佩服，觉得应该设法起用他，让他发挥专长。于是，多方荐举，希望当道者能引起重视。1851年冬，湖广总督接到胡林翼的荐书，随即修书送往湘阴，请左宗棠出山。左宗棠在家中读了这封聘函，直摇脑袋。他认为凭自己的才干，不愁没有人用自己，如果想让自己的才能得到施展，自己必须认真对待，也要选主子。他要等总督来像刘备那样诚恳地“三顾茅庐”然后再决定。可惜总督远没有当年刘备敦请诸葛亮的诚心，左宗棠根本就不理。胡林翼不死心，等待机会再次举荐。

咸丰二年（1852年），太平军日益壮大，已经由广西进入湖南，准备攻打长沙。当时湖南巡抚骆秉章奉命调京，由张亮基继任，张鉴于湖南局势严峻，责任非同小可，便广搜人才以备顾问，并协助处理军政事务。胡林翼得知这一消息后，便将乡中有真才实学的人士列名推荐，在推荐信中对左宗棠特别称赞。张亮基这时正由云贵向长沙进发，到常德时，就赶紧派人到湘阴东山白水洞，请左出山。左复信辞谢，没有答允。胡林

翼又写信苦苦相劝。

这封信情词恳切，终于打动了左宗棠，使他不能再犹豫。同住山中的郭嵩焘和左宗植也不断苦劝。江忠源也来信敦促，左宗棠才决定应聘出山。

左宗棠这时已经41岁，他在围城中晋见了巡抚张亮基，两人握手言欢，一见如故。张亮基随即将全部军事委托给他。从此，他的各种建议不仅都能被张采纳，并立刻付诸实施，其知识和才能也得以施展，有了用武之地，一生功名也便由此开始。

十月二日，左宗棠随张亮基同抵长沙城外。此时，太平军已经在长沙城南与清军战斗了20多天，但是无力包围长沙城，反被清军的援军三面包围，只有西面没有清军围堵，形势十分不利。七日晚，左宗棠和张亮基在枪炮声中进入长沙。在此危难之际，张亮基放手用人，将调兵作战的事全权交给左宗棠负责。左宗棠得到如此信任，也很感激，毫不怠慢。他多方搜集军情，密谋战守，有时竟一夜三惊。他看到太平军连战不能得手，很有可能西渡湘江，所以急忙向张亮基等建议分兵一支，抢在太平军之前占领湘江西岸，特别是控制龙回潭这个地方，以防太平军西走。

但由于当道者无知，没有听从这个建议。左宗棠当时只是一个幕僚，还不能左右清军的战守大计，即使是巡抚张亮基说话也不管用，因在他之上还有总督和钦差大臣，在他之下又有提督和总兵。就在清军互相扯皮推诿的时候，太平军渡过了湘江，占领了有利地形，改变了不利态势。太平军经过的地方，恰恰是左宗棠建议设伏的龙回潭，当他听说太平军顺利通过时，痛心疾首。

太平军撤离长沙之后，左宗棠便与张亮基密谋镇压湖南的各路会党势力。他们首先拿“征义堂”开刀。“征义堂”设在浏阳东乡，聚众达4000余人。咸丰三年（1853年）一月二十日，知府江忠源领兵前往进攻，左宗棠要他到浏阳之后，先张贴告示，“不问是不是‘征义堂’的人，只问为匪与不为匪”，

采取分化瓦解的攻心政策。在军事上左宗棠对江忠源强调一个“快”字，要他进兵神速，以快制胜。果然，江忠源只用了12天时间，就血洗了“征义堂”，杀了700多人，解散数千人。

二月中旬，左宗棠随新升署理湖广总督张亮基离开长沙，前往武昌。10天之后，他们的船行抵武昌城下。走进城门，首先映入他们眼帘的是一片瓦砾和废墟。居民们一个个神色慌张。进驻湖广总督府后，左宗棠一面协助张亮基出示安民，一面清理湖北驻防官兵，修整武昌的城防工事。他这时已经完全得到张亮基的宠信，事无巨细，皆由他一手操办，不但能够决断军务，就是各州县官的政务报告也由他批答，日夜忙个不停。

七月，太平军在占领江苏金陵，作为首都，改名天京之后，派遣西征部队逼攻江西，湖北的形势再度紧张起来。左宗棠与张亮基一道来到黄州，设防田家镇，试图守住湖北的东大门，防止太平军由江西溯长江进入湖北。九月，当太平军占领江西九江，继续西进时，左宗棠敦促张亮基急忙调兵遣将，进一步加强田家镇的防守。清军在田家镇编造巨筏，横列长江江面，筏上安置大炮，分派部队日夜驻守。

清廷对人事做了新的安排，于九月下旬谕令张亮基调任山东巡抚，由原闽浙总督吴文容接任湖广总督。张亮基走了，左宗棠回到湘阴。

新任湖南巡抚骆秉章，得知左宗棠又回到了湖南老家，几次派人送书信和路费请他出山，左宗棠都没有答应。

骆秉章没有得到左宗棠，于心不甘，不久又生出一计。他知道左宗棠对女婿陶恍最疼爱，一天，便发请柬请陶恍到巡抚衙门作客。并趁机将他留住后花园，不让出门。同时，又派人在外扬言，说巡抚“勒使公子捐资巨万，以助军饷，否则将加侵辱。”左宗棠闻讯后大惊，急忙赶来抚署请见。骆秉章一听大喜，倒穿着鞋来迎接，表示尊重，亲自陪左宗棠来到后花园。左宗棠见爱婿无恙，后花园中栋宇辉煌，供张极盛，如礼上宾，这才知是骆秉章请他出山的苦心，为其诚意所动，才应允出佐

戎幕。骆秉章见左宗棠首肯，便向陶恍道歉，并以仪仗送回。

来到长沙，他一时与骆秉章配合并不默契，不免发生芥蒂。但他的办事能力越来越令骆秉章佩服，他肯办事的热情也让骆秉章渐渐放心。大约经过一年后，骆秉章便已经对他言听计从了。再往后，骆秉意干脆当上了甩手掌柜，左宗棠则成了不是巡抚的巡抚。他甚至可以不经过批准便以湖南巡抚的名义给皇帝上奏。据说有一天，骆秉章听见辕门外有号炮声，便问是怎么回事情，有人告诉他是左师爷拜发奏折了。骆秉章并不以为怪，只是让人把奏稿拿来看看。当时湖南有人给左宗棠取了个雅号，很幽默地称他为“左副都御史”。因为骆秉章作为巡抚，其官衔亦不过是右副都御史，按照旧的排名顺序，“左”比“右”也就略低一级。

左宗棠给骆秉章当了6年幕僚，所做的事主要是对抗太平军。

湖南地处长江中游，与太平天国的军政中心天京有三省之隔，一般情况下不会成为与太平军作战的主战场。但这时湘军正转战于江西、湖北、安徽，湖南的稳定，对支持湘军、稳定军心十分重要。

作为湖南巡抚的军师，左宗棠对湖南的战略地位有一个比较清醒的认识，并能基于这种认识制定出一套比较正确的对抗太平军的战略方针。这套方针的核心就是以攻为守，积极组织出省作战，拒太平军于湖南省境之外。万一太平军进人湖南，也以积极的进攻迫其撤出。

左宗棠制定这套方针，首先是替湖南地方利益着想，同时它也有利于清政府对太平军作战的大局。牢牢控制住湖南，也就稳住了湘军的战略后方基地，这对于主战场战局的发展是非常重要的。

◎ 过了这个村就没这个店

春秋时代，齐桓公由于有贤相管仲的辅佐曾称霸于中原。

后来，管仲病危时，齐桓公去看望他并请教道：“仲父您病了，请问有什么话来教诲寡人吗？”管仲答道：“臣希望大王以后要疏远易牙、竖刁、常之巫和卫公子开方，这四个人不是正派人物。”

齐桓公说：“易牙烹煮了他儿子的肉来孝敬寡人，证明他爱寡人胜过爱他的孩子，这难道还要怀疑他吗？”管仲答道：“人之常情是没有不爱自己的孩子的，易牙这样做，表示他连自己的亲生儿子都不痛爱，怎么能相信他是真心地爱大王您呢？”

桓公接着说：“竖刁为了能够侍奉寡人而阉割了自己，证明他爱寡人胜过爱自己，这难道也要怀疑他吗？”管仲答道：“人之常情是没有不爱自己的身体的，竖刁这样做，表示他连自己的身体都不爱惜，怎么能够相信他是真心地爱大王您呢？”

桓公又说：“常之巫会占卜生死，能治愈寡人的疾病，证明他关心寡人胜过关心他自己，这难道也要怀疑他吗？”管仲答道：“死生有命，疾病无常，大王您不注意保养自己的身体，遵循生命的自然规律，而要相信常之巫的所谓巫术，那他因此更要为所欲为，欺骗大王您了。”

桓公又说：“卫公子开方，侍奉寡人已有十五年了，其忠心连他父亲故去了都没有去奔丧，说明他爱寡人胜过爱自己的父亲，这难道还要怀疑他吗？”管仲答道：“人之常情是没有不爱自己的父母的，卫公子开方连自己的亲生父亲都这么无情，怎么能够相信他是真心地爱大王您呢？”

齐桓公一听觉得有理，便说：“好吧，一切都照你的话去办。”管仲死后不久，齐桓公便把这几个人都驱逐出去了。

但四人走后，齐桓公却又食不甘味、夜不酣寝，既没心思治理朝廷，同时旧病又复发了，朝廷为之骚乱起来。

过了三年，齐桓公想：仲父是不是说得太过份了，易牙等四人还是有益于寡人而无害于吾国的。于是，又分别把他们全部召回朝廷。第二年，齐桓公又病了。常之巫就跳出来造谣说：“桓公将在某日死去。”易牙、竖刁、常之巫勾结起来一

同作乱，他们关闭宫门，筑起高墙，断绝宫中与外界的联系。齐桓公想喝口水，他们也不允许。卫公子开方以齐国的一千户名册归降了卫国，齐桓公看到他们的叛乱，深深后悔自己不该重新把他们召回宫来，同时也感到管仲高瞻远瞩、料事如神。临死前他流着眼泪说：“唉，怨寡人糊涂没有完全听信仲父的话，仲父真是圣人啊！”

汉高帝四年（公元前 203 年），韩信大军一口气攻占了赵、燕、齐等地，雄踞一方，在楚汉争夺中，具有举足轻重的地位。刘邦被迫封他为齐王，以争取他的支持。项羽也派说客武涉去动员韩信叛汉降楚，但韩信没有听从。武涉走后，又有一位谋士名叫蒯通的去劝说韩信背叛刘邦。他是以看相人的身份一语双关地对韩信说：“大王，臣相您的面，不过是封侯的相，还带着危险；相您的背，却是高贵得无法言表。”韩信装着对“面”、“背”的含义不太理解，要蒯通进一步解释。

蒯通这才明言道：“大王也许知道，当初天下英雄刚开始起兵抗秦时，所担忧的只是能否灭亡秦朝罢了。而如今楚、汉相争，连年战火，致使神州萧条，生灵涂炭，尸骨露野，数不胜数。楚国人从彭城起兵，辗转作战，无往而不利，以至曾威震天下、势如卷席，然而现在却被围困在京县、索城一带，被阻于成皋西面的山地之间而无法动弹，于今已有三年了；汉王率领几十万大军，占据了巩县和洛阳，凭借山河地形的险要，拼命抵御楚军，虽说一天进攻好几次，却始终无法前进一步，而且是屡遭挫折，几至覆亡。这就使得智的一方无所用其智，勇的一方无所乘其勇了。而天下的老百姓长期陷于战争，已被折腾得精疲力尽，怨声载道，民心无所归倚。据臣的估量：在这种形势下，如果不是天下最贤明的圣人出面，恐怕就无法平息这场祸乱了。而如今楚、汉二王的命运就牵系在大王您的手中。如果您肯为汉王效力，那么汉王就会获胜；如果您肯为楚王助威，那么楚王就会取胜。臣愿意倾献肝胆，以诚相告，目前最好的办法，还不如与对方都保持联系，不帮其中的任何一方去消灭对方，让他们都生存下去，这样，大王您就可以凭借

着自己的优势，与他们鼎足而三分天下。在这种形势下，楚、汉二王谁都不敢先动手。然后再以大王您的聪明才智，拥有天下最精锐的部队，占据了强大的齐国，并迫令赵、燕两国臣服的优势，出兵去收复楚、汉双方兵力薄弱的地区，以牵制住它们的后方，并顺应老百姓的愿望，向西去制止楚、汉纷争，为老百姓消除战祸，拯救生命。这样，天下的人即会闻风而响应您，还有谁敢不听从您的号令呢？此后您再分割大国，削弱强国以封立诸侯，那天下的诸侯没有谁敢不听命于您的，而且还会感念您的恩德。您随即盘踞齐国原有的领地，控制住胶河、泗水流域，同时恭敬谦逊地款待各诸侯国，天下的诸侯就会相继来齐国朝拜并归顺您了。臣听古人说：‘上天赐予你不收，反而会遇到惩罚；时机到来你不动，反而会受到灾难。’因此，臣恳望大王好好深思熟虑，当机立断。”

韩信答道：“先生说得有道理，但汉王待我十分优厚，把他的车子给我乘，把他的衣服分给我穿，把他的饭分给我吃。我听古人说过：‘乘过人家的车子的。要为人家分担患难；穿过人家衣服的，要为人家分但忧虑；吃了人家饭的，就要为人家卖命。’而我现在怎么可以唯利是图而忘恩负义呢？”

蒯通继续为他分析道：“大王自以为和汉王友善，还想要帮助汉王打天下，窃以为此言差矣。想当初常山王张耳和成安君陈馀还是平民百姓的时候，彼此就结成了生死之交。待后来发生争执而构怨颇深时，常山王终于背叛了项王，而割下项王使者项婴的头，向汉王争功邀赏。汉王就凭借着他的部队，向东进军，杀掉了成安君，使之身首异处。这样的交情，终于为天下人所耻笑。这两个人互相交往时，应该说感情是天下最深厚的，但最后却互相争斗，彼此捕杀对方，急欲置之于死地而后快，这是为什么呢？原因就在于彼此的贪心不足、欲望无止，而这贪心、欲望又是深不可测的啊！现在您想要凭借忠诚和道义与汉王交往，但是您二人的友好关系肯定不会比常山王、成安君二人的友情更牢固，而且您们之间所涉及的事情肯定又比他们二人之间的事情要大，所以，臣认为您过分相信了

汉王绝对不会危害您，这是大错特错了。从前越国大夫文种和范蠡保住了将灭亡的越国，使越王勾践得以称霸于诸侯之间，但结果是等待功成名就，一个被杀死，一个逃身于江湖上。这就好像野兽也是捕尽了，而接着就该把猎狗给宰了！从结交朋友的角度来看，您与汉王的交情不如常山王和成安君的交情那般深；从忠义的角度来看，您对汉王的忠义又不如文种、范蠡对越王的忠义那般诚。这两点已足够供大王您多加考虑的了，况且臣听说：‘勇猛和谋略过人，并且令君王为之震惊的人，那就会有生命的危险。而功勋卓著、勇冠天下的人，那就无法给与他封赏了。’现在让臣来报报您的业绩吧：您渡过西河，掳了魏王，擒了夏说，带着军队通过井陉，杀了成安君，进攻赵国，威胁着燕国，平定了齐国，向南摧毁了楚国二十万大军，向东杀了楚军大将龙且，向西对汉王报捷，这就是前面所说的您的勇猛和谋略天下无双，您的功勋卓著，天下第一，再也没有第二个人能够超过您的了。现在您负有震撼汉王的威势，拥有他无法赏赐的大功，您去归附楚王，楚王不会信任您；您去归附汉王，汉王又会害怕您。那么，您带着这样的威势和功勋，想要到哪里去安身呢？至于从目前的形势来看，您毕竟还居于臣子的地位，但却拥有使主子感到压迫的威势，您的声誉，已经是天下第一了，臣真为您感到危险和不安！”

韩信谢了他的好意，说道：“先生请别往下说了，容我再考虑考虑吧！”

过了几天，蒯通又去劝说韩信道：“善于听取建议的人，定能预见到事物发生的征兆；善于谋划的人，定能把握住事物发展的时机。而不善于听取建议、或做了错误的决定而能够长久地维系安全、不发生问题的人，天下少有；听取建议很少谋划失误的人，就无法用闲言碎语去迷惑他；思考周密而又不本末倒置的人，就不能用花言巧语去扰乱他。如随遇而安，甘心情愿地作人家的奴仆杂役的人，那就会失去争取君王的机会；如果留恋满足微薄俸禄的人，那就会得不到为卿作相的高位。所以，当机立断是聪明的人，遇事迟疑不决，一定坏事！在鸡

毛蒜皮的小事上精打细算，就会遗忘天下的大计；明知事情应该怎样做，但决定了又不敢去执行，这是一切事情失败的祸根哪！常言道：猛虎因迟疑不决而被人擒捉，反倒不如小小的黄蜂、蝎子敢于及时地放毒刺伤人；千里马的停滞不前，反倒不如劣马能够稳步前进；虽然有孟贲那样的勇敢，但如果犹豫不定，反倒不如平庸者欲达目的而埋头苦干；虽然有舜、禹那样的智慧，但如果闭口不言，反倒不如聋哑人用手势比划。以上这些话都是说明了付诸行动的可贵。至于功业是难于成功而容易失败的，时机是难以得到却很容易丧失的。时机失去了就不会再来了，这点望大王仔细考虑。"

韩信还是犹豫不定，不忍心背叛汉王，又想到自己的功劳这么多，汉王终究不会对不起自己的，还是拒绝了蒯通的建议。蒯通见自己的劝说不被韩信采纳，怕此事日后被人发觉，那就有杀身之祸了，于是就装疯做了巫师。

汉高帝五年（公元202年），刘邦采用张良的计策征召齐王韩信，韩信就率领军队到垓下会师。项王被攻破后，汉高祖用突然袭击的办法，夺取了韩信的兵权，削夺了韩信齐王的爵位，改封韩信为楚王，定都下邳。第二年，有人上书告发韩信谋反，高祖用陈平的计策，以天子外出巡视会见诸侯为名，派使者通告各国诸侯在陈县聚会，其实是想袭击韩信，韩信终不觉悟，而被擒拿到了洛阳，后被赦免其罪，改封淮阴侯。

汉高帝十一年（公元前196年），淮阴侯韩信假称有病，不跟随高祖去攻击叛乱的阳夏侯，而暗中派人去和阳夏侯谋划勾结，事发被萧何用计骗入宫中，吕后命武士将他捆绑起来，在长乐宫钟室里斩首，临死前叹息道："我真后悔没有听从蒯通的计谋，竟上了妇人、小孩子的当，这难道不是天意吗？"

■ 成败铁规厚黑秘诀十五：攻其无备

——要行厚黑反败为胜，必须要比对手更厚黑，要比对手棋高一着，才能处处主动。如果行棋运力总在人家的算计之中，那你无论如何也跳不出如来佛的手心。

要行厚黑反败为胜，必须要比对手更厚黑，要比对手棋高一着，才能处处主动。如果行棋运力总在人家的算计之中，那你无论如何也跳不出如来佛的手心。

◎ 胜利的敌人最不堪一击

三国时期，韬略受到各方面的高度重视，往往两个对抗的集团，均有高层次、高水平的韬略家在运筹帷幄，出谋划策。这样一来，使用常规的韬略便不容易取得明显的效果。韬略家

们在不违背常规韬略的前提下，积极探索，创立了许许多多的韬略变体。正是这一点，构成三国时期韬略理论上的特点。

无论是使用常法抑或变法，均不是目的，决定常变手段的是实际情况，“见机而作，不俟终日。”“见可而进，知难而退。”“合于利而动，不合于利而止。”能够因敌变化而取得胜利，就可以说是达到神妙的境界。人们将良将用兵比作良医疗病，病万变，药亦万变，如果病变而药不变，则无法治愈疾病。

三国时代人们运用韬略，打破常规，从理论上概括，其变化方式大致有如下数种：

一是识机制变，即依靠所具有的真知灼见，洞察事物、事态，制定对策，变换方针。这类韬略原则有因机制变、因机而起、伺机而发、随机应变、因机立胜。能在大的历史转折关头，识机见势，随之而动，变换策略，变换主客，变换敌我，变换利弊，就能营造大的前途和命运。也正因为如此，三国时代的韬略家们，以其才识的高超而受到各大集团的欢迎。

二是因时制宜，因地制宜，即根据形势、条件、环境、情况而制定方针、变换对策。运用此类变化方式的范例，在三国时代俯拾皆是。

三是根据处境、形态、价值、功能、目的等综合运用韬略，产生令人高深莫测的变化。三国韬略理论对于变的综合运用，有了一个长足的发展。三国时代改变了秦汉以来两大集团对抗的格局，使形势走向三极竞争，这本身也是综合运用韬略的结果。

“水因地而制流，兵因敌而制胜……能因敌变化而胜者，谓之神。”（《孙子兵法·虚实篇》）三国韬略家们正是以此古训为最高境界，在实践中形成了常变韬略的丰富内涵。

《三国演义》中，写了一个贾诩智胜曹军的故事。贾诩是南阳张绣的谋士。有一次，张绣联合刘表与曹操交兵，结果被打得大败。正在危难之时，传说袁绍准备起兵攻打曹操的后

方。曹操听到这一消息后大惊失色，连忙撤军回援。

张绣得知曹军撤退，就想下令追击。贾诩劝道："不能追击，要如果追击的话，必然招致失败。"刘表却不以为然地说："现在不追，只能是坐失良机。"他坚持要求张绣追击。于是，张绣听信了刘表的话，两人一起率领1万多人追逐。追了10多里地，终于赶上了曹军的后队。没想到，曹军主动迎战，打得张、刘两军大败而归。

张绣见了贾诩，非常惭愧地说："不听您的劝告，果然损兵折将。""为了挽回损失，主公可以再次领兵追击。"贾诩胸有成竹地回答。

张绣和刘表听后大吃一惊，几乎是异口同声地急问："现在已经失败，怎么还能追击？"

"我用脑袋担保，这次追击，必定大获全胜。"贾诩的语气十分肯定。张绣信了，而刘表却疑虑重重，不敢再次前往。于是，张绣率领自己的部队第二次出击。不出所料，这一次张绣大胜而回。曹军被打得四散而逃，军马辎重丢了一路。

这个故事虽然对贾诩的神机妙算做了一定的渲染，但却不是凭空捏造。贾诩的准确预言是有根有据的。

为什么第一次张、刘以精兵追击，贾诩说追之必败，而第二次张绣以败兵追击，贾诩却说追之必胜？对此，贾本人有一段精彩的解释。他说："张将军虽然善于用兵，但不是曹操的对手。曹操打了胜仗而引兵撤退，只是因为有后顾之忧，而其军队的秩序不会混乱。而且督军撤退，必然要用善战的将领断后，以防追击。因此，我断定第一次追击必败无疑。后来，曹军打败了追兵，必定轻装前进，不复戒备。此时，我乘其不备而攻之，必然能夺取胜利了。"

看来，胜利的敌人往往最不堪一击。

贾诩的分析不能不叫人折服。可想而知，没有处变不惊的冷静头脑，是不会有如此高见的。

张、刘的军队为曹操所败，贾诩没有失去冷静，因此，当

曹军撤退而突然出现转机时，他仍然能对敌将己将、敌情己情做一番深入的思考。他知道曹操精通兵法，曹军撤退，必有强将断后，如若贸然追之，难免一败。而当张、刘不听劝阻，果然大败而归，贾诩面对新的失败，还是保持了冷静，因而他于不利中发现有利因素，建议乘敌不备再行追击，结果反败为胜。

与贾诩相反，张、刘二人则在起先的失败中失去了冷静，因而当转机一到时就大喜过望，不分青红皂白地追击，招致了又一次失败。好像是恶性循环，这次失败使他们更加不能冷静地分析利弊，因而也就看不出自己的败兵败卒居然还有回天之力，这是因为厚黑的修行还不够。

◎ 速度能创造奇迹

在机遇到来的时候，变化要越快越好，因为迅速，敌人还无法防备，一定能胜利。一般人都习惯按照常规考虑问题，其实是非常危险的。司马懿擒孟达，就是一个极好的战例。孟达失败就败在不知道事情总是变化这一点上。

孟达原是蜀汉房陵郡守将，于黄初元年（220 年）投降曹魏。曹丕对他非常欣赏，任他为新城太守，屯驻上庸。曹丕死后，孟达在朝中失去靠山，心不自安。诸葛亮趁机对他进行策反。太和元年（227 年），孟达起兵叛魏，准备配合蜀军，进攻洛阳。

孟达的叛变，影响到蜀、魏双方的整个大局。

当时，诸葛亮正率兵进行第一次北伐，如果得到孟达的配合，两路进军，形成钳形攻势：诸葛亮攻祁山、取长安，孟达袭洛阳，曹魏的形势就非常险恶了！

在这种不利之时，镇守宛城的司马懿迅速作出反应，先发制人，抢在孟达尚未行动之前，以迅雷不及掩耳之势，神速进兵，包围上庸，平息了叛乱。他用兵的谋略，就是“攻其无

备”这四个字。

诸葛亮得知孟达起兵后，专门修书一封告诫孟达要警惕司马懿，信中说：“近闻曹睿复诏司马懿起宛、洛之兵，若闻公举事，必先至矣。须万全提防，勿视为等闲也。”

孟达览毕，笑道：“人言孔明心多，今观此事可知也。”于是回信道：“窃谓司马懿之事，不必惧也：宛城离洛阳约八百里，至新城一千二百里。若司马懿闻达举事，须表奏魏主，往复一月间事，达城池已固，诸将与三军皆在深险之地，司马懿即来，达何惧哉?”

孟达是按常规来考虑事情的：当时司马懿身在宛城，不在朝中，若要采取这样重大的军事行动，必须写表奏明天子，经过批准，才可行事；宛城到洛阳八百里，公文往返，需要时间；从宛城到新城1200百里，行军又需要时间；所以等司马懿率兵到达上庸时，已过去一个多月了，我方城池已加固，还怕他干什么。

但是司马懿则是从攻其无备的角度考虑问题的，他听说孟达反叛，立即命令军队出发。

当司马懿率军来时，其子司马师说：“父亲可急写表申奏天子，”司马懿道：“若等圣旨，往复一月之间，就来不及了。”当即传令人马起程，一日要行二日之路，如迟立斩。

就这样，司马懿部倍道兼程，每天行150里路，只用了8天，便如神兵天降，包围了上庸城。孟达大吃一惊，仰天长叹：“吾举事八日，而兵至城下，何其神速也!”闭城坚守。司马懿令部队八部并进，日夜急攻，又用了16天，便攻克上庸，擒杀孟达，平息了叛乱。

司马懿的胜利，在于他能“攻其无备，出其不意”，打了孟达一个措手不及。他靠的就是“攻其无备”这一条。

要做到“攻其无备”，首先是决策要快，看准后，敢下决心，当机立断，快刀斩乱麻，而不能拖泥带水，优柔寡断。

司马懿深知“将在外，君命有所不受”的道理，更懂得

危急关头先斩后奏，果断行动，所以他一反常规，不死守教条，不向朝廷请示，擅自发兵而行。可见司马懿求变快而果断，决策水平的高明。

曹操奇袭乌巢时，众人都认为许攸的计策有诈，不可听从。曹操却说："许攸此来，天败袁绍。我军粮食快尽，难以持久，若不用许攸计策，也是坐着等死。我也早有劫粮的打算。诸位不必多虑，这番去，必定胜利。"曹操用计不疑，当机立断，亲率奇兵，直取乌巢，大获胜利。这也充分体现了曹操快而果断的攻其无备特点。

要做到攻其无备，必须行动快。司马懿命令部队一日行二日路，如迟立斩，结果只用了 8 天，便赶了 1200 里，出现在上庸城下。如果按常规行军，须得 16 天时间，恐怕已误战机。不仅行军快，攻城也快，抓紧时间，八部并进，日夜急攻，很快便攻克。

十年后，司马懿率军攻打辽东公孙渊，包围襄平，采取缓攻之计。有人问他："过去攻打上庸，八部并进，昼夜攻打，只用了半个月，就拿下了它，斩杀了孟达。现在，我军远道而来，反而不急于攻打，这是为什么呢?"司马懿回答："那时孟达军队少，粮食可支持一年，我军四倍于敌人，而粮食不够用一个月；以一月图一年，怎能不采取速决战呢?"

可见司马懿的攻其无备，也不永远是以速度求变的，而是根据当时形势采用的正确措施，形势变化了，对策也要随之改变。这才是真正领悟了厚黑的精髓。

◎ 最不可能的往往最可能

经营需要创新，管理更需要创新，反败为胜更需要创新。要想让自己走出一时的困境，就要从出乎意料的角度出发，才有可能走出局限，畅游无限的广阔空间。

世界上因创新而反败为胜的人不计其数。

商海茫茫，只有那些独具创意、有开拓精神的水手才能在历经风雨后抵达胜利的彼岸。

没有人走过的路往往是最短的路，最不可能的往往是最有可能迅速反败为胜。

1911 年 2 月 9 日，日本著名的跨国集团三洋电机公司的创始人井植熏出生于日本淡路岛一个撑船运货的船夫家庭。未满 4 岁，父亲就因病逝世。母亲带着 8 个儿女饱受生活的煎熬。1925 年夏天，井植熏 14 岁高小毕业的第二天，就离开家乡来到大阪，进入姐夫松下幸之助的“松下电器制作所”当学徒。

井植熏在松下公司兢兢业业，埋头苦干，从学徒到三等职员，从分厂厂长到公司常务董事兼制造部长，成了松下公司内不可或缺的人物。但是，雄心勃勃的他遏制不住埋在内心多年的欲望，一心想追求属于他自己的事业。1949 年底，他向“大老板”松下幸之助提出了辞呈。这对姐夫松下来说，是一个打击。

当时，收音机已有普及的趋势，市场潜力巨大。但由于政府对收音机征收 30% 的高税，售价偏高，老百姓宁愿自己买零件装配，也不买成品，反而形成收音机销售数量下降。

在这种情况下，要想取得成功，是看不到什么希望的。但井植熏却懂得最不可能的往往最有可能的厚黑道理。他认为，只要在如何降低成本上做文章，生产出质量上乘而又价格低廉的收音机来，肯定会打开市场。

当时，一台 5 灯收音机的零售价在 1 万日元以上。作为同行业小弟弟的三洋电机，要战胜老牌厂商，就必须把价格降到 1 万元以下。

井植熏制定了一个雄心勃勃的计划，年产量为 7.8 万台。而当时日本生产收音机的头号厂商松下公司，家庭型收音机的年产最也不到 5000 台，一般厂家更在 3000 台以下。如果这个大批量生产的计划能够变成现实，那么生产成本就能大幅度降

低，价格便具有竞争力。

井植熏并认识到，真空管是收音机的心脏，它的价格要占收音机出厂价的8%左右。如能争取到真空管专业厂家的理想价格，收音机成本下降也就有了保证。他找了几家厂商，结果都没谈成。他决定改变谈判策略，采取迂回作战的技巧。

井植熏直接找到新日本电气公司的总裁片冈，对他说：“我们三洋公司打算生产收音机，问题是真空管的价格，你能否按我收音机的出厂价的10%卖给我?”片冈很是疑惑，问井植熏：“那么你的收音机打算卖多少钱呢？井植熏笑着说：“这是企业秘密，我将在收音机首批销售前一天晚上告诉你。”

“什么”被弄糊涂了，“这样的生意我可从未做过。”但他毕竟是个商人，熟悉收音机制造流程，也知道真空管的售价一般是整机的8%，而井植熏出的是10%。他盘算后，说：“按出厂价10%定价这个条件我接受，只是你不能把收音机价格定得太低。”

于是，真空管价格的谈判圆满地得到了解决。

还有一个难题是外壳设计。当时的收音机，都是采用木制外壳。由于制作复杂，大部分为手工操作，一年内要生产出7.8万个木壳，难度极大，且成本也很高。这时恰逢塑料工业在日本突然间崛起，井植熏灵机一动，用塑料做外壳，不是又漂亮又便宜吗？他急忙找到积水化学公司商量，经过多次试制，第一台用塑料外壳装配的收音机终于制造出来了。

1952年3月，三洋公司生产的SS—52型收音机上市了。它的市场零售价为8950元，大大低于日本国内同类型收音机的价格，而且塑料外壳非常新潮。这种“价廉物美”的收音机很快就赢得顾客的青睐，三洋电机由此也声名远播，全国的老百姓都知道了井植熏的大名。三洋新型收音机的销售直线上升，当年就达77万台，第二年又猛增一倍，市场占有率仅次于松下公司。

在收音机上一炮打响后，三洋公司并未就此止步。1952

年三洋公司开发研制出了自己的第一台桶状搅拌式洗衣机。

就在将要投入批量生产时，井植熏听到一个信息，英国胡佛公司制造出了一种新型的混轮喷流式洗衣机。这种洗衣机对衣服磨损小，且去污力强。这无疑是洗衣机的新飞跃。于是井植熏断然决定，集中全力转向研制喷流式洗衣机。

1953 年 8 月 26 日，三洋公司研制出了日本第一台喷流式洗衣机。这种被命名为 SW—53 型的新型洗衣机具有占地面积小、洗涤时间短、省电、省水等明显的优点，而且售价只有搅拌式洗衣机售价的一半。它在市场上刚一出现，就引起了轰动，抢购如潮。三洋公司又一次令世人惊叹不已。到 1954 年 4 月，SW－53 型洗衣机月产量已超过 1 万台。人们把三洋洗衣机面世且畅销的 1953 年称作为“电气化元年”。从此，每年的 8 月 26 日这天，三洋公司都要像过节一样，来庆祝公司的“电气化之日”。

1955 年，三洋公司新推出 14 英寸电视机问世，以不到 10 万日元的价格出售，售价下降将近一半，以物美价廉大受顾客的欢迎，很快便占领了市场。

到了 50 年代中期，一股仿效美国式文化生活的浪潮席卷日本，家庭生活追求丰富多彩、便利充足。电视机、洗衣机和电冰箱被称之为“三大神器”。因此，井植熏如果要成为数一数二的家电制造商，还必须把目标瞄准到电冰箱上。

为在电冰箱生产技术有所突破，井植熏把大批冶金、电机化学和物理专家和技术人员请进来共同研制。经过一年多的努力，三洋公司富有独创性的电冰箱终于诞生。

1961 年夏天，日本掀起了一股空调机热。井植熏及时推出了独创的分体式空调。在这之前，日本的空调都是窗式的，噪音大而且安装十分麻烦。三洋分体式空调，把设备分为两部分。将压缩机部分安装在室外，空调机运转时室内显得很安静，而且安装方便。这种空调机上市时，虽然价格比窗式空调高出将近一倍，但顾客经过比较，大都选择了分体式空调。分

体式空调就占据了80%的空调机市场。

三洋公司乘胜前进，又推出了冷暖两用空调，一改以往空调只有制冷功能的观念，使空调机几乎成了一年四季都能使用的生活必需品。

三洋公司名称的原意、是要发展成为一家面向三大洋（太平洋、大西洋、印度洋）的大型国际性公司。创始人井植熏及其大哥井植岁男当年的这个梦想，现在终于变成了现实。

1959年，三洋出口的半导体收音机已超过日本所有的老牌企业，独占鳌头。三洋产品在美国市场成了最受欢迎的产品。

到20世纪80年代末，三洋在世界各地已经拥有一百多家从事制造或销售的子公司及分公司。三洋电机海外企业的直接生产销售总额为5000亿日元，雄踞全日本榜首。整个三洋集团的年销售额也高达110亿美元以上。三洋电机株式会社终于成为名副其实的横跨三大洋的跨国集团公司。

■ 成败铁规厚黑秘诀十六：见机行事

——情势在变，机遇在变，双方对比也在变，所以，要行使厚黑学必须随机应变，见机行事，不能冥顽不化。正所谓『上了哪个戏台，就得唱哪台戏』。

情势在变，机遇在变，双方对比也在变，所以，要行使厚黑学必须随机应变，见机行事，不能冥顽不化。正所谓“上了哪个戏台，就得唱哪台戏”。

◎ 换个角度海阔天空

我们都有这样的体会：在困境之时，总是习惯于按定势思考问题，总是一厢情愿地想如果这个方法奏效就能怎么怎么样……幻想出一幅美好的前景，然后就一根筋地照着去做。这样

的结果总是事倍功半，甚至无功而返。

有时换个角度看问题，往往能使局面大开。退一步海阔天空。同样换个角度也能海阔天空。这也是个高明的厚黑谋略。

隋末，李渊父子起兵造反，大军攻克霍邑之后，沿着汾河连占临汾郡、绛郡等地，直捣龙门，大有势如破竹之势。

龙门位于汾河与黄河交汇处的北面。在这一地区，黄河由北向南，汾水则由东向西。隋将屈突通据守的河东要地，离黄河突然拐弯向东处不远，河东的南对岸，便是永丰大粮仓和兵家必争之地潼关。

对于下一步的攻击目标，究竟是先克河东再渡河破潼关，还是先由龙门渡河，抢占永丰粮仓和潼关直向长安，李渊军的将领们意见不一。最后，李渊听取多数人意见，拍板定论，先发主力围攻河东。

但是，屈突通依托坚城，凭险固守，致使李渊军数攻不克。面对攻城的失败，李渊准备放弃攻坚，直接西取长安。长史裴寂则表示反对。裴寂认为，屈突通拥强兵踞于河东，如舍之而去，一旦长安久攻不克，则李军就会陷入腹背受敌的境地，此乃兵家大忌，只有先克河东，再图西进，才是万全之策。

这时，李世民表现了自己高超的谋略思想。他指出，“兵贵神速”，眼下只有借连胜之威，抚归顺之众，鼓行而进，才能使长安守敌智者不及谋、勇者不及断。这样，攻克长安，如同震落枯黄的叶子，不在话下。如果屯兵河东，致使长安有备，那就难以攻取。况且，河东守敌凭险固守，不是一时能够攻下的，倘若义军继续连遭挫败，士气就难免低落，到那时，后果更不堪设想了。

李渊对两种意见兼而纳之，留部分兵力监视河东之敌、围而不打，自率主力由龙门渡过黄河，进入关中。两个月后，李渊军攻陷长安。屈突通部企图渡河西救，却在潼关被李军迫降。

这是一个依据战场情况，随机应变，灵活选择作战目标的例子。一般说来，指挥官的决心不应轻易动摇，但是，对于错误决定的修改，则必须大胆而又果断地进行。

当进攻遭受失败时，指挥官不应该把目光只盯在失败这一点上，只有打开眼界，另处着手，才能创造柳暗花明的局面。比如，攻城不克，如果你只是一门心思地在攻城上下功夫，那是一种单向思维，容易走入死胡同；倘若能回过头来想想：能不能弃城不攻而直接达到主要目标？这就变单向思维为双向思维了。第二次世界大战中，美国麦克阿瑟将军在攻取太平洋中日占岛屿时所采用的“蛙跳战术”，就是双向思维的结晶。

隋末，瓦岗起义军解体之后，李渊起义军的势力不断扩大。当时，阻碍李家夺取天下的力量还有 4 支，主要的是河北的窦建德起义军和洛阳的王世充集团，他们占据了黄河、淮河间的广大地区。为了将中原据为己有，李渊采取了远交近攻、先王后窦、各个击破的战略。

公元 620 年 7 月，李渊命李世民统领 7 总管 25 将，共 10 万余人声势浩大地向洛阳挺进。经过两个多月的艰苦作战，基本拔除了洛阳的外围要点，逐步形成了对洛阳的四面包围。

王世充得知李军东进的消息之后，亲选各州骁勇赶赴洛阳，决心与李家父子决一死战。

11 月下旬，李世民在洛阳北面一个叫北邙的地方布阵，亲率 500 名骑兵登上高丘，观察王世充军队的阵势。不料，王世充军近万名士卒蜂拥而至，将李世民等一行人团团围住。李世民纵马左冲右突，始终不得脱困，正在危急之时，部将屈突通率领援兵赶到。李世民与屈突通内外夹击，斩杀王军千余人，冲出重围。

由于洛阳城墙既高又坚，加上王世充又进行了多年的防守准备，所以李世民大军就像围住了一个刺猬，四五个月无处下手。在此期间，王世充派使者向窦建德求救。窦建德答应了王的请求，遣使往李世民处，劝说他撤围洛阳。李世民扣留使

者，置之不理。

2月初，李世民担心情况有变，将主力移于洛阳西，准备发起总攻击。可壁垒尚未筑好，王世充就亲率2万兵马前来袭扰。两军交战中，李世民与部队失去联系，坐骑中箭受伤，遭到王军追击，幸亏将军尉迟恭奋力拼命相救，才得以逃生。月底，李军对洛阳开始了四面猛攻，但在守军的顽强抵抗下毫无进展。十多天又过去了，李军将士十分疲困，纷纷要求撤围西归。李世民力排众议，主张"洛阳未破，师必不还。"

3月，窦建德在王世充的再三请求下，发10万之众，西援洛阳。窦军出征后，仗着人多势众，连下数城，进至虎牢以东的东原一带，对李世民军形成夹击之势。

在这种危急情况下，李世民召集高级将领研究对策。商讨中，两种意见尖锐对立，一种主张西撤，待机而动；一种主张东进虎牢关，转而打援。李世民经过认真分析，决定以一部兵力继续围攻洛阳，自率主力迎击窦建德的援军。

李世民率精兵进至虎牢后，以设伏和抄袭粮道的办法，接连打了几个小胜仗，使窦军陷入不利境地。

窦建德企图乘李世民军队饲料用尽的机会，东渡汜水，袭击虎牢。李世民得到这一情报，决定将计就计，诱使窦军轻率出战。5月初，李世民带兵一部过河，故意将千余匹马留在对岸，自己则连夜赶回虎牢。第二天，窦建德果然上当，驱使全军到汜水东岸布阵，摆出进攻虎牢的强大声势。

窦建德没把李军放在眼里，起先只派300名骑兵过汜水挑战。李世民决心待敌疲惫后再行出击，只派了300名长矛兵应战。双方不分胜负，各自退回本阵。窦军列阵，自辰时至午时，士卒饥饿疲乏，都席地而坐，争着喝水，秩序混乱。

一直严密注视着战场情况变化的李世民，立即抓住了这一有利战机，亲率骑兵在前，主力继进，挥师渡过汜水，直扑窦军大营。窦军见势，惊慌溃逃，窦建德及5万余人被俘，其余大部溃散。

李世民大败窦建德的10万援军之后，又回师洛阳，此时王世充军已成瓮中之鳖，不久便不战而降。

◎ 正门不通走后门

商战中的机智应变，对于应付那些猝不及防的沉重打击，力挽狂澜，有着非常重要的作用。同样，在战场上，依据敌情变化，做到敌变我变、先变于敌，也是扭转战局，摆脱被动的关键所在。

囿于成规，千篇一律，对于某些曾经取得成功的战法舍不得丢弃，是难以在瞬息万变的战场上掌握主动权的。处于困境中的军队，本身就意味着主动权已经部分或全部丧失？扭转困境，就是要夺回主动权，此时，更需要具有强烈的随机应变意识。

一条路不通可以试试另一条路，正门不通可以试试后门。刘邦就是在正面打不赢项羽的情况下，采取了背后袭扰的战法，大见成效。

汉楚争雄，彭城惨败后，刘邦狼狈逃窜，靠着一张厚脸皮，对追上的楚将苦苦求情才得以生还。逃到荥阳，他收集了一些残部，又得到萧何发来的兵员补充，惊魂稍定。经过一段时间的惨淡经营，终于阻止住楚军的攻势，形成僵持局面。

第二年开春，楚军不断袭击汉军的粮道，至使荥阳出现饥荒，荥阳危在旦夕。刘邦为了缓和项羽的攻势，派使者求和，但遭拒绝。因此，汉军又一次陷入四面被困的被动局面。

一天深夜，刘邦让2000名妇女披甲戴盔涌出东门，以吸引楚军包围过去。此时，汉将纪信假扮刘邦模样，使用汉王仪仗，也从东门而出，谎称“城中粮尽，汉王愿降。”楚军信以为真，纷纷跑去看热闹。刘邦刚带领几十名亲信从西门出逃。

刘邦逃回关中，收得一部兵力后，打算重新夺回荥阳。有谋士献计说：强攻荥阳并非上策。如果兵出武关，吸引楚军南

奔，然后令彭越等人在楚军的背后袭扰，威胁楚都，迫使楚军回救，乘此机会再攻荥阳，一举可得。

彭越原是项羽手下的将领，因与项羽不合，起兵造反，投靠了刘邦。彭越军活动的地区正在楚军首府彭城的东北方向，它可以对楚军的后方造成极大的威胁。

刘邦采纳了谋士的建议，率兵出武关，果然调动了项羽军南下。这时，彭越军在黄河沿岸大肆活动，断绝楚军的粮道，袭击其后方城邑，直接威胁着楚都彭城的安全。

后院的起火使项羽十分恼怒，他亲率大军东进，企图剿灭彭越。刘邦乘此机会，便一举夺回荥阳。

项羽将彭越军赶跑后，并没有彻底解除心腹之患，但荥阳的丢失，又迫使项羽回师西进。经过一番艰苦激战，楚军攻破荥阳，进围成皋。刘邦见成皋也难守，便退守巩县。由于楚军东奔西突，士卒疲劳，所以两军在巩县一线又形成僵持局面。

刘邦败出成皋后北渡黄河，跑到韩信军营，收回了韩信的兵权，亲调其大部队增援巩县，同时，将军刘贾、卢绾率2万兵马增援彭越，扩大敌后袭扰的规模和声势。

彭越得到2万援兵如虎添翼，连克楚军17座城池，截断了前线楚军与彭城之间的联络。项羽不得不停止对巩县的进攻，再次率军东攻彭越。临行前，项羽再三叮嘱留守将军曹咎在自己返回之前一定要慎守成皋。坚不出战。可曹咎经不住汉军的数次挑战和百般辱骂，一怒之下轻率出击，被汉军所乘，丢失成皋。楚将钟离眛也在荥阳以东被汉军包围。

项羽很快击退了彭越，收复了17座城池，但仍然没消灭这支游军。成皋失守、钟离眛被围的消息打乱了项羽的计划，被迫率军回救。汉军依据险要地形，避不出战，致使一心速胜的项羽无计可施。此时，韩信军又袭占了山东临淄，对楚后方再次构成威胁，项羽不得已又调兵20万前去援救……

汉军“背后袭扰”的战法收到了成效，楚军东奔西突，疲惫不堪，原有的优势丧失殆尽。不久，项羽就不得不划鸿沟

以西归汉，与刘邦订立了和约。

1985 年，美国的波音公司和西欧的“空中客车”公司在日本争夺“全日空”的一笔大生意。由于双方飞机的先进性和可靠性都差不多，价格也不相上下，“全日空”一时拿不定主意。

就在这关键时刻，波音公司连遭“狂风暴雨”的袭击，短短两个月内，世界上就相继发生了 3 起波音飞机的空难事件：6 月 23 日，印度航空公司一架波音 747 飞机在爱尔兰西南海域坠毁，机上 320 人丧生；8 月 17 日，日本航空公司一架波音 747 客机在日本中部山区坠毁，520 名旅客丧生，打破了世界空难死亡人数的纪录；5 天后，英国空中旅游航空公司的一架波音 747 客机在曼彻斯特国际机场起飞时起火爆炸，54 人死亡，83 人受伤。这一系列空难事件，使得波音公司蒙受奇耻大辱，它的产品质量受到了人们的普遍怀疑。更紧要的是，这些空难事件——尤其发生在日本的那一起，对于波音公司与“空中客车”争夺那笔大买卖，不啻是当头一击。

从表面看来，波音公司在这场商战中无疑是输定了。但波音公司的董事长威尔逊却不这么认为，他雷厉风行地号召公司上下动员起来，采取紧急的应变措施，力闯险滩。

威尔逊拿出了如下几招：

第一，扩大优惠条件，答应为“全日空”提供财务方面的便利、零配件供应、飞机的保养和机组人员培训等服务；

第二，针对“空中客车”的对策采取对策。“空个客车”计划帮助日本人制造 A－320 型客机，波音就提出愿和日本人合作，制造较之先进的 766 型机；

第三，打外围战，博取日本企业界的好感。波音原定与日本三菱、川琦和富士三家著名公司合作制造 757 客机的机身，空难后，波音不但加大了给对方的优惠，而且还主动提供了价值 5 亿美元的订单。

此后，波音公司还付出了许许多多的努力，终于战胜西欧

对手，与“全日空”签订合同，成交额高达10亿美元。

◎ 让你的思维变得灵活

创新思维是事业成功的前提，是挖掘机会的根本，是前进途中的一个个驱动器。传统的思想观念是创新的头号劲敌。它会让你的心灵枯竭，失去动力，它会阻碍你取得进步，干扰你进一步的发展。

每个思维正常的人都有具有创新的能力和权利，关键是看你愿不愿激活它、开发它。

成功者之所以成功的主要动力之一，就是始终使自己的思维处于活跃状态，不断琢磨厚黑新点子，同时敏感地探测一切可以利用的外来新厚黑思维。

对于一个虚怀若谷、善纳良言的人来说，他很容易借他人的创新思维发掘自己的机会。而对于那些总自以为是的人来说，高傲的性情、狭隘的眼光使他们不但看不到自己的内心的新天地，更无法感觉到别人给他的创新机会。

尝试新事物需要勇气。杰出的人一般喜欢试探各种未知事物的根底，他们知道，最有生命力、最壮观的机会往往就潜藏在这些未知中。而庸人则把失败后的痛苦作为惟一的考虑和不敢尝试新思维的挡箭牌。

牛仔裤的诞生就是这种创新思维的结果。他的创始人李维·施特劳斯在一位淘金工人的奇特思维上借题发挥，不断融人他自己和其它人的新见解，终于成就了自己的牛仔衣王国。

1978年，有两位小说家根据李维·施特劳斯的身世写成了情节起伏跌宕的爱情小说，这样一来，便给这位牛仔大王蒙上了一层神秘的面纱，使得人们对李维·施特劳斯的牛仔裤几近痴迷，穿牛仔装几乎成了每个年轻人的时尚，一时间世界上掀起了一股牛仔文化热。

1850年，美国西部发现了大片金矿的消息一夜之间传遍

了全美各地，诱发了美国历史上一次震撼人心的西部淘金大潮，来自全国各地的怀揣发财梦的淘金者蜂拥而至。21 岁的李维·施特劳斯就是这汹涌的淘金者队伍中的一员。然而，当他到达旧金山后，看到多如蚁群的淘金者和一望无际的帐蓬，他的发财梦很快就被打碎了。

但他不是那种目光狭隘、喜欢钻牛角尖的人。他很快放弃了从地下挖掘出黄金的梦想，找到了地上的活生生的金矿——淘金者本身。他想，要想在这里真正赚到钱不是从沙土里，而应该从那些淘金工人身上淘出真正的金子出来。就这样李维·施特劳斯用身上所有的钱物，开办起一家专门销售淘金工人日用百货的小商店。

小商店开业以后，李维·施特劳斯整日忙着进货和销货，十分辛苦，但这个小商店的利润却十分丰厚。

当时由于淘金者很多，用来搭帐篷和马车篷的帆布也很畅销，李维·施特劳斯于是便乘船去购置了一大批帆布来到了淘金工地。可是没想到采购的货物刚一下船，小百货品就已被抢购一空，可是帆布却无人问津。

一天，一位淘金工人问他，“你为什么不带些裤子来?”

“裤子? 为什么要带裤子来?”李维·施特劳斯大感惊奇。

“不经穿的裤子对挖矿的人来说是一钱不值的，”这位淘金工人继续唠叨道，“现在矿工们所穿的裤子都是棉布做的，不耐穿，很快就会被磨破。”他忽然建议道：“如果用这些帆布来做成裤子，既结实又耐磨，说不定会大受欢迎。”

淘金工人走后，李维·施特劳斯好好地想了这位工人的话，觉得很有道理，如果把这些帆布都加工成裤子的话，这些帆布不就可以全部买出去了吗? 李维·施特劳斯抱着试试看的念头，找回这位淘金工人，把他带到了裁缝店，用帆布为他免费做了一条裤子。没过多久，裤子做好了，这位淘金工人穿上结实的帆布工装裤很是兴奋，逢人就讲“李维氏裤子”。显然这条裤子比别的裤子结实多了，而又经这位淘金者一宣传，这

条裤子便变得神奇无比了。于是人们便纷纷前来询问，李维·施特劳斯当机立断，把剩余的帐篷布全部加工成了工装裤，结果很快被抢购一空。

这次成功以后，使得李维·施特劳斯萌发了专为矿工生产这种“李维氏工装裤”的念头，于是他放弃了小百货店，用微薄的资金开办了“李维·施特劳斯公司”，以淘金工人为对象，开始大批量地生产和销售这种既结实又耐磨的工装裤，销售量非常可观。经过仔细的观察，李维·施特劳斯认为，帆布虽然结实耐磨，但它不柔软，穿在身上不是那么舒服；在样式上，工装裤比较单调而且肥胖不得体。李维·施特劳斯以商人特有的敏感，开始改进工装裤的面料和样式。

李维·施特劳斯通过欧洲的亲戚了解到，一个法国人发明了一种叫做尼姆靛蓝斜纹棉咔叽的蓝白相间的斜纹粗棉布，在欧洲很受欢迎。听到这个消息的李维·施特劳斯如获至宝，他毫不犹豫地从法国进口这种布料作为工装裤的专用面料。

经过大胆想象，李维·施特劳斯决定对这些工装裤做一次样式上的改观，结果这种新式面料生产出来的裤子，不但结实耐磨柔软紧身，而且样式也显得漂亮多了，再次受到淘金工人的欢迎。这种工装裤一时间在西部的淘金工人、农机工人以及牛仔中间广为流传。人们也把这种裤子改了叫法，叫做IEANS，这一度成为工装裤的代名词，这种叫法为工装裤的进一步流行起到了宣传作用；加上靛蓝色是在欧洲原始时代和宗教信仰有着密切关系的颜色，所以这种颜色对牛仔裤流行欧洲起了潜在的帮助作用。

李维·施特劳斯还紧密结合淘金工人的劳动特点不断地对工装裤进行改进。淘金工人在劳动过程中，经常把认为含有金子的矿石样品放进裤袋，用线缝制的裤袋因磨损严重经常断线裂开。有一次，一位名叫戴维斯的裁缝发现淘金工人埃克的裤兜被矿石撑破，使用黄铜铆钉对裤兜进行加固，这里的黄铜，实际上是铜和锌的合金材料，坚固结实，钉在裤兜上方两角

上，不仅牢固，同时还起着修饰作用，这样一来工装裤显得更美观大方。为了保证裤兜不会从中间断线，戴维斯还采用对裤兜四周进行皮革镶边的办法对裤兜进步加固，效果十分明显。李维·施特劳斯十分重视戴维斯的这项发明，他找到戴维斯，请他为所有的工装裤均加上黄铜铆钉。

1873 年，李维·施特劳斯和戴维斯达成合作协议，并对他们钉有铆钉的李维氏靛蓝工装裤申请了专利。经过改进，李维·施特劳斯所发明的工装裤逐渐具有了今天牛仔裤所特有的样式。

李维·施特劳斯的工装裤的样式越来越漂亮，公司越办越红火。当淘金工人进城休假时，他们身上的这种工装裤引起了市民的注意，一时间工装裤不仅受到淘金工人的欢迎，同时还受到了美国社会普通大众的钟爱。牛仔、大学生、城市青年纷纷购买李维氏工装裤，渐渐地，这种服装在美国成为一种时髦服装。

第二次世界大战以后，美国社会各种运动风起云涌，妇女解放运动、学生运动、嬉皮士风潮、反越战运动此起彼伏，在各项运动中，多次出现警察与青年学生、警察与普通民众的冲突，在对峙中，李维氏工装裤的方便、灵活性被充分地展现出来。李维氏工装裤就这样逐渐成为年轻化、大众化和充满青春魅力的象征，社会各界不分身份和地位开始接受李维氏工装裤。

20 世纪三四十年代，美国西部电影广受欢迎，李维公司趁机把工装裤穿到好莱坞的电影明星身上，而这些好莱坞电影明星在电影中多扮演英俊潇洒、行侠仗义的西部牛仔形象，于是，李维氏工装裤的名称逐渐被称为“牛仔裤”，通过电影明星的介绍，美国东部地区也开始把拥有一条牛仔裤当作一种时尚；在驳斥上流人物对牛仔裤的指责时，李维公司充分利用报纸、广播等大众传播媒介为牛仔裤正名。他们一方面宣传牛仔裤的结实耐穿，美观舒适，是“最佳打扮”；另一方面则结合

美国的各项社会运动，把牛仔裤说成是民主、自由的象征，甚至把牛仔裤包装成为一种“牛仔裤文化”。在强大的宣传攻势下，牛仔裤很快从美国的西部流行到南部，到20世纪五六十年代，牛仔裤不仅红遍了美国，还逐步走向了世界。

李维牛仔裤的成功说明，对于一个想成功的人来说，开拓自己的创新思维是至关重要的事情。若想发展自己创新思维，可从一下方面着手一试。

诚恳接受各种创意是保持创新之树常青的上策。

彻底丢掉“不可能”、“办不到”、“没有用”等思想，也不要自以为精明干练，要尽可能汲取所有良好的创意。

敢于尝试新的创意。如废除旧的例行事物，去尝试新的书籍、新的朋友及新的戏院，或是走条不同以往的上班路线等等。

如果你从事的是销售工作，那么试着培养一下你对生产、会计等方面的兴趣。这样你的能力会大有扩展，好为你以后所能担当的重大责任做好准备。

创新是一件具有开拓意义的举措，因此应该主动前进，而不是被动后退。

要摆脱困境，就要养成用多种思维方式来思考问题的厚黑习惯，也就是学会在思考中不断创新。

■ 成败铁规厚黑秘诀十七：寻机而上

——成功者和失败者之间的差别在于：成功的人知道如何制造机会，争取机会；而失败的人则不会，就是机会来了，也是一再错失机会。

成功者和失败者之间的差别在于：成功的人知道如何制造机会，争取机会；而失败的人则不会，就是机会来了，也是一再错失机会，这种人的失败就是命中注定的了。

◎ 最危险的地方最安全

从某种意义上说，战争是冒险家的乐园，一切懦夫和胆怯之士决不会在战争舞台上留下千古绝唱。翻开战争史，我们可以惊奇地发现这样一个浅显而又深刻的道理，胆与识往往交织

在一起，相互作用。有胆无识谓之莽撞，有识无胆谓之空想，只有胆识相长，方可创造奇迹。

诸葛孔明可谓是一代英豪，但“诸葛一生唯谨慎”一语道破了孔明的弱点，其才识不可谓不大，但同其才识相比，其胆略就有点逊色了。

公元227年，诸葛亮率蜀军进驻汉中。次年春，大举北伐。诸葛亮一出祁山时，魏延曾建议用一支5000人的奇兵，出子午谷而直取长安，孔明率大军从斜谷而北进的胜敌方略。一向办事慎重的孔明害怕魏军在山谷中的伏兵截杀蜀军，置这一奇兵之计于不顾，还按部就班地从陇右取平坦大路，依法进兵。不出魏延所料，魏军兴大兵迎敌。后来虽有进展，但马谡失街亭，蜀军只得被迫撤退。后又出散关围攻陈仓，也未能攻下，直至后来的几次出祁山北伐都未能成功。后世的军事评论家们对孔明当时未采纳魏延的建议大为遗憾，他们认为，倘若用魏延之计，再加上当时曹魏丧主、内有反叛的有利时机，很有可能图取中原成功。但是诸葛亮没有勇气和胆量采纳魏延的建议，宁可稳妥也不愿冒险。

胜利需要冒险，冒险更需要胆量，而危难之时更需要胆量来支持行动。

冒险，其招术有软有硬。有的冒险是孤注一掷，竭尽全力同敌一搏而胜，有的冒险则是以计取胜，这需要把高超的智慧和过人的胆略结合起来。

汉景帝中元六年（公元前144年），匈奴大军南下，直取上郡。景帝派中贵人（即职倍较高的太监）跟随李广学习军事，以便领兵打击匈奴。一天，中贵人带着数十名骑兵与3个匈奴兵遭遇，这3个匈奴兵却射箭杀了汉军几十个人，中贵人带着箭伤逃回。

李广见此情景，问明情况，判断他们一定是射雕的猎户，于是亲率百余骑兵追杀。那3名匈奴兵因无马匹，在即将接近匈奴大队人马时被李广追上。李广当即搭箭射死其中2人，活

捉1人。

在正欲收兵之即，匈奴数千骑出现在他们面前。李广的部下见状十分惊慌，急着调转马头逃跑，为李广及时制止。李广不慌不忙，他对部下说："我们脱离大军几十里，如果慌乱逃跑，匈奴人追上来射我们，谁也逃不走。如果我们驻马不走，匈奴人就会把我们当成诱敌之兵，这样，他们就不敢上来打我们了。"接着，他又朝敌人的方向继续前进，来到大约距敌2里的地方才停下来，并命部下一齐下马，卸下鞍子。骑兵们大着胆子问："敌人既多又近，若是向我们冲杀过来，如何脱逃?"

李广从容地答道："敌人原以为我们会畏惧逃走，现在都解鞍下马，他们就更会把我们当成引诱他们上当的奇兵了。"

果不其然，匈奴兵望着只有百余骑的汉军却一直没敢进击。不多时，一个骑白马的敌军将领冲下山来夺回了被俘的匈奴兵，李广于是带领十几人上马拦击，射杀白马将后又回原地解鞍而卧。匈奴人搞不清汉军底细，也不敢轻易出击。结果双方一直对峙到深夜，匈奴人因害怕汉军有埋伏而主动撤兵而去。

次日清晨，李广也率部从容回到营地。

很显然，飞将军李广在匈奴大军当前的危急情况下没有慌乱，而是采取冒险的敌进我进的计谋，深入了敌人的势力范围。但最危险的地方往往最安全，这样一来反而欺骗迷惑了匈奴人，让敌人不敢冒然行动。这比主动逃跑和同敌死拼的做法要高明得多。

◎ 要敢于和善于冒风险

王莽地皇四年（公元23年）二月，绿林军为统一指挥，在宛城南面的清水立刘玄为帝，并大举进攻王莽军。王莽惊恐万分，急派司空王邑、司徒王寻发兵42万，号称百万，向驻

守在昆阳的王凤、刘秀起义军发起进攻。

五月，王莽军进至颍川。进攻阳关的刘秀部被迫撤回昆阳。这时，昆阳城内总兵力不过九千，有的将领见敌声势浩大，认为不可御敌，并主张化整为零，撤离昆阳城。而刘秀则主张坚守昆阳，并以“合兵尚可取胜，分散则势力难保”的道理说服了大家。最后，起义军决定采纳刘秀的意见，坚守昆阳，待机破敌。

王莽军此时已兵临城下，绿林军单靠城内兵力难以破敌。于是起义军决定由王凤和王常等率众坚守昆阳城，刘秀和李轶、宗佻等13骑到定陵和偃城一带调集救兵，以破敌之围。

五月，敌军先锋11万人先到昆阳城下，刘秀带领10余人趁敌未站稳脚跟之时连夜杀出了重围。三天后，王莽大军赶到，将昆阳城围了10余层，水泄不通。守城将士英勇奋战，王莽军未能越雷池一步。敌人久攻不下，有人建议王邑撤围改取宛城消灭汉军主力，动摇守城汉军军心。而王邑、王寻自恃拥有几十万大军，定能攻下昆阳城而拒绝接受，并且令人掘地道，造云车，企图强攻取胜。

就在这紧急关头，刘秀等率1万多救兵赶到。刘秀亲率1000多名步骑精兵为先锋，在行至距敌四五里处时，王邑见刘秀人马甚少，只派几千人迎战。刘秀趁机挥师冲杀，歼敌千余人，首战告捷。敌人见汉军救兵赶到，自己又久攻不成，士气逐渐低落。刘秀乘势制造汉军已攻克宛城的消息，动摇敌方军心。紧接着，刘秀又亲自带领3000名敢死队员悄悄渡过昆水，从敌人侧后发起攻击。由于王邑等轻视汉军，令各营不准单独出兵，自己则率万余人迎战。刘秀指挥汉军奋勇冲杀，打乱敌军的阵势，王寻也被杀。

城内汉军见城外援兵取胜，就乘势出击，王莽军大乱，死伤惨重。适逢天降大雨，河水陡涨，王莽军被淹死的有万余人，王邑等只率几千人马逃回洛阳，昆阳之战取得了重大胜利。

此战胜利，与刘秀有胆有识的寻机而上是分不开的。在敌我悬殊，兵力对比为40：1的情况下，自己冒守城被歼的危险，而掩护围攻宛城的绿林军主力，并为其拖住敌军主力赢得了时间。同时，刘秀也看到，王莽军虽号称百万，但其大部分是凑起来的、战斗力极低的州郡兵，只要坚守昆阳，还是有胜利的可能的。战斗中他率10余骑冲破敌围，后来又率千余敢死队同敌万余人拼杀，都反映出刘秀的冒险和敢于斗争的厚黑气概。

◎ 机会属于果断的人

唐高祖李渊太原起兵以后，秦王李世民、太子李建成及齐王李元吉各收罗了一批文武人才，作为自己的心腹和党羽。天下统一后，李世民、李建成及李元吉之间，便开始了皇位继承权的争斗。

李建成是以长子的身份名正言顺地被立为太子的，他长期留守在关中，既得到了陇西士族势力的支持，又受到宫中妃嫔和贵戚的拥戴，在政治上拥有压倒秦王和齐王的优势，而且手下有魏征等重要谋臣，冯立、薛万彻等优秀战将，还招募了二千余骁勇之人充当东宫卫士。

李世民虽是高祖的次子，但从最初的太原起兵，到统一天下，他都一直起着决定性的作用，实际上是大唐帝国的缔造者。长期的征战，使他的手下也是人才济济，既有房玄龄、杜如晦、徐茂公等足智多谋的文人策士，又有秦叔宝、尉迟敬德和程咬金等一批威名赫赫的战将。他们希望李世民取代李建成，立为太子。

而齐王李元吉是高祖的第四子，他生性凶狠，不愿事奉兄长。有一天，护军薛实对他说："大王的名字，合起来可以成为一个'唐'字，看来大王终究是要主持大唐的祭祀的。"他听后十分高兴地说："只要能够除去秦王，捉拿太子就易如反

掌了。”但由于他的地位与声望都不及两位兄长，没有独树一帜的条件，便暂时和太子结成联盟，共同与李世民较量。

唐高祖武德七年（公元624年），某天，李渊准备前往外地行宫仁智宫，命令李建成留守京城，李世民与李元吉一起随行。李建成要李元吉乘机图谋李世民，他说：“无论我们的打算是平安无事还是面临祸患，都要在今年决定下来。”他还指使郎将尔朱焕和校尉桥公山将盔甲赠送给亲信杨文干，意欲使之起兵，与他内外呼应。两人却将这一情报报告了高祖。高祖一听大怒，便借口别的事情，以亲笔诏书传召太子，让他前来仁智宫见父皇。李建成见阴谋败露，只得胆战心惊地去见父皇，向李渊伏地叩头，承认罪责，几乎要晕死过去。高祖还不曾息怒，命将他软禁起来。又传召杨文干，杨文干得知此事，起兵造了反。

高祖又传召世民商议此事，世民说：“杨文干这小子竟敢做出如此叛逆的事情，想来太子的幕僚应当将他擒拿起来并杀掉了。如果不是这样，就应当派遣一名大将去征讨他。”高祖说：“不能这样干，杨文干的事情没有那么简单，它牵连着太子，恐怕响应他的人为数众多。你最好亲自前往，回来以后，我便将改立你为太子。我不愿意效法隋文帝去诛杀自己的儿子，届时就把建成贬封为蜀王。蜀中兵力薄弱，如果以后他能够事奉你，你就应该保全他的性命；如果他不肯事奉你，你要捉拿他也容易一些啊。”

李世民出发以后，李元吉和一些妃嫔轮番地为李建成讲情。于是，高祖又改变了主意，让李建成回去驻守京城。后来只是以兄弟关系不睦责备他，将罪责推给了太子的手下几个人，并将他们流放到边远地区。不久，李世民便很快地平息了杨文干的叛军。

又有一天，高祖在京城南面设场围猎，太子、秦王、齐王三兄弟随同前往，高祖让他们骑马射猎，角逐胜负。李建成有一匹胡马，膘肥体壮，但是经常不听使唤，李建成将这匹马交

给李世民，对他说："这马跑得很快，能够跨越几丈宽的涧沟。兄弟善于骑马，骑上它试试吧。"李世民骑着它追逐野鹿，胡马忽然发起脾气，李世民跃身而起，跳到数步以外才定下来。胡马站起来以后，李世民再次骑了上去，这样连续发生了三次，李世民回过头来说："你打算以这匹烈马杀害我，但是生死是命运主宰着的，难道你以为这样就能伤害我吗？"太子听到此言，于是就唆使其他妃嫔向高祖诬陷李世民说："秦王自称：上天授命于我，正是要我去当天子呢！怎么会白白的死去呢？"高祖非常生气，责备李世民说："谁是未来的天子，自然会有上天授予给他。不是人的智力所能谋求到的，你谋求帝位怎么这样性急呢？"李世民摘下王冠，伏地叩头，请求将自己交给执法部门查讯证实，高祖仍然怒气冲冲。适逢有大臣奏称突厥前来侵袭，高祖这才改变怒色，转而劝勉秦王，并让他戴上王冠，系好腰带，与他商议对付突厥的计策。这以后，每当发生敌情，高祖总是命令秦王去征讨敌人，可一旦战事平息，高祖对李世民的猜疑就越发严重了。

不仅如此，太子和齐王还加快了欲置秦王于死地的步伐，他们唆使后宫的妃嫔日夜不停地在高祖面前诬陷秦王。久而久之，高祖信以为真，感到秦王功高盖主，难以驾驭，便准备惩治李世民。

此时政治风云变幻莫测，秦王府大有黑云压城之势，秦王的部属人人忧虑，个个恐惧，不知所措。房玄龄与长孙无忌是莫逆之交，长孙无忌又是秦王的小舅子。一天，房玄龄对长孙无忌说："仇怨已经结下了，一旦祸乱突发，岂只是秦王府不可收拾，实际上也是国家的灾难哪。咱们应该劝说秦王效法古人及早采取行动，就像周公诛杀管叔、蔡叔那样，诛杀太子、齐王，以确保大唐江山的稳固。现在已经到了一触即发的危急关头，再不采取行动就成为人家的刀下鬼了。"长孙无忌说："我有此想法已久，只是未敢言明。现在你说的这番话，正合我意。请让我替您禀告秦王。"于是，赶紧前去禀告秦王，秦

王召来房玄龄计议此事，房玄龄说：“大王的功劳足以遮盖天下，理应承继父皇的伟大勋业。现在大王心怀忧虑，正是上天在帮助大王啊，希望您不要再迟疑了。”接着，他又和秦王府的杜如晦一道，再次极力劝说李世民，要他早下决心，诛杀太子和齐王。

由于秦王长期南征北战，府中拥有一批忠心骁勇的将领，太子和齐王又打算收买他们为己所用。他们先是用重金企图收买秦王的骁将尉迟敬德，可尉迟敬德不为重金所动，并将此事告诉了秦王。他们见收买不成，便又派刺客刺杀尉迟敬德，但尉迟敬德大义压邪，房门大开睡大觉，刺客竟吓得不敢进入房中。他们见谋杀不成，又在高祖面前诬陷他，高祖下诏书审讯处治他，几乎要将他杀掉，由于李世民再三请求才保全了他的性命。他们又用重金去收买秦王的另一武将段志玄，段志玄也不敢从命。建成对元吉说：“秦王的幕僚中，房玄龄、杜如晦最阴险、狡猾。”于是，他们又对高祖诬陷此二人，使二人遭到斥逐。这样，秦王府中，最后只剩下长孙无忌一个谋士了。

不过，李世民也不甘心束手就擒。就在李建成、李元吉肆无忌惮地收买和排挤秦王府的部将时，他们并没有觉察到，秦王已经成功地收买了太子的心腹部将何常及其府中的属官王晊等人，他们作为秦王的间谍，在争夺太子地位的关键时刻，为李世民助了一臂之力。

适逢北方的突厥又进犯中原，李建成不失时机地推荐李元吉代替李世民督率各军去征讨，并同时推荐秦王府的尉迟敬德、程咬金、秦叔宝等大将和秦王府的精悍勇锐的士兵随军出征，李渊听从了他的建议。于是，建成、元吉的阴谋活动被王晊发觉，他偷偷地潜入秦王府，密告李世民说：“太子与齐王谈话时说：‘现在，你已经得到秦王的骁将和精兵，拥有数万人马了。我将约秦王一起在昆明池为你饯行，到时你让勇士躲在帐幕里面，乘机出来杀死他。然后报父皇说他是突然病死的，我乘机派人劝说父皇，将皇位让给我。至于尉迟敬德等

人，既然捏在了你的手中，应该将他们全部活埋。大局既定，谁还敢不服呢！'”

李世民将王晊的话告诉了长孙无忌等人，他们都劝秦王在事发之前先下手为强。李世民叹息道：“同胞手足互相残杀，自古以来都为人们所嘲笑。我早就知道迟早会有这一天的，但是，我打算让他们先动手，做出了理亏的事，然后再去征讨他们，这还能合乎点道义，这样做恐怕更好点吧？”尉迟敬德慷慨激昂地说：“人之常情，谁不想舍死好活？可是现在大家誓死拥戴大王您，这是天赐良机呀！大祸即将临头，大王您却仍旧那么态度安然，显得是那么无忧无虑。即便是大王把自己的性命不当回事，也应该为大唐的江山着想啊！如果大王再不肯采用臣的主张，臣便准备逃身江湖。占山为王了。臣再也不能留在您的身边束手待毙了！”长孙无忌也语重心长地说：“大王再不听从尉迟敬德的忠告，必然会事败身亡。不仅尉迟敬德不会再属于大王，而且就连臣等人也要离开大王各奔前程了。”秦王说：“大家的好意我都知道，不过，我的意见也不要完全否定，大家再计议一下吧！”尉迟敬德又劝道：“如今大王处理事情尚有疑虑，这是不明智的；面临危难，不能决断，这是不果敢的。况且大王平时畜养的八百多名勇士，凡是在外面的现在已进入宫中，他们都已披上铠甲，拿好兵器，整装待命，起事的形势已经促成，大王您怎么能够制止得住呢？”

李世民就此事又征询秦王府幕僚的意见，大家都说：“齐王与太子阴谋作乱，是另有取代天子的野心。如果让他们得手，暴乱非但不能结束，还会导致大唐的覆灭。凭着大王您的贤能，收拾这两个人就像拾取地上的草芥一般容易，怎么能够为了信守平常人的节操，就忘记了国家大计呢？”李世民仍然没有做出决定。大家问：“大王认为虞舜是个什么样的人？”李世民答道：“是圣人！”大家启发他说：“假如虞舜在挖水井的时候，没有及时躲过父亲与兄长在上面填土，那他早就化为

井中的泥土了；如果他在修粮仓的时候，没有及时躲过父亲与兄长在下面放火，那他也早就化为粮仓里的灰烬了，还怎么能够使自己的恩泽遍及天下，造福于百姓呢？这就是孔子称赞的‘小杖则受，大杖则走’的缘故。虞舜不想坐以待毙，这就是他胸中怀有大志啊！”

秦王又想让人占卜是否应该行动，适逢幕僚张公瑾从外面进来，一把抢过龟甲，扔在地上说：“占卜是为了解决疑难，眼下的事毫无疑问可言，还占卜什么？如果占卜的结果不吉利，大王您难道放弃这次行动吗？”于是，李世民这才定下了行动的决心。

首先，秦王命令长孙无忌秘密地将房玄龄、杜如晦召来议事。二人不知秦王的主意如何，于是回话试探道：“皇上是不让臣二人再侍奉大王您的，如果现在私下去拜见您，肯定要犯死罪，因此，我们不敢接受大王的命令。”李世民大怒，摘下佩刀对尉迟敬德说：“房玄龄、杜如晦如果要背叛我，你可以砍下他们的头颅，带着回来见我。”尉迟敬德与长孙无忌一齐前往，暗示房、杜两人说：“大王已下决心，你们赶快回去商量大事吧！咱们四人，不能在一起走。”于是，让房、杜二人穿上道士的衣服，与长孙、尉迟分别绕道来到秦王府。

唐高祖武德九年（626年）六月初一、初三，金星两次经过天空正南方。秦王李世民便授意朝臣傅奕上奏高祖：“金星两次出现在秦地的上空，兆示着秦王应当执掌天下。”李世民又向李渊上奏，揭发李建成与李元吉淫乱后宫妃嫔的事实，待李渊火起，便又乘机进言道：“儿臣无半点亏负兄弟之处，现在兄弟联手欲害儿臣，像是要替王世充和窦建德报仇。儿臣今日冤死，便再也见不到父皇了，魂归天下，也耻于见到王、窦这两个贱贼”。李渊这才恍然大悟，大惊不已。便回答说：“明天审讯他们，你早点上朝。”

武德九年六月初四夜半，秦王命长孙无忌率兵预先埋伏在玄武门。不久天亮，嫔妃张婕妤已密遣内侍，向太子报告秦王

上表的大意。太子叫来齐王商议此事，齐王说："我们应当统率着东宫和齐王府中的兵力，托称有病，不去上朝，以便观察形势。"太子说："兵力已经布置严密，我与你应当入朝参见，亲自打听消息。"于是，两人携手一起向玄武门走来。待到他们走到临湖殿时，才觉察到情形不对，立即拨转马头，想赶回东宫和齐王府搬兵。李世民在后面招呼他们，李建成搭箭射世民，由于心中慌急，一连三次都无法将弓拉满。李世民回身一箭，将李建成射死。尉迟敬德率领着七十多名秦王府的亲兵赶来，分左右攒射李元吉，李元吉坠马。李世民坐骑受惊，奔入树林，人马被树枝绊倒，不能起来。李元吉急速赶到近前，夺去李世民的弓，想用弓弦将李世民勒死。尉迟敬德跃马来救，李元吉转身便逃，尉迟敬德追着射他一箭将他射死。此时，东宫和齐王府的将士闻讯赶来，猛攻玄武门，秦王一边使卫士拼命抵抗，一边使尉迟敬德进宫，逼迫高祖颁下亲笔敕令，命令各军一并接受秦王的节制。一场宫廷政变迅速地结束了。

武德九年六月初七，高祖立李世民为太子，还颁布诏书说："从今天起，天下大事，均交付太子处置决定，然后朕再听奏报。"所以，实际上，从这一天起，李世民已是当政的皇帝了。

这场惊心动魄的政变发生在玄武门前，秦王李世民抓准关键时刻，当机立断、先发制人，使自己成功地反败为胜，处于太子的合法地位。

■ 成败铁规厚黑秘诀十八：死地而生

——『陷之死地而后生，置之亡地而后存。』有时就要把人逼到绝路上，不拚死一战就不能生存，这样，就没有人不奋勇作战了。也只有在这时，才会出现一线生机。

“陷之死地而后生，置之亡地而后存。”有时就要把人逼到绝路上，不拚死一战就不能生存，这样，就没有人不奋勇作战了。也只有在这时，才会出现一线生机。

◎ 不过黄河不死心

战争是一个万花筒，千奇百怪，色彩纷呈，什么事情都随时可能发生。

在有些情况下，由于统帅品格的影响，比如懦弱、胆怯等消极因素，而对失败或挫折后的形势悲观失望，缺乏胜利的信心，而其部下却可能有顾大局、识大体者，能看到自己的力量，看到取胜的希望，这就需要部下能对统帅施加影响，使其坚定积极行动，增强反败为胜的决心和勇气，从而带动全军上下一致努力作战，扭转战局，反败为胜。

提起寇准，谁都知道他是我国宋朝有名的宰相，现在流传的许多故事都与其有关。这里我们看看寇准是如何鼓励宋真宗下决心亲征，大振士气败辽军的吧。

景德元年（公元1004年）闰九月，辽圣宗耶律隆绪与其母萧太后率大军20万，大举进犯河北，并一举攻占祁州（今河北安国）、洺州（今河北永年），而后，避开大名等军事重镇，利用宋军防守间隙，长驱南下，于十一月间在德清（今河南清丰西北）大破宋军，兵临澶州（今河南濮阳）城下。一路上辽军攻城掠寨，气势逼人，并且在军事进攻的同时，不断发出政治攻势，向北宋统治者施放议和的诱饵。

辽军的大规模入侵，在北宋朝野上下引起了极大的震动。在真宗赵恒与群臣商议退敌之策时，迎敌与避敌两种意见争执不下，真宗在其间犹豫不决。针对有人提出避敌金陵及成都的动摇真宗迎敌决心的消极对策，宰相寇准极力反对。他劝真宗道："陛下神武，将臣协和，若大驾亲征，敌当自遁；如若不然，则出奇以阻其谋，或坚守以老其师，敌劳我逸，必操胜券。奈何放弃宗庙，避敌楚蜀，那样就人心离散，敌人就乘胜深入，天下不可复保。"经过寇准的坚决斗争及苦苦相劝，真宗终于同意亲率大军亲征。

但真宗同辽军大战的决心并非十分坚定。当他率军抵达韦城时，又有人向真宗复提南逃金陵的建议。真宗面临大敌，又举棋不定，不愿再进。进兵之中，主帅动摇，是为军中大患。在事关宋王朝生死存亡的紧要关头，寇准再次挺身而出，耐心劝说真宗："陛下只可以前进，不可以后退。河北诸军日夜望陛下亲征，士气百倍。若回辇后退，则诸军士气瓦解，虏乘其

后，金陵亦不可保。”经过寇准和殿前都指挥使高琼的共同激励，真宗才又下令向澶州进军。

十一月二十六日，真宗率军来到澶州城南。这时，宋军前锋已同辽军遭遇，宋将张瓌射死督战的辽统军大将，辽军士气低落，这本正是宋军发起攻击的有利时机，但宋朝君臣上下却又在为是否渡过黄河而争论不休。有人以真宗安全为由坚持认为不渡河，寇准在高琼的支持下，认为真宗过河可以鼓舞士气，稳定军心，克敌制胜。未等处于观望的真宗发令，高琼已指挥卫士驱车北上。

可就在准备渡过浮桥时，真宗再度犹豫了，他下令停车。寇准和高琼知道车子停下来会是什么结果。于是，寇准一边劝说真宗，高琼一边用鞭子驱逐车夫把真宗的车辇推过浮桥。在费了九牛二虎之力后，真宗勉强算过了河。虽然真宗过河不甚情愿，但过河本身却带来了巨大的激励效应。此时，真宗也只好随遇而安了。

过河的卒子顶大车，过了河的天子也没有了后退那份心了。

待真宗登上北城楼，黄龙旗随风高高飘扬时，宋军将士从中看到了一个坚持抗战的天子的形象，顿时军心士气大振，“万岁”的欢呼声此起彼伏，响彻十里云霄。当即宋军于城下大败辽军，从而挽救了北宋失败的危局。辽军损兵折将，且深入宋腹地千里，不敢久留，遂与宋在澶州缔结了澶渊之盟。

从澶州之役的前后我们可以看出，寇准及高琼为使真宗完全定下抗辽决心所做的艰苦细致而又耐心的激励工作。特别是寇准和高琼把真宗连哄带推过了黄河后，真宗才真正没有了退路。可以这么说，没有寇准等人的劝说，懦弱和动摇的真宗就不可能完全定下抗辽的决心，也就不会有抗战的真宗皇帝对宋军将士的巨大鼓舞和鞭策。

◎ 断绝最后一丝侥幸

战争中，挫折或暂时的失败有时会像纷落的尘土一样把将

士心中胜利的火花扑灭。高明的统帅往往能够千方百计地拂去这层尘土，发现和集聚这发自将士内心深处的点点胜利之光而使其成为熊熊燃烧的胜利之火。

激将法则是统帅们常用的军心激励方法之一。不论是“示之不能”的反激，还是“走投无路”的正激，目的都是充分利用将士的求胜心理，调动其主观能动性，发掘蕴身在其中的巨大的潜在精神和物质力量，以求得最终胜利。

俄国著名军事家苏沃罗夫元帅就以善于激将取胜而著称于世，他就曾在库图佐夫攻城无望的关键时刻，采用激将法断绝了他的最后一丝侥幸，才得以大获全胜的。

在沙皇叶卡捷琳娜二世统治时期，俄国为打通向黑海的出海口，发动了与土耳其的第二次战争。战争之火在黑海北岸的广大地区燃烧起来。当时的黑海为土耳其所控制，土军为防御俄军的进攻，在其沿岸修筑了许多坚固的要塞，伊兹梅尔就是其中之一。

伊兹梅尔要塞位于黑海北岸的多瑙河之上，是从霍京和基利亚延伸出来的重要通道枢纽部，战略地位十分重要。谁控制了伊兹梅尔，谁也就控制了多瑙河，因此，它也成为俄、土两国争夺的重点目标。1790 年 10 月，俄军用了一个多月的时间围攻伊兹梅尔要塞，不但未获突破，反而招致人员的大量伤亡及保障的极端困难。冬天即将来临，疾病流行严重。面对高墙耸立、森严壁垒的伊兹梅尔要塞，攻打要塞的将军们再也想不出什么高招来完成任务了。

面对大量的人员伤亡和物资消耗，他们的心理承担能力已到了极点。俄军总司令波将金承认：“敌人绊住了我们的腿，使我们不能再向前进攻。”

就是在这种情况下，能征善战的苏沃罗夫被调到了伊兹梅尔前线。

经过充分的作战筹划和准备，苏沃罗夫向全体士兵下达了攻击命令：

“勇敢的战士们！你们要记住我们过去的一切胜利，你们

将再次证明，没有谁能敌得过俄国军队。我们并不是为了磨砺我们的意志才来打仗，而是必须夺取这个关系到战局前途和被傲慢的土耳其人诩为坚不可摧的要塞。俄国军队曾两次包围伊兹梅尔，但两次都未能攻下。现在是第三次包围，我们或者胜利，或者光荣战死。”

1790 年 12 月 11 日 5 时，随着划破夜空的信号弹的升起，苏沃罗夫兵分三路向伊兹梅尔发起了攻击。名将库图佐夫在这战役中指挥第六纵队担任左翼强攻。

又是一场空前的恶仗。寒风刺骨，炮声隆隆。库图佐夫的目标是基利亚门。壕沟和猛烈的火力封锁了俄军进攻的道路，库图佐夫身先士卒，跳堑壕，架云梯，爬城头，猛攻敌人的壁垒和五角堡。而土耳其军的防御仍然纹丝不动，雨点般的枪弹打退了曾两度登上城堡的俄军。原来，土军事先探知俄军要进攻基利亚门，所以在此早已做好了防御的充分准备，故俄军在此付出了沉重的代价，伤亡惨重。

库图佐夫也开始怀疑自己部队的实力了，心中还存有一丝侥幸心理，总想如果此时停止攻城，还能保存住部队的实力，于是向苏沃罗夫请求增援。手中只有 2 万多人的苏沃罗夫哪里还能再给库图佐夫拨出支援的兵力，这时除了能够给予他精神力量之外，再也不可能给予其它别的东西了。

苏沃罗夫给库图佐夫的回答是：“我已派人向女皇陛下报告攻克伊兹梅尔的消息，并将提升你为伊兹梅尔要塞司令官。”

库图佐夫还有什么说呢？他忘记了前两次攻击的失败，现在心中想的是帝国的威望、苏沃罗夫的信任。他被完全激发了起来，他横下了不攻下要塞决不罢休的坚强决心。

第三次进攻开始了。库图佐夫的士兵们用刺刀拚出一条血路，冲入要塞。接着又进行更为残酷的巷战。经过一天的激烈战斗，俄军终于占领了中心广场，全歼要塞守敌，取得了战役的最终胜利。

这次战役，俄军在开始十分被动，甚至动摇进攻决心的情

况下以胜利而告终，这与苏沃罗夫决心坚定有极大的关系。战前，他在军事会议上就“决心夺取这个堡垒，倘如不成功便死在城堡之下。”因而全体官兵能把生死置之度外，一战到底。战中，他言激库图佐夫，使之处于只有夺下城堡，才能告慰女皇陛下的“骑虎难下”状态，使库图佐夫这员骁将鼓起勇气，发挥聪明才智，率领部队坚决完成了攻城使命。

战后，苏沃罗夫在上表时一语道破了胜利的真话：“没有任何一个堡垒比伊兹梅尔更坚强、没有任何一个抵抗比伊兹梅尔更激烈，但是，它在我皇的宝座之下倒下来了，这是英勇进攻的结果。”是的，正是苏沃罗夫利用了全军将士忠于女皇陛下的虔诚心理，断绝了他们的最后一丝侥幸念头，才有了他向女皇报捷的结果。

◎ 让对手畏惧你

若不冒最大的危险，则在战争中不可能获得最大的成功。而一旦当你置个人生死于不顾，那时候所表现出来的气概，连对手都会畏惧三分，甚至会被你吓破胆。

战争是一个充满不确定性的领域。克劳塞维茨也说过，战争具有很大的概然性。因此，冒风险是战争中常有的事。理智的冒险是通向成功的催化剂，企图不冒任何风险而求得成功是不可能的。处于失败或不利之时，冒险成功的难度就更大，但其带来的价值也更大。当然，冒险不等于冒进和莽撞，它是在一定可能性基础上的拼搏和投人，它需要冒险者的智慧和胆量，为达成功而不惜自己的名誉、地位、生命的损失。

宋朝著名政治家、唐宋八大家之一的王安石曾经有这样一段高论：“夫夷以近，则游者众；险以远，则至者少。而世之奇伟、瑰怪、非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉，故非有志者不能至也。”人生又何尝不是如此。在生活中谁又能保证自己所从事的活动百分之百的成功？如果承认有失败，那么就等于认可了为失败而承担的风险。

当人们今天称赞哥伦布发现美洲新大陆的时候，有谁首先把他看作一个探险家，又有谁去品味他置死生于不顾，战狂风，斗恶浪漂洋过海的艰辛历程。人们常说：大难不死，必有后福，这其中的福恐怕就是对冒“死”之险的最大报偿吧。

南宋时期，有一位功勋卓著的抗金名将，此人勇冠三军，被称为“万人敌”。每遇征战，他总是身先士卒，冒死向前，他就是名声显赫的韩世忠。

韩世忠曾一人深入虎穴，俘敌万人，所表现的胆略实在了得。

宣和三年，宋将张师正因为兵败，被宣抚副使李弥大按军法斩首，张的部将李复就鼓动军士反叛宋廷，占据淄州、青州一带，并拥有数万人马。李弥大无力平息叛军，就命韩世忠领兵前往镇压。韩世忠手下当时不过千人，要与拥有数万之众的李复对阵显然力量不足，但还要完成任务，这就需要勇气和智慧。

当部队开到临淄河时，韩世忠布下了一个破釜沉舟，与敌决一死战的阵式。他把部队编为四队，猛冲敌营，同时，在部队的后面布设铁蒺藜，自绝后路。全军只有前进求生的希望。他下令：“进则胜，退则死，走者命后队刺杀。”将士们义无返顾，奋勇杀敌，勇往直前。不多久，就突破敌阵，并杀死叛将李复。

韩世忠率军乘胜追击，将余敌逼至宿迁。逃到这里的叛军还有一万之众，他们自以为已逃脱了宋军的追击，因而放松了警惕，并摆酒设宴，纵情狂欢。

韩世忠见敌人没有防备，就连夜单枪匹马冲人敌营。他大喝一声：“我大军已至，你们已死路一条。若能束戈卷甲，立即投降，我可保全你们的性命，并可共求功名，报效国家。”忘乎所以的叛军将士被这突如其来的气势所震慑，个个吓得魂不附体，不知所措，有的瘫倒，有的则跪着举酒请罪。韩世忠下马解鞍，以胜利者的气度，猛吃猛喝。众敌兵见头目对韩世忠都服服帖帖，也都乖乖地解甲投降。

次日黎明，敌将士见只有韩世忠一人，才知上当，可这时反抗为时已晚。

这两次作战，韩世忠带领全军冒着四面受敌乃至全军覆没的危险，自绝后路。接着，自己又一人打入万人敌营，迫敌投降，在他身上表现出一种奇胆大勇，真是令人胆颤心惊。

◎ 过河的卒子顶大车

公元前204年，在华北重要隘口——井陉，也留下了一篇流芳百世的战争杰作。

韩信受命东征赵国。

当时在赵国辅佐赵歇的代王陈余等听说韩信领兵攻赵的消息后，当即同赵王一起集兵20万，置于汉军必经之地井陉口。井陉口是太行山的要隘，地势险峻，易守难攻。大队人马过关，车不能并排，马不能成列，很显然，地利已为赵军尽占。

韩信当时所率军虽然号称数万，但真正能打仗的只有几千人，就这些人马也是临时收编、征调而来，缺乏训练，同赵军相比，汉军在兵力上也处于劣势。

开战前，赵国很会用兵的将领李左车向赵王和陈余提出了战胜汉军的妙计："韩信连战皆捷，势如破竹，其弱点在于孤军深入，后勤补给困难，再加上井陉口狭长的山路，汉军粮食辎重肯定不能跟上来。若由我带领3万人马抄小路袭击其辎重，断敌后续；将军率主力正面坚守，必可使韩信欲进不成，后退不能，再加上军无粮草，不出10天汉军必然大败。"

自恃拥有重兵和占据地利优势的陈余哪里听得进李左车颇有见地的建议，他根本没把韩信那几千人马看在眼里，口称只要正面迎敌即可取胜，根本用不着再用奇兵。

韩信派人打听得知陈余拒绝采纳李左车的建议后，十分高兴。这等于给其进攻扫清了一道障碍，于是就率领汉军进驻在距井陉口30里的地方。

就在驻扎的当天晚上，韩信精选轻骑兵2000人，多带武器和红旗，从小道上山并隐蔽在赵军营地的一侧。

韩信对将士们说："你们守候在此，待赵军见我撤退倾营出

动追击之时，赶快进入赵军营地，把所有的赵旗都换成汉旗。”

把这支伏兵布置停当，韩信又在谋划着敌强我弱情况下的胜敌之计。他针对大部分士卒未经训练的实际，大胆布下了“背水列阵”这一为兵法所忌的险招。

韩信派 1 万人为先锋，渡河而列阵。这样一来，这支军队背临河水，而向占有地利和兵力优势的赵军，无疑是处于“死地”。难怪赵军见韩信如此布兵，都讥笑韩信不懂兵法，并认为此战汉军必败无疑。

等天亮以后，韩信率领主力杀向井陉口，陈余遂率军出击迎敌。经过长时间的激战，韩信假装抵挡不住赵军的抗击，率军退入背水阵中。陈余见韩信的军队全部进入背水阵这一绝境，认为这是全歼汉军的大好时机，就率赵军倾巢出击。

汉军面对众多赵军的攻击，进不能，退不成，惟有死战才可能有一条生路。于是，汉军将士同赵军展开了一场殊死的搏斗。与此同时，埋伏于赵军营地附近的汉军等赵军一离开营地，一举攻入赵营，很快把 2000 多汉军的红旗插满了赵营。

却说背水阵前，两军奋战正酣。赵军见汉军作战勇猛，知一时半会儿不能取胜，就想退入营中另做打算。待赵军回首遥望自己的营盘时，个个吓得目瞪口呆，好端端一座营盘怎么顷刻间成了遍插汉军红旗的阵地。还没等他们明白过来，汉军里外夹击，赵军大乱。不多时，20 万赵军就被只有数千人马的汉军所败，陈余被杀，赵王歇也当了俘虏。

战后，众部将对韩信的战术大惑不解，在庆功宴上问韩信其中的缘由。韩信说：“你们只知背水列阵为兵家所忌，却忘了兵法上还有‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’的训诫。我军临时组建，缺乏训练，如果把这样一支军队置于能退能生的地方，那么，一遇危险还有不跑的吗？我偏把他们部署在只有勇猛奋战才能生存的地方，这样，就没有人不奋勇作战了，胜利就是这样来的。”

听罢，众将都深服韩信的高超战术，同时也为其把几千人置之死地、迎战有几十万之众的赵军的冒险精神所折服。

〔第四篇〕

厚黑诡智篇：

胜王败寇，机关算尽

“胜者王侯败者寇”。自古以来，历史就是由胜利者来写的。成为英雄豪杰的秘诀，不过面厚心黑而已。这“厚黑”二字应用起来，却需日思夜想，机关算尽。不知厚黑，固然无以为英雄豪杰；徒知“厚黑”二个字面不知变化应用的，也无以为英雄豪杰。

■ 成败铁规厚黑秘诀十九：诱敌入彀

——调动全部的厚黑智慧，设计一个圈套，让对手钻进去，自然大功告成。

渔人打开了一个瓶子，里面跳出来一个魔鬼。渔人惊愕之余，说："你这么高大，怎么能钻到这瓶瓮中呢？"那魔鬼得意洋洋："我能伸能缩，现在就钻给你看。"等那魔鬼重又钻回后，渔人赶紧塞住了瓶口。如果调动全部的厚黑智慧，也设计这么一个圈套，让对手钻进去，岂不大功告成。

◎ 把敌人捧上天

强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这是因为超过了力量的极限。"因其强而强之乃可折也；因其广而广之乃可缺也。"

在《战争论》中，克劳塞维茨运用了许多奇特的思维方法，得出了许多脍炙人口的结论，如珠妙语之中透着灵气和哲理，往往叫人回味无穷。在谈到进攻时，克劳塞维茨独创性地提出了一个新概念，叫作“进攻的顶点”。为解释这一概念，他有一段精彩的论述：

“进攻者可以像买东西一样获得一些在媾和谈判时对他有利的条件，但他必须先以自己的军队为代价付出现款。如果进攻者能够把自己日益减弱的优势一直保持到媾和为止，那么他的目的就达到了。大多数战略进攻只能进行到它的力量还足以进行防御以等待媾和的那个时刻为止。超过这一时刻就会生剧变，就会遭到还击，这种还击的力量通常要比进攻者的进攻力量大得多。我们把这个时刻叫作进攻的顶点。”

同样，胜利也有顶点，当胜利的一方跨越顶点时。失败就会接踵而至。我们把这一规律称为“顶点定律”。

如果胜利的一方还没有足够的物质和精神力量去维持已经得到的胜利，那就是跨越了顶点。换句话说，收获必须量力而行，超过了一定限度，就会造成恶果。力量可以达到的地方与力量可以巩固的地方完全不是一回事。中国有句成语叫“强弩之末”。强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这也是超过了顶点。

失败的一方如能深信“顶点定律”，就能运用韬略，顺着敌方贪求更大胜利之意，纵其跨越顶点，使其在不该得到时得到，不该收获的季节收获，依此而行，反败为胜也就为期不远了。

将胜利者推向更大的胜利，看起来似乎荒唐，但其中含有丰富的哲理，不失为败后制胜的一大怪招。

有一则寓言说：一只在森林边缘生活惯了的鸟儿，看到蓝天浩大，一望无际，于是，它决定飞出森林。它飞呀飞呀，突然发现前方金光四射，一片橙黄，喜得它舞姿翩翩，迳直向前。不料，当它精疲力竭地飞到那儿，才知道原来是浩瀚的戈

壁沙滩，它饥渴劳碌，但却找不到食物，也寻觅不到可供栖息的树枝，想返回那葱郁富饶的森林已经没有力气，也来不及了，因为接踵而至的是风沙的怒吼和寒夜的降临。

这只在未倦之时而不知返飞的痴鸟超越了“顶点”，最后而临着死亡的威胁。是什么推动着它不顾前途的凶险和后果呢？是远方的那“一片橙黄”。

失败的一方如果能够人为地制造出那“一片橙黄”，就实现了“推”着对手越过“顶点”的目的——把敌人推向死亡，自己则跨入胜利。

“推”有多种手段，最易成功的莫过于表面装着在维护对手的利益，或颂扬、或夸耀、或出格地恭敬，让其陶醉在云里雾里，舒舒服服，不知高低，而自己则暗地里另有图谋。

过分地“捧”而葬送一个胜利者的例子生活中毫不鲜见。捧得越高，摔得越重，捧到天边，一旦掉下来，那就粉身碎骨。

有时候，人们捧一个人，并非心怀恶意，而是想表达自己的崇敬，但往往事与愿违，结局却是“杀”，这是因为不自觉地运用了“顶点定律”。比如，某个体育冠军、某个影视明星或者某个企业家，一旦获得成功，各种头衔和荣誉就会纷至沓来。给予成功者以适度的奖励，这本来是件好事，但如果超出了其劳动所应得到的限度或其心理所能承受的限度——也就是所谓的“顶点”，那就会带来相反的后果。头衔多了、社会关系广了，各种应酬就会随之增加，因而业务能力就没有精力继续提高了，这是第一个恶果，同时，由于成功者接受了那些他们本来不该得到的那部分金钱和荣誉，容易产生骄傲的心理并且很容易遭人嫉妒，成为一些人攻击的靶子，这是第二个恶果。这些，恐怕就是有些成功者成功之后又很快销声匿迹的一个重要原因。

卑躬屈膝，伏首称臣，尊对手为王，使对手成为其他强国嫉妒的对象，这是一种将对手“推过顶点”的方法。

三国时期，当吴、蜀两国关系破裂后，孙权非常担心地广势众而且“挟天子以令诸侯”的魏国会与蜀国联手共图东吴。于是，他想出了一招：上表劝曹操废天子自立为帝。孙权深知，蜀国的旗帜就是恢复汉室，如曹操果然将那个已成为摆设的汉天子废掉，自然就要激怒刘备，使得蜀、魏不仅不能联手，还有可能刀兵相见。这样一来，二对一的局面就可能轻而易举地改变。但曹操也不是等闲之辈，他看完表章，轻蔑地说：孙权小儿想把我置于炉火之上啊！

这是运用“顶点定律”未能奏效的一例，而在战争史中，成功的例子也为数不少。

战国初期，魏国非常强大。魏惠王企图以朝见周朝的天子为名，召集12个诸侯小国，共同讨伐秦国。当时的秦国因尚未强盛，不堪一战，因此秦孝公非常害怕，下令国人积极备战，以抗强魏。卫鞅经过认真分析形势，认为如果针锋相对，秦国根本不是敌国的对手，只有卑词厚礼尊魏为王才是上策。秦孝公依计而行，主动向魏国称臣。魏惠王果然上当，他广建宫殿，登上了“天子之位”，这时，齐、楚等另外一些企图称霸的国家不答应了，一起将矛头指向魏国，发起了一场伐魏的战争。战争之中，魏国失去了强国地位，而秦国则乘机发展起来。

强魏被弱秦推向“顶点”而招致失败。无独有偶，当魏国在马陵之战中大败于齐军之后，魏国如法炮制，也用此法让齐国吃了苦头。有一次，魏惠王咬牙切齿地对相国惠施说：“齐国是我的仇敌，马陵之怨我没齿难忘。现在，我们的实力虽然不如从前，但我总想倾全国之兵与齐决战。”

相国惠施是一个深谙韬略的人，他及时劝阻魏惠王以武力复仇的念头。惠施指出：大王曾经攻打赵国的邯郸，与齐国战于桂陵，后来又攻伐韩国，与齐国二战于马陵，结果是连遭失利。现在，我军实力已大大削弱，而大王又想倾全国之兵去攻打齐国，这是万万不可的。依我之见，大王果真要想报仇，例

不如脱掉王服，屈节尊齐。这样，必然会引起楚国的愤怒。然后大王可以派人去离间齐楚关系，楚必攻齐。齐因连年征战，虽胜而兵疲，楚国一直都养精蓄锐，国力正盛。因此，齐国将不是楚国的对手。

魏惠王觉得相国的见解高自己一筹，便接受了劝告。他很快派出使者前往齐国，表示愿意向齐称臣。后来，魏惠王又多次亲往齐国，卑躬屈节地朝拜齐王。

正当齐威王得意忘形之时，楚国和赵国却妒意顿起。公元前333年，楚、赵联合发兵攻齐，大败齐军于徐州。

在这里，正是“称臣”的举动完成了“推”着对手跨过了“顶点”。强大的齐国可能给周围邻国带来的威胁，通过魏王伏首听命的可怜相突出地展示出来，这就必然招致各国的警觉和嫉妒。而实际上，齐国虽然打了几次胜仗，但兵车疲惫，国库日虚，完全没有具备成为王者之王的实力，在这种情况下，齐威王没有金刚钻却揽了瓷器活，超过“顶点”，头重脚轻，自然是难免一败。

◎假惺惺地做好人

诡辩术中有一种这样的方法，为了反对某一观点，首先表示热烈地赞同，然后对其大加发挥，引向极端，使人一听就知道其中谬误百出，从而达到不攻自破的目的。

这种方法，多半用在直接反驳难以取胜的场合。《兵经百篇》中讲：“大凡逆之愈坚者，不如顺以导瑕。敌欲进，羸柔示弱以致之进；敌欲退，解散开生以纵之退，敌倚强，远锋固守以观其骄；敌仗威，虚恭图实以俟其懈。”这段话的大意是：凡是硬拼难免吃亏的，不如顺从敌人的意图引导它犯错误，敌人想前进，就故意示弱诱它进；敌人想退却，就虚留生路纵它退；敌人依仗自己力量强大，就故意固守不战，滋长它的骄傲情绪；敌人炫耀自己强大的声威，就假意恭敬暗蓄力

量，等待它麻痹松懈。由此可见，顺着敌人的意思，引导它向着希望的方向发展直至走向极端，是一条常用的计策。

春秋时期，楚军向东周和西周借道去攻打韩国和魏国，两周的君王非常恐慌，左右为难，如果借了，一方面会激起韩、魏两国的怨恨，另一方面楚军还有可能乘机灭了东周、西周，来一个假途灭周；如果不借，则楚国就会大兵压境并以此为借口吞并两周。在两难境地之中，苏秦想出了一条妙计，他说：“强楚向君主借道，君主不但要答应它的要求，还要派人将道路加宽修长，一直修到洛阳以北的河岸，这样，必然会引起韩、魏的警觉从而加强戒备，齐、秦两大强国也会由此怀疑楚国想夺取周天子的权力，因而必与韩、魏联合起来共同对楚。在这种情况下，楚国连自保都成了问题，哪敢向两周借道呢？假使不激起四国对楚的共愤，君主就是不答应借道，楚军也会强行通过的。”

东周、西周的君主听取了苏秦的建议，不但愉快地答应了借道，还派出大量民工铺路搭桥，把楚国将攻伐韩、魏夺取九鼎之势造得沸沸扬扬。于是，韩、魏、秦、齐四国大为愤怒，决定共同阻击楚军的行动。楚王被迫打消了“借道”的念头。

苏秦在这里使用的也是一个“推”字。通过大张旗鼓地为楚国修路，将楚国秘密借道变成了公开借道，攻伐韩、魏变成了夺取九鼎，通过表面上的“借”达到了实际上的“不借”的目的。正是用自己处于不利的劣势这一特点，挑起楚国与其他几国的矛盾，使强大的楚国不敢越雷池一步，从而保护了自身。

古时候，皇帝都是三宫六院、妻妾成群，过着极其荒淫的生活。在众多的陪伴皇帝享乐的女人中，皇后的地位最高，因而最容易成为内宫“娘子军”争夺的焦点。

汉朝第四代皇帝景帝的皇后，因为没有生出“龙种”，逐渐被景帝所疏远，其位难保。此时，其他夫人、嫔妃们立即活跃起来，纷纷想取而代之。

谁能最后夺取皇后的位子？一位生性聪颖而心眼极多的王夫人，巧妙地运用推过“顶点”的厚黑之计达到了目的。

当时，在众多的竞争对手中，栗姬的条件最为优越，她最先给皇帝生了一个儿子，按照一般的做法，这个长男当然就是皇太子，他的生母按理应该被立为皇后。于是，大家对栗姬非常嫉妒，纷纷说她的坏话。栗姬不知道好好利用自己的优势，而自以为生了皇太子，就得意忘形，不把其他人放在眼里，这引起了更多的不满。渐渐地，关于栗姬的坏话越来越多地传到了景帝的耳里，他就生气了，对栗姬有所疏远。有一次，景帝大概是想亲自做一番试探，就对栗姬说，将来要请她照应其他妃子生的孩子。不知高低的栗姬却装娇耍赖地不肯答应。还出言不逊，使得景帝很不高兴，便开始讨厌她了。不过，栗姬毕竟是皇太子的母亲，景帝没有对她怎么样，只是在立后的问题上犹豫起来。

把这一切都看在眼里的王夫人着手进行自己的行动，她不是极力去诋毁栗姬，而是采用了另外一种办法：假惺惺地做好人，先捧后摔。

王夫人悄悄地对一位大臣说：“皇后的位子不能总是空着，我想去劝告皇帝，让太子的生母栗姬当皇后，你看怎么样？”那位大臣不知其中的诡计，只想使自己成为新皇后的第一个推荐者，便急忙到景帝那儿进言：“太子的母亲栗姬不应该再和一般的嫔妃们平起平坐，臣以为宜立为皇后。”景帝听罢，以为是栗姬在背后拉拢大臣为其争抢后位，勃然大怒，下令把那位大臣打入监牢，废了太子，将栗姬轰出了宫门。

等到景帝的气消了，王夫人趁着柔情蜜意之时，在他面前为栗姬和太子求情。自然，金口玉言，是不能随便改的。但王夫人的做法却使景帝深感她是一个大贤大德的女人，留下极深的印象。后来，王夫人顺顺当当地登上了皇后的位子，她的儿子成了后来的汉武帝。

如果说皇后这个位子是内宫美女们争夺的焦点的话，那么

王夫人在栗姬还并不讨景帝欢心的时候，鼓动大臣去为她争抢这个位子，实际上是推她越过了“顶点”，这一着非常高明。

◎ 让敌人激起公忿

军事谋略中有一条妙计，叫“将欲弱之，必姑强之，将欲取之，必姑予之。”其中的“强”和“予”，就是纵敌失去节制，造成物极必反的后果。它对于处于劣势、困境和失败中的一方来说，往往非常实用。

春秋末期，晋国有六大家族，赵、魏、韩、智、范、中行，财大势大，号称“六卿”。后来，智伯以武力兼并了范、中行两家领地，又向魏家提出了领地要求。魏宣子很想拒绝智伯的无理要求，但又怕敌他不过。这时，谋士任章进言说：请不要拒绝智伯而惹恼他，不妨先满足他的要求。他尝到了甜头，肯定更加肆无忌惮，四处伸手，到那时，其他大夫都会对他心怀不满而联合起来收拾他。

魏宣子听取了任章的建议，划出一些土地交给智伯。果然，智伯贪心不足，又对赵、韩两家提出要求。这样一来，魏、赵、韩三家被迫联手瓜分了智伯的土地。

弱小、失败的一方避免和强大、胜利之敌直接交手，是一种明智的选择。战争史一再证明：绕道最远归途最近。孙子指出：“军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”表面上的远，实际上的近；表面上的弊，实际上的利；表面上的后，实际上的先。这是兵法中常讲的虚实关系。运用“顶点定律”，采取将对手“推”过顶点而导引其转向失败，走的就是一条迂回战线。这种方法之所以屡屡获得成功，是因为杀招总是掩藏在满足了对手的贪欲之后。

胜利之师、强大之国，最容易犯的错误就是头脑发热，贪心不足，总想尽快夺取更加辉煌的胜利称霸天下。此时，投其

所好，让对手“顺着杆爬”，让他尽情攻掠自然是正中下怀的。

对付一个隐藏很深的危险人物，当人们没有认清他的真实面目的时候不好下手。而等他无所顾忌、露出丑恶嘴脸的时候，再图除之，则是民心所向。起先的“听之任之”，是为让他做过了头，然后好一举将其捏在手心，随意处置。

还说战国时的齐国，它在上了魏国的“尊王”之当后，并没有认真吸取教训，而是在错误的道路上越走越远。公元前286年，齐国于不适当的时机吞并了宋国，终于给自己招来了一场几近毁灭的大祸。

这一次，是燕、秦两国将齐国“推”过了“顶点”。

燕国于公元前314年被齐国打得大败，几乎灭亡。公元前311年，燕昭王继位后，广招天下贤才，力图报仇雪恨。苏秦就是这时候来到燕国的，由于他能言善辩、才华出众，很快就得到燕王的重用。

燕昭王经常与苏秦商量破齐之策。有一次，苏秦对昭王说：“强齐如果要北伐燕国，恐怕即使有五个燕国也挡不住它。依我之见，现在只有秘密派遣一间谍说客前往齐国，讨得齐王的欢心，怂恿他不断对别国发动征战，使其兵疲民穷，国力衰竭，这样，才能保证燕国永世无患。”苏秦还自告奋勇地要求亲自前往齐回去充当间谍。燕昭王听后，十分高兴，立即答应了他的请求。

苏秦一到齐国，凭着三寸不烂之舌和出众的才华，很快就得到了齐王的信任。此后，他就按照原定计划，怂恿齐王穷兵黩武，连年征战。

齐王是在听取了苏秦的建议后而发兵攻宋的。苏秦诚恳而又慷慨激昂地对齐王说：“大王这些年南征北战，破楚败秦，征用韩、魏、燕、赵之兵，实力越来越强。驱使诸侯各国如同扬鞭催马。不过，我听说当今有所作为的君王，都会诛暴君、匡乱世、攻伐不义无道之徒，以取信天下，成就霸业。如今，

宋王射天神、打地神，铸造诸侯之像立于厕所路边，扯开他们的双臂，敲打他们的鼻子，真可谓不义无道之最。而大王却听之任之，不予攻伐，长此下去，我看您是难以成就霸王之业的！而且，宋国是中原一带的富庶之地，齐国的毗邻。大王与其得到百里燕地，不如得到十里宋地。攻伐宋国既师出有名，又能得到实际利益，大王何乐而不为呢?”这番话，说得齐王心花怒放，连连表示赞同。他哪里知道，这个向他献计献策的苏秦，原来却是燕国派来的间谍。

当时，秦国是另外一个有能力图霸天下的强国。对于齐国企图吞并宋国的举动，秦昭王起先是极力反对的。他只看到齐国灭亡宋国之后地盘会进一步增大、竞争力会进一步增强，但他却没有看到，当时无论是齐国还秦国，虽然与其他诸侯比较起来，多一些争霸天下的实力，可这种实力还没大到足以独挡天下联合攻击的地步。此时，如若过早地从事攻人城、掠人地、灭人国的刺激性活动，就会犯众怒而引火烧身。齐国想灭宋国，肯定能得到一些暂时的、表面的好处，而与不利的一面比较起来，总归是弊大于利。秦昭王的谋士冷向把这一点看得很清楚，他劝秦王不但不要阻止而且还要极力怂恿齐国去灭宋国。

冷向和苏秦的分析不谋而合，真可谓是英雄所见略同。他们的出发点不一样——一个为秦，一个为燕，但目标一致——都想把齐国引向毁灭的深渊。他们采取的手段也完全一样，不是以武力去阻止齐国攻宋，而是用策略去鼓动齐国扩大胜利，就性质而言，都是要“推”着强齐跨过“顶点”。

齐王没有看出灭宋的危险性，只知道吞并个小小宋国不费吹灰之力。然而，当他走出了这一步后，形势顿然急转直下，齐国变成了众矢之的。而在当时，齐国还不具备足以抵挡六国联手的力量，这就使灭宋之后的危险性成倍地增长了。

齐灭宋之后的两年，燕将乐毅率燕、秦、韩、魏、赵五国之兵，与齐军首战于济西，歼灭了齐军主力。接着，乐毅又率

燕军主力围齐都城临淄，并于半年之内攻下了齐国70多座城池。

弱小的燕国终于反败为胜报了一箭之仇。

◎ 猪要养肥了再杀

春秋初年，郑武公死后，太子寤生继位，称为郑庄公。庄公的位子坐得很不踏实，郑庄公心里明白，自己虽然当了国君，但政敌们决不会就此善罢甘休，自己还得拼力争斗。不过，用什么方式与政敌斗争才好呢？他颇犯踌躇，因为那政敌不是别人，却是他的亲生母亲和胞弟！

原来，郑庄公在他母亲姜氏做梦时出生，使她大受惊吓，不讨她的喜欢。后来，姜氏又生一子，取名段。段长得一表人才，颇有帝王相。姜氏就将全部母爱倾注在这个小儿子身上。

郑武公在世时，姜氏三番五次地要求丈夫废长立幼，可武公怕这样做会引起内乱，所以没有依她，只是封给段一个小城作为食邑。对于这事，武姜和共叔段一直心怀不满，所以武公一死，他们便加紧了夺权步骤。

姜氏为小儿子只得了一小块封地而深感不平，总想替他讨回“公道”。一日，她找来郑庄公责问：“你已继承了君位，拥有数百里土地，而你的同胞弟弟却只有一座又小又穷的城邑，你于心何忍？”

郑庄公虽然从小就被母亲所厌弃，但他是位孝子，仍然很尊敬母亲。他恭敬地问道：“依母后的意思应该怎样才好呢？”

姜氏用命令的语气说：“给他一个大城，最好将制邑封给他。”

庄公为难地告诉母亲，父亲生前曾经再三告诫，制邑的地位非常重要，不能封给任何人，他请姜氏重挑一个地方。

“那就京邑吧。”姜氏不容商量地说道，“你若还不同意，就不如把我和你弟弟赶出郑国算了！”

郑庄公无可奈何地答应了母亲的要求。大臣们听说要将京邑封给段，有人表示反对，认为这样做无异是一国二君，太危险了。庄公悲伤地回答："母命难违啊！"

姜氏要将京邑划给段，是包藏着祸心的。京邑是个富裕、险要之地，段到那里可以图谋大的发展。段临行前，母子两商定，一个到京邑去聚兵积粮、扩大实力，一个留在庄公身边，以作内应，等到时机成熟，就一举夺取国君之位。

段到京邑后，果然不遗余力地网罗亲信、招兵买马。他下令，凡在自己属地的赋税，一律不再上交国库。过了不久，他就寻找借口，侵占他人的封地，实力一天天强盛起来。

有人将段的胡做非为告诉了庄公，庄公只是一笑了之，不作回答。有人对庄公说："都邑城墙的高度，先王都有规定。如今段不按规定修城，您应及时阻止他，以免后果难以收拾。"郑庄公何尝不明白这个道理？但他心里另有打算，所以说："我母亲希望这样，我又有什么办法呢？"上卿公子吕请求带兵讨伐，被庄公喝住。庄公厉声说："段是我的同胞兄弟，母后的掌上明珠。谁敢言伐，定斩不饶。"

退朝时，公子吕一边走一边摇头叹气地内言自语道："没想到主公是一个没有英雄气概之人。"

"公子错怪主公了。"身后忽然有人答话，吓了公子吕一跳，定睛一看，原来是大夫祭足。祭足笑道："我看主公是一个足智多谋的人，决不会不处理这件事，只是在大庭广众之下，怎能说出真心话？"

公子吕恍然大悟，连忙迂回宫里，私下求见庄公。

这回，庄公不但没有责骂他，反而推心置腹地交谈起来。庄公说："我知道母亲和段在图谋篡位，但他们的阴谋还没有被天下人所知。如果现在就予以镇压，国人就会骂我无情不孝，反生祸乱。所以我只好装聋作哑，听之任之。等他们罪恶昭彰后，再除不迟！"

这就是猪养肥了再杀的厚黑谋略。

公子吕听罢，称赞庄公远见，只是仍然担心，万一段的势力越来大，不好对付。庄公又将自己的打算详细说了一遍，公子吕点头称是。

第二天，庄公在早朝时突然宣布，他想去朝见周天子，此后国政由祭足大夫代理。下朝后，他又亲往姜氏面前辞行，说了一番自己不在时请母亲多多保重的话，过了几天，庄公就带了很多礼物和人马朝周国而去。

姜氏见庄公走了非常高兴，立即写了一密信差人送往京邑，约段于五月初起兵，里应外合，发动政变。

段接密信后，立即行动，诡称庄公出国，自己要代理朝政，倾全部之兵，离开京邑，直向都城扑去。行到半途，忽然有消息传来，说京邑已被公子吕带领的队伍占领，段大惊失色。

原来，庄公朝见周天子是假，诱使母后和弟弟提前起兵造反是真。庄公根本没有离开郑国，姜氏派人送给段的密情也被庄公的手下人截获，庄公留下这封信作为罪证，又假造了一封差人送给了段。而公子吕的队伍早就埋伏在京邑的附近了，等段一离开，不费吹灰之力就端了他的老窝。

段命令回军夺京邑，但军营中许多人都知道了他这次是为谋反的，纷纷跑散或投向庄公一边，段见事已败露，大势已去，就拔剑自刎了。

庄公不愿诛杀参与谋反的亲母，就差人将姜氏写给段的密信送还给她。姜氏无颜以对，悄悄离开了宫廷。

对弟弟的夺权野心和母亲的所作所为，郑庄公是了然于胸的。但他并不怜骨肉之情妥善调解，而是采用“引其发展，陷其不义，突发制人”的阴谋手段，先放纵对方，任其胡为，争取到臣心、军心、民心后再置对方于死地。

猪养肥了再杀的厚黑方法适用于能压住局面的操纵者。它的妙处是使对方尽力表演，轻敌大意，将己之放纵误解为无能，使他人因为对手的过分行为而忽略或宽容对方的清算和反悔。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十：反道而行

——当阿猫阿狗们都知道怎么办的时候，你就应该考虑变换变换方式了。对抗双方都深得厚黑真传，更要反道而行，才能更快地摆脱困境。

当阿猫阿狗们都知道怎么办的时候，你就应该考虑变换变换方式了。对抗双方都深得厚黑真传，更要反道而行，才能更快地摆脱困境。对方让你往东，你决不要往东，而一定要往西走不可。

◎ 没人要的我要

尽管人们不期望失败，但它却有可能带来意料不到的好处。

按照争取成功的思路所不可能得到的最佳结果，有时候竟被失败挖掘出来了，这叫作因祸得福。

王昭君不善阿谀，得罪了宫中的画师，致使久守空闺，得

不到皇帝的宠幸，后来又远嫁匈奴，谁料到，这一下她的美色天下尽知。在匈奴单于那里，王昭君占尽甘露，也深受臣民敬仰。梁山泊的寨主宋江，原本是一名小吏，获死罪当斩，却被好汉救下，结果他占山为王，好不风光。

失败的犁铧翻开黑土，将深埋地下的种种问题统统抖搂出来。失败逼着人们开动脑筋，去追寻失败的原因。如果是经营失败了，你就会想，是产品不对路、经营不得法还是质量不过关？如果是打仗失败了，你就会想，是力量不足、战法不当还是有内奸作怪？找到了失败的原因，就是走向胜利的开端。

失败是一位冷酷的老师。英国人曾骄傲地夸耀，他们"只要打赢一仗——最后一仗"，这说明在此之前，他们总吃败仗，拿破仑战争、第一次世界大战、第二次世界大战的情形都是如此。前面一系列失败为最后的决定性胜利铺平了道路。

在美国众多的企业家中，有一位传奇式人物，名叫保罗·道密尔。他专门收买濒临破产的企业来经营，而这些企业到了他的手里，一个个都能奇迹般地起死回生。

保罗·道密尔原是匈牙利人，第二次世界大战期间，法西斯杀害了他的亲人，他大难不死，从此养成了坚韧不拔的性格。1948 年，21 岁的道密尔怀揣 5 美元，漂洋过海来到了异国他乡。

道密尔在刚到美国的前 18 个月中，变换了 15 次工作。后来，他在一个制造日用杂品的工厂里受到老板的赏识，老板决定将工厂交给他管理。道密尔干得很出色。可半年之后他就提出了辞呈，决定去当推销员。经过两年的努力，道密尔在推销行当上取得了成功，收入相当可观，如果再过一段，他就可能成为所在地区最富有的推销员了。此时，道密尔又果断地丢下了推销工作，用多年的积蓄买下了一个濒临破产的工艺品制造厂。

买下工厂后，道密尔仔细地研究了工厂存在的问题，并针对这些问题分别采取了处置措施。1 年之后，道密尔就实现了

转亏为盈，他的事业蒸蒸日上。谁想，到第5个年头时，道密尔却宣布“退休”了。又过了两年，他从一家银行那里买下了一家已经停工的玩具公司。

这家玩具公司是作为抵押品由银行接收下来的。道密尔来到公司，仔细分析其经营失败的原因，找出了解决办法。经过短短6个星期的整顿，公司的面貌焕然一新。到了后来，在美国工艺品和玩具业中，没有人不知道保罗·道密尔的名字。

有人曾问道密尔：为什么总爱买下一些濒临失败的企业来经营？他的回答令人玩味“别人经营失败了，接过来就容易找到失败的原因，只要把造成失败的缺点和失误找出来，并加以纠正，就会得到转机，也就会重新赚钱。”

道密尔成功的奥秘给人以深刻的启迪，它说明失败之中也就包含着胜利的机会，问题是你能不能发现机会并加以利用。

◎ 打乱敌人的如意算盘

人们的思维往往具有一定的惰性，喜欢按照习惯的方式或常理去对事物做出判断，高明的智者善于克服这一惰性并且充分利用这一点来构想反败为胜的妙计。

非常时刻，需要采取非常的行动。下围棋时，当有一方估计按照正常的攻防手段已无法取胜，就要使用看似无理实则暗藏杀机的厚黑手段，打乱敌人的如意算盘。军事上，处于败势或已经遭受挫折的队伍，多半只能从用奇上寻找出路，使敌人大出意料，摸不清虚实，只有这样，整个局势才有可能发生重大转折。

1757年4月，普鲁士腓特烈大帝率军进入奥地利境内的波西米亚地区，意在打破俄、法、奥、瑞等5国联军的战略包围；使普鲁士军队从被动中摆脱出来。

5月6日，普军在布拉格城郊击败了6万奥军，然后开始攻城。但是，奥军的道恩元帅率领5万援军赶到了科林附近，

对普军形成了夹击之势。腓特烈大帝分出 3 万军队去阻击援军，但却遇到重创，损失了 1 万余人。

科林的失败，带来了极其严重的后果，普军被迫放弃对布拉格的包围并撤出波西米亚，失去了扭转战略态势的时间和空间。

此时，联军已逐步实现了战略合围。在东面，8 万俄军已深人东普鲁士境内，击败了 2 万多普鲁士守军，打通了通向柏林的的道路；在南面，由查理亲王和道恩元帅指挥的 10 万奥军，乘着科林胜利的余威，继续加速推进；在西面，由戴艾斯提斯元帅率领的 10 万法军和苏比兹元帅率领的 3 万法军已分别进占了哈默林要塞附近地区和普鲁士境内的马格德堡，距柏林已不算太远；而由约瑟夫亲王率领的 3 万余驻在罗马帝国的军队，也正在配合苏比兹元帅的法军收复撒克森；在北面，瑞典军 17000 人，已开始在波美拉尼亚登陆。

腓特烈大帝面临着从四面八方逼近的近 40 万敌军的围攻，甚至他自己也认为，此时要想赢得战争如果按部就班已没有可能了，只有采用出人意料的非常之举，才能打乱敌人的如意算盘。

但名将之所以成为名将，就是因为他们在最不利的情况下也能积极创造出扭转局面的条件。腓特烈大帝决心在联军还没有完全形成合围之前，争取歼灭联军中最弱的一路——苏比兹元帅率领的 3 万法军，然后再相机行事。于是，他留下 4 万兵力牵制南面的道恩元帅，又以 40 万金币收买李希留公爵（接替戴艾斯提斯担任指挥）率领的 10 万法军按兵不动，自己亲率主力西进，寻找苏比兹会战。而苏比兹却不战而退。当他与 15000 余奥军会合后，仍然避免决战，致使腓特烈无机可乘。

在此期间，南面的普军已被道恩元帅所率的奥军击败，另一支奥军乘虚攻占了柏林。这时的形势，对腓特烈大帝来说已危急到了最后的边缘，但腓特烈仍然毫不动摇地尾随在苏比兹这一路法、奥联军的后面。

11 月份，苏比兹又率军退到一个坚固的新营地上，腓特烈大帝派出骑兵进行突袭，但很快发现敌方的这道营地过于坚固，于是主动后撤，企图将法奥联军诱出阵地。

当时，腓特烈大帝所率领的普军只有 22000 多人，而苏比兹元帅手下的法、奥联军却有 6 万多人，优势的兵力反倒被弱小的敌人追得疲于奔命，这引起了部将的不满，当他们看到普军不战而退时，更加坚信腓特烈大帝实际上根本没有进攻的能力，而只可能取守势。苏比兹在将领们的强烈要求下，决定第二天发起进攻。

法、奥联军从上到下都断定普军只能防御而无力进攻。按照常规，普军只有法、奥联军的三分之一，也只有依靠防御来弥补劣势。但腓特烈大帝恰恰认为，在不该进攻时进攻能够产生出其不意的效果，因此，他果断地调整兵力，完成了进攻型部署。

盲目的苏比兹还以为普军的调动是一次更大的退却行动，于是更加坚信普军无力进攻，为了防止普军“逃脱”，他命令加快迂回和合围的速度。

当时，联军的迂回部队进到腓特烈大帝进攻部署的最佳位置时，4000 名普军精锐骑兵以铺天盖地之势向他们杀来，没有想到会遭到攻击的联军乱作一团，纷纷溃散。这时，普军的炮兵又以猛烈的炮火向联军的战斗队形轰击，联军官兵成批成批地应声倒于血泊之中。

一个小时后，法、奥联军就尸横遍野。普军仅以 500 余人的伤亡重创了优势之敌。

这一仗的胜利，不仅解除了来自西面法军的威胁，而且还打乱了联军的如意算盘，将岌岌可危的普鲁士从危难中解救了出来。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十一：借尸还魂

——当在与对手较量中暂时处于不利的地位时，只要巧妙地凭借和利用外部某种力量，便可重整旗鼓，东山再起。

借尸还魂的本意，虽然是指已经被消灭的事物假借某种名义以另一种形式重新出现，但在厚黑高手眼里，却往往可以成为反败为胜的良方。当在与对手较量中暂时处于不利的地位时，只要巧妙地凭借和利用外部某种力量，便可重整旗鼓，东山再起。所谓反败为胜，就是这么简单。

◎ 挖个坑就会有水

俗话说，在地上挖个坑就会有水。同样，想个厚黑主意就

会来钱。老天总是长眼的，天无绝人之路。张仪就是这样的厚黑大家。

张仪是战国时期一个才华横溢的纵横家，他在辅佐秦惠王时，献“连横破纵”之策，为秦国最终统一天下确立了正确的外交战略。

但是，张仪刚出茅庐时并不是很成功，而是挫折不断、潦倒得形同乞丐。

张仪四处游说自己的政治主张，推销自己的才华，企图能在某个国家谋得个一官半职。可是，在众多君王中，具有慧眼的人却少得可怜，致使张仪四处碰壁。

后来，张仪又带着几个随从转到了楚国。楚怀王对他很不重视，连见都不愿意见他。等了很久，盘缠已经用光，不得不饿着肚皮东奔西走，随从们忍受不住，纷纷想离他而去。

张仪毫无办法，只是硬着头皮宽慰大家：“再捱几天吧，等我见到楚王，包管你们享尽富贵。”

楚怀王总算同意召见张仪了。可是，此时的张仪已对楚王失去了信心，认为他是一个不堪辅佐的的君王，不想为他效力了。不过，为了改变目前的窘境，张仪还是决定应召求见，他想先捞一笔钱财，再到他国去谋求发展。

楚怀王的确是一位昏君，他将忠臣杀的杀，赶的赶，终日不理朝政，泡在南后和郑袖个绝色美人的怀里。

张仪终于想出了个厚黑主意，他准备借这两位美人的“尸”，来还自己骗钱的“魂”。看看这次在地上挖个坑能不能出水。

楚怀王召见张仪时，显出极不耐烦的样子。张仪不管这些，没像往常那样高谈阔论自己的政治见解，而是客套几句后，就开门见山地说：“如果大王不想用我，请允许我到晋国去。”

“那你去吧！”楚怀王毫无挽留之意。

“大王不想从晋国得到点什么东西吗？”

“黄金、珠宝和像牙，楚国都有，我不要什么了。”楚王显出送客的神情。

“难道美女也不要？”张仪赶紧问了一句。

“美女？”楚王一听立即改变了态度。张仪乘机将中原一带的美女是如何之美、如何懂得情趣夸张地描绘了一番，直引得楚王嘴巴都合不拢。楚王想，楚国地理位置偏僻，而中原一带地广人杰，如能得到那里的美女见识见识，当然是三生之幸。于是，楚玉给了张仪一大笔金银财宝，让他火速去办这件事。

张仪故意把这个消息传开，直传到南后和郑袖的耳朵里。两位妃子大起恐慌，担心中原美女来了之后，自己就会失去君王的宠幸。

不久，南后和郑袖的使者就跑到了张仪的住处，共送来1500两黄金，希望他不要带回中原美女。

张仪得到两大笔钱财，就打点行装，准备动身了。临行前，到楚王宫里辞行。

楚王一心期盼着中原美女早日到手，高兴地接见了张仪，并赐给他酒喝。几杯酒下肚之后，张仪仗着醉意，大胆请求说：“能不能请大王最宠幸的人也赐我两杯酒？”楚王破例叫出南后、郑袖来。

张仪一见南后、郑袖，使劲睁了睁眼睛，一下跪到地上，“我做了一件蠢事，请大王问罪。”

“这是怎么回事？”楚王莫名其妙地问道。

“我毕生走遍天下，从没见过像两位贵妃这样的美人。前些天还说要从中原寻访美女，真是愚蠢之至，罪该万死！”

楚王听了哈哈大笑：“算了，算了。我也知道，天下没有比这两位更美的女子了。”

张仪只是浅浅地在地上挖了个小坑，水就出来了，从而改变了自己的困境。后来，他又在秦国拜相，大展宏图。

◎ 利用矛盾，变被动为主动

神话故事中有一个铁拐李。他的魂是岳寿的，而身体则是小李屠户的。

原来，吕洞宾发现岳寿有仙根，就想收他为徒。岳寿死后，吕洞宾赶到阎王那儿，请他让岳寿还魂转生。阎王翻了翻生死簿说："可惜，岳寿之妻已将其尸体焚化，无法还魂了。"

"这可如何是好？请看在我的份上再查一查。"吕洞宾再次请求。

阎王又翻了一遍生死簿，随后说："大仙，郑州春宁东关里，老李屠户之子小李屠户已死，其躯体尚未冷却，我们就借小李屠户之尸还岳寿之魂如何？"

吕洞宾答道："妙极！"

就这样，岳寿借小李屠户之体而转生，并跟随吕洞宾脱离凡尘，化仙而去。

借尸还魂作为一条谋略，固然有许多表现形式，但其核心不外乎利用矛盾这个"尸"，还反败为胜这个"魂"。武则天就是这样一个厚黑高手。

武则天在争夺权力的过程中，有同党，也有敌人和大量的中间派。她善于在后两者中争取到在某一问题上有共同利益的一批人，为己所用，去收拾异己。而大的变动发生时，正是利益分合最激烈的时期，也正是武则天利用矛盾施展厚黑手段的时候。

武则天用变的最好事例是她为实现临朝称制，先利用，后来又消灭了裴炎集团。

高宗死时，他的遗嘱并未授予武后临朝称制的权力，关于武氏的权力，他仅说了一句话："军国大事有不决者，兼取天后进止。"新皇帝对一般事务乃至军国大事中能拿准的问题，都可以自行决定，用不着请示她，只有那些拿不准的问题，才

“兼取天后进止”。这对于习惯了掌握大权，政由己出的武则天来说是不能忍受的，她要搬倒头上的新君。

在整个废立过程中，裴炎集团起了几乎是不可替代的的作用。当然，武氏家族自然是废立的坚决支持者，但要他们干这种事却不太合适，因为这太露骨，容易招人议论，从长远的观点看来，并不利于武氏家族。

裴炎集团又是怎么形成的呢？

当时，朝廷有“显庆先进”和“上元后进”的矛盾。所谓“显庆先进”，就是在显庆年间便已经在政治上春风得意的人物，许敬宗、李义府等就是这样的人物。所谓“上元后进”指的是直到上元年间才开始在政治上发迹的人物，武承嗣等及北门学士如刘伟之、元万顷等就是这样的人物。显庆先进是皇后在永徽夺宫中的倚靠对象，上元后进则是皇后在全面夺权时候的倚靠对象。

到了上元年间，许敬宗等都已死去，但他们的家族依然存在。他们的子弟对武承嗣等是看不顺眼的。所谓“显庆先进”与“上元后进”的矛盾，就是显庆先进的子弟们与上元后进的矛盾。

由上元至永隆，政治上出风头的人物是刘伟之、元万顷等人。但从永隆元年起，裴炎逐渐发达起来，后来形成了一个集团。永隆元年四月，裴炎进了宰相班子。4 个月以后，李贤被废，他被任命为李贤案三大主审人之一。在这个时候，他与刘伟之走到一起来了。刘是北门学士中首脑人物，讨伐李贤的笔杆子，裴与刘的结合是极自然的。这是裴炎集团形成的第一步。到高宗临死时，裴炎又成了顾命大臣，受遗诏辅政李显。他是高宗去世时惟一在场的大臣，威望骤升。683 年，他升任中书令，成为外廷的首席大臣。这是他权力发展的最高峰，在他身边，一个集团正在形成。其中，除了刘伟之这样的大“秀才”，还有西北方面的大将军程务挺等人。

裴炎集团有一个不成文的政治纲领，那就是拥立李旦为皇

帝。这样个实力强大，还带有若干亲李唐色彩的集团被武则天看中了，最重要的是，目前他们有共同的利益和目标。裴炎集团如果要实现他们的政治纲领：拥立李旦，现在就是最好的时候，过了这个村，没了这个店。于是，在“显庆先进”和“上元后进”的抉择中，武氏心中的天平倒向了后者。

废君需要一个理由。一个突发的事件又被武则天利用了。李显知道自己处境不妙，名义上，他享有绝大的权力，但是实际上，他上有悍母，下有权臣，各怀鬼胎，居心叵测！所以他即位之后，就将老丈人韦玄贞由普州参军调为豫州刺史。十来天后，又打算将他调至中央作侍中。侍中是门下省首脑，是个极为重要的职务。裴炎不同意韦玄贞任侍中，态度相当强硬。现任侍中刘景先是裴集团中人物。中宗很生气，说道：“我就是把国家都让给韦玄贞，又有何不可！”

嗣圣元年（684 年）二月六日，太后在洛阳乾元殿召见百官，宣告废立。然后，她带着裴炎，刘伟之、程务挺及大群御林军兵士进入内殿。有人向皇帝宣读了废立的诏书。“我何罪？”皇帝问道。“你要把天下交给韦玄贞，焉得无罪？”太后答复。

李显被迫离开了皇宫。第二天，李旦登上了帝位。

二月废立是裴炎等与太后两支力量打伙求财。但在这一次行动中，裴炎等不知道自己落入太后的圈套中。

裴炎等梦寐以求的是拥立李旦，而对于临朝称制，他们坚决反对。既然如此，裴炎等在废李显过程中，为什么这样大卖力气呢？这就是武太后的艺术。她对裴炎等的心理是了解的，根据后来的事实看，在双方密谋的过程中，武太后根本没有提出临朝称制的问题。她同意了裴炎等的要求：在李显废立后，立李旦为帝。武太后的这种态度，驱使着裴炎等去为她卖力。但事情没按裴炎一伙的希望发展，李显被废后，新立的皇帝李旦“居于别殿”，“政事决于太后”，李旦不得参与。在这场竞赛中，裴炎输了。首先是武氏的权力超过了裴炎，然后又是武

氏的智力超过了裴炎！结果就使得裴炎目瞪口呆，哑巴吃黄莲，有苦说不出。

武则天实现了临朝称制，是这场政变的最终赢家。但新的变故又出现了。由于“显庆先进”的失意，他们开始利用人们对武后称制的不满发动了一切军事政变。684 年夏，他们在十几天内就裹胁了十几万人，声势浩大。

事变发生后，武则天和心怀怨望的裴炎都想让这次事变朝着有利于自己的方向发展。裴炎方面需要控制叛乱，要使叛乱局限在江南一隅，不发展到中原来，否则他会被作为废君的逆臣除掉；另一方面，他又需要叛乱。对他来说，叛乱是一种兵谏，他可以借此向武氏施加压力，逼她交出政权取消临朝称制。他针对叛军《讨武檄文》的主题，提出：“若太后返政，则此贼不讨而解矣！”大有以静制动，逼太后焦急问计之意。裴炎的侄子薛璋是叛军的首脑之一，正力图使叛军南下占据金陵而不是西进直指洛阳。

而武则天则坚决主张征讨叛军。她利用叛军在南下还是西进的问题上犹疑不决的机会，在得到消息后七日之内就调集了30 万部队进讨，十月大败叛军。

武则天不管内战已开，还是利用矛盾，运用借尸还魂这个厚黑手段把裴炎一党下狱除去了。

◎ 第三者的油水最多

《厚黑学》开篇即说，三国英雄在曹操、刘备之后，此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅之亲，忽然夺取荆州，把关羽杀了，心之黑，仿佛曹操，无奈黑不到底，跟着向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄，抗不相下，忽而在曹丞相驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，跟着与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。他虽是黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不

算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展开来，你不能征服我，我不能服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

曹操也说："生子当如孙仲谋。"孙权到底有什么本事，让曹操这位功夫颇深的厚黑大家刮目相看呢？

其实，是孙权采取了正确的策略，不但保住了江东，还成了三分天下的主人。孙权给自己的定位就是"第三者"，他一般不主动攻击别人，但一旦有油水，决不放过，所以，三国之中，他用力最少，受益最大。

这也是借尸还魂的表现形式，借第三者名义上的"尸"，还大捞油水之"魂"。

建安五年，18 岁的孙权刚刚即位，见到鲁肃，询问方略大计。鲁肃道："肃窃料之，汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东，以观天下之衅。规模如此，亦自无嫌。何者，北方诚多务也。因其多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极，据而有之，然后建号帝王以图天下，此高帝之业也。"

鲁肃这番话，提出了孙吴在江东立国和发展的总战略决策。他认为"汉室不可复兴，曹操不可卒除"，具体步骤分为四步：

第一，鼎足江东，以观天下之变。这在赤壁之战后实现了。第二，相机攻取荆州，尽占长江中下游地区。这在建安二十四年吕蒙袭杀关羽后也实现了。第三，建号称帝。公元 229 年，孙权称帝，这也实现了。第四，统一天下。最后一步，没有实现。

孙权采用了鲁肃的建议，作为基本国策。在孙刘联盟之下，终于形成了三国鼎立的局面。但是此后，主要是刘备和曹操两人斗来斗去，孙权一般都在旁边观看，形势有利的时候，他再动一下手。收复荆州，就是一个大手笔。

在荆州问题上，孙刘两家有着不可调和的矛盾。赤壁之战后，两家在荆州问题上的矛盾日益突出。后来刘备全力和曹操

周旋，关羽也从荆州进攻曹操。孙权见形势大好，就派吕蒙进攻荆州。糜芳、傅士仁叛降，关羽败走麦城，被俘遇害，荆州遂为孙权夺去。

杀了关羽后，孙权意识到将面临一场重大危机。为了防止蜀、魏夹击的危险，孙权首先力求避免和刘备的生死相拼，不惜屈尊下就，向刘备求和，并做出一些重大让步：将孙夫人送回成都，缚还糜芳、傅士仁，归还荆州，希望重新与刘备"永结盟好，共灭曹丕。以正篡逆之罪。"

但刘备心伤关羽被杀之痛，断然拒绝。孙权看到与刘备的决战已不可避免，就立即向曹丕写表称臣。曹丕于是派使者到东吴，封孙权为吴王。当时许多大臣反对这样做，但孙权不顾众人阻挠，亲率百官出城迎接魏国使者，恭顺地接受了曹丕的封爵。

孙权这种策略，根本上扭转了三国鼎立格局将被打破所带来的严重后果，避免了曹蜀联手攻来的灭顶之灾。以策略的灵活性为军事上的胜利赢得了时间和条件。后来吴蜀彝陵之战，陆逊大败刘备，使蜀军元气大伤，而曹丕始终保持中立，未来趁火打劫，都是他善于应变的结果。

刘备死后，诸葛亮恢复了孙刘联盟，孙权重新当了"第三者"，坐视诸葛亮和司马懿斗法，从而收借尸还魂之利。当蜀国和魏国在战争中逐渐削弱的时候，吴国则保持了发展和强大，乘机向辽东和海上发展，取得了成功。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十二：以拙破巧

——『破天下之至巧者以拙』。拙可以破巧，是因为拙并非真正的愚笨，而是『大智若愚、大勇若怯。』懂得这一厚黑谋略的人有着比一般人更远的眼光。

“破天下之至巧者以拙”。拙可以破巧，是因为拙并非真正的愚笨？而是“大智若愚、大勇若怯。”懂得这一厚黑谋略的人有着比一般人更远的眼光。

◎ 无为而为藏大智

美国第9任总统威廉·亨利·哈里逊是一个穷人家的孩

子，小时候他文静而又怕羞，人们都把他看成傻瓜，常常捉弄他。他们经常把一枚5分硬币和一枚10分的硬币扔在他面前，让他随便捡一个，哈里逊总是捡那个5分的，于是这些人就以此作为笑料，四处传播。一位好心的人看不下去，便对哈里逊说："难道你不知道10分要比5分值钱吗？""当然知道，"哈里逊对这位好心人友好地一笑，慢条斯理地说："不过，如果我捡那个10分的，恐怕他们就再没有兴趣扔钱给我了。"

别的孩子都以为自己很聪明，把哈里逊当成傻瓜，却不知道他们在捉弄人时实际上是被人捉弄了。他们按照哈里逊的意图，不知不觉、心甘情愿地从口袋里拿出了他最需要的东西——钱。

智藏于愚，勇藏于怯，要藏得好，关键是要迎合对手的意愿，让他觉得舒舒服服。哈里逊就是这样，取笑他的人希望他捡5分的以证明他是傻瓜，他真的这么做了，因此，他轻而易举地以假象迷惑了对方，在对方的欢乐中达到自己的真正目的。

一则寓言说有一种叫猱的猴类动物，个儿小，爪子锋利，很善于爬树。老虎头痒的时候，常常叫猱来替他抓痒。猱伸出爪子，在虎头上搔个不停，考虎眯着眼睛显得非常舒服。

一次，两次，久而久之，老虎的头上被抓了一个洞。老虎只图一时止痒痛快，一点也没有发觉。猱不慌不忙地把虎的脑髓挖出来吃，有时淘汰出一部分差的奉献给老虎说："我偶然得到了一点美味，不敢自己独吃，献给大王吧！"老虎称赞他说："猱真是忠心耿耿阿！它爱我竟然连自己的口福都不顾了。"老虎有滋有味地吃下了自己的脑髓。

这则寓言说明了很深的道理：在强敌面前，装出恭顺的样子，好像畏惧他的神威，丝毫也不敢有非分之心，表面是顺从了对手意志，而暗地里则广施手段，待机将其置之于死地。

李宗吾在《厚黑学》中开篇即说，三国英雄，在曹操之后，其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚：他依曹操，依

吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，更把他写得维妙维肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗语有云："刘备的江山，是哭出来的。"这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝；当著他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑鄙不足道，所以曹操说："天下英雄，惟使君与操耳。"

三国时，刘备后来成为一方霸主，与曹操、孙权三分天下。可在当初，他流落曹营，要不是善用以拙破巧，差点成了曹操的刀下之鬼。

刘备在小沛被勇将吕布打得大败，失去了安身之所，万般无奈，只好带着关羽、张飞两位难弟依附在曹操的帐下。按理，曹操完全可以找个岔子将刘备杀了了事，可曹操是个惜才的人，他对刘备手下的关、张二将十分器重，总想拉他们人伙，让他们为自己打江山冲锋陷阵。如若杀了刘备，必然就断绝了关、张二人的归曹之路，因而，曹操的打算是，将刘备带在身边，等到时机成熟时才相机行事。

曹操这么做，可谓是老谋深算。但刘备也不是等闲之辈，他时刻防备着曹操的暗害。不过，在当时的形势下虽然明知曹营是虎穴，却也无处可躲，只能硬着头皮伴虎同行。

为了不让曹操看出自己胸有大志、不愿久居人下，刘备装出一副无心于政治权术的样子。他在自己的屋后开了一个菜园，整日里自锄自灌，仿佛有这样一种生活已经是心满意足了。

有一天，曹操请刘备赴宴。酒兴正浓之际，忽然间空中乌云翻滚、电闪雷鸣。曹操半是醉意、半是试探地借机大发感慨。他望着空中的闪电，若有所思地说：龙能大能小，能升能隐，好比人中英雄，一旦发迹，则可平步青云。忽然，他话锋一转，冲着刘备问了一句当今之世，谁能称得上是英雄豪杰？

刘备早有戒心，当即回答，袁术、袁绍、刘表等人是当今的英雄。曹操笑着表示不能赞同，他说，只有那些胸怀大志、腹隐良谋、有包藏宇宙之机、吞吐天地之志的人才能称得上英雄。刘备忙反问：那么谁是英雄呢？曹操用手指了指刘备又指着自己，狡猾地说："方今天下，英雄只有使君与我。"

刘备一听，心中大惊，以为曹操看破了自己的心思，吓得手中的筷子都掉在了地上。幸好，一道闪电、一声响雷也同时发生。刘备掩饰说：受了雷电的惊吓。曹操不禁高兴起来，大有卖弄风骚地问：雷，不过是天地阴阳相撞击而产生的声音，有什么可怕的？刘备回答说，自己从小就害怕雷声，一听见雷声就只恨无处躲藏。曹操听罢，心中暗自冷笑，认为刘备原来也只不过是徒有虚名的平庸之辈。

后来，刘备对结拜兄弟关羽、张飞说了真心话。他说，我在后园种菜，是想让曹操认为我胸无大志；我失手落筷，是害怕曹操看破了我的心思；我借雷掩饰，是为了使曹操把我看作一个胆小如鼠的懦夫。这样一来，他就不会加害于我了。

果然，曹操对刘备放心多了。当曹军和袁术军交战时，刘备请求率领一队人马去徐州截击袁术，曹操也欣然应允。于是，刘备就连夜打点行装，督军上路了。关羽、张飞问刘备为什么如此急急匆匆。刘备说："我是笼中的鸟、网中的鱼，这次有机会出来，如鸟上青霄，如鱼人大海，再也不受罗网的羁绊了。"

曹操的谋士郭嘉听说曹操让刘备领兵去徐州，急忙前去劝阻。他对曹操说，刘备有雄才大略，深得民心，今授以兵权，更是如虎添翼，这是万万使不得的。一向深谋远虑的曹操这回竟完全被刘备所骗，他回答道："我看刘备一有空就种菜，连电闪雷鸣都吓得惊恐万状，不像个成大事的人，没什么可忧虑的。"

刘备领兵离开曹营之后，便公开打出了自己的旗帜。此后，他的队伍逐步发展，成为一支与曹军分庭抗礼的劲敌。曹

操悔不当初，但为时已晚。

后人有感于刘备成功地运用藏拙的厚黑之策，虎口脱险，写了许多赞颂的诗句，其中有一首这样写道：

勉从虎穴暂栖身，
说破英雄惊煞人。
巧借闻雷来掩饰，
随机应变信如神。

◎ 烧栈道，表忠心

厚黑学共分三步功夫，第一步是“厚如城墙，黑如煤炭。”第二步是“厚而硬，黑而亮。”第三步是“厚而无形，黑而无色。”刘邦可以算得上标准的“厚而无形，黑而无色”厚黑高手。

刘邦以克制忍让躲过鸿门宴的大难之后，战争暂时没有爆发。后来，项羽以功高盖主自居，大封诸侯时，又将首先平定关中的刘邦“发配”到巴蜀，封了一个小小的汉王。面对如此霸道的行为，刘邦不但没有公开表示反对，而且还藏巧于拙，叫项羽吃了一颗定心丸。

事情的经过是这样的：刘邦从鸿门逃回霸上之后的几天，项羽就领大军进入咸阳城，杀了秦王子婴，烧毁了秦朝的阿房宫，作出一番是自己最后灭亡了秦王朝的架势，然后，他就向楚怀王请示该如何分封。没料到楚怀王却坚持按彭城的协约办事，要封刘邦为关中王，这使项羽大为恼火。项羽认为怀王是我项家立起来的，江山是我项家打下来的，他怀王有什么功劳？

由于项羽在各路将领中实力最强，兵权在握，怀王也拿他没有办法。公元前206年2月，项羽以王者之尊自居，无视怀王的存在，在戏亭大封诸侯王，一下子封了18个之多。他将

自己立为西楚霸王，占地9个郡，定都彭城。对于刘邦，项羽既记恨他抢先入关，又不便在其已经表示愿意臣服的时候失信于天下，所以就以巴蜀也是“关中”为由，封为汉王，占有3个偏远的小郡，建都南郑。为了将刘邦永远困在汉中，项羽又将秦朝的3个降将分封为王，占有咸阳周围地区，企图以他们的力量阻止刘邦重返关中。

项羽的戏亭封王，既超越了自己的权限，又大失公平。由于是按亲疏论赏，致使有些功劳大的将领未能封王而且封地偏僻。在各路将领中，要说委屈，最大约莫过于刘邦，本应封王于土地肥沃、四野广阔的关中，现在却被打发到巴蜀。已经忍了一次的刘邦，这次有点按捺不住了，企图诉诸武力，与项羽拼个你死我活。但是，部将中有人觉得，急于与项羽争天下不是上策。

萧何劝道：“现在敌我力量悬殊，难免百战百败。我听说，能够屈于一人之下而取信于万民的，只有汤皇武帝才能做到。希望大王先委屈受封，做个汉中王，然后以此为基地，富国强兵，招纳贤士，尽收巴山蜀水。待到时机成熟时，再还定三秦，争夺天下。”

刘邦是个心怀大志之人，听了萧何提出的宏远规划大为高兴。但是，争图天下的企图决不能让项羽发现。项羽本来就对刘邦心存戒心，封了三位降将来加以防备，倘若再让他知道刘邦想“图谋不轨”，那岂不是引火烧身。为了让项羽彻底消除疑虑，刘邦军进入汉中之后，就将所过栈道尽行烧毁。

栈道是汉、蜀通往关中的必经之路，非常险要。它是人们在悬崖陡壁上凿孔架桥联结而成。那里的地形是“连峰去天不盈尺，枯松倒挂倚绝壁。”“地崩山摧壮士死，天梯石栈相钩连。”烧了栈道，汉中与关中就成了互不相连的天地，几乎切断了刘邦军的东归之路，这向项羽表明：刘邦只想偏安巴蜀，乐得当个逍遥自在的汉王，不会再图东进了。

项羽果然上当，放松了对刘邦的戒备。等到各路诸侯返回

自己的封地不几天，未被封王的将领首先起兵，联合反楚，于是，项羽军陷入了对各诸侯军的东征西讨之中，无力西顾。后来，刘邦则采纳大将军韩信“明修栈道，暗渡陈仓”之计，一举平定了三秦，收复了关中。

这里，刘邦烧毁栈道只是做给项羽看的，让他以为自己无大志，疏于戒备，等这个目的达到之后，一旦机会到来，便立即采取行动。可见，藏巧于拙只是一种手段，目的是为了实现更大的企图。

◎ 让人自动走进陷阱

孙膑指挥的两次最有名的战役都有一个特点，那就是从不与敌人正面交锋，而是先算准敌人的去处，设好埋伏，引诱他们上当。他所使用的包围，看起来像是守株待兔，笨得很，实际上却是藏巧于拙，有实有虚，真正的目的是让对手发现这个假包围圈，然后自动走进了真的包围圈。

孙膑是历史上少有的藏巧于拙的厚黑大家之一。

周显王十五年（前354年），赵国侵占了卫国的漆、富丘。卫国原是魏国的属国，所以魏惠王便以此为借口，派庞涓为大将，率主力大军长驱北上，一举包围了赵国都城邯郸，企图一举亡赵。赵都被围而又无力自救，赵国国君赵成侯遂于公元前353年，派使臣到齐国求救。

齐威王答应救赵，但没有立即大举出兵，而是先用一小部分兵力，联合宋、卫两国南攻魏国的襄陵，与赵军遥相呼应，以坚定赵国抗魏决心。第二年，赵、魏两国经过一年多的激战，邯郸已岌岌可危，魏军也受到很大的消耗。而秦、楚两国此时也从西、南两个方向对魏国发动了一定规模的进攻。

在魏国几面受敌的情况下，齐威王才令以田忌为大将，孙膑为军师，率八万军队，大举攻魏。出兵前，田忌和孙膑一起研究作战方针，田忌的意见是直接北上邯郸，与魏军决战，以

解赵国之围。

孙膑却以为不可，不主张硬拼，他说：“理乱丝只能慢慢梳理，对殴斗只能善为分解。避实击虚，因势利导，避开敌人充实的处所，冲击敌人空虚的地方，攻敌所必救，其围必解。今魏王合力攻赵，精锐之军全在境外，魏国境内只是少数战斗力不强的弱军。所以，我们不如引军快速直扑魏都大梁，截断魏军交通线，冲击其空虚之处，庞涓必然放弃赵而回兵自救。这样既可以解赵之围，又可兼收魏人之制”

田忌听了孙的透彻分析，欣然采纳了这一作战方针。由于当时魏军的战斗力很强，按照孙膑的建议“批亢捣虚”，“围魏救赵”。如果意图暴露，庞涓及早回兵自救，这对齐军也仍是不利的。

孙膑建议田忌，“围魏救赵”不能直来直去，首先挥师南下，佯攻魏国的平陵，并在佯攻中佯败。平陵是魏国东部地区军事重镇，兵多粮足，地形险要，易守难攻。孙膑提出佯攻平陵并在佯攻中佯败，是为了迷惑，麻痹庞涓，给他造成齐军指挥无能的假象，促使他继续放心地围攻邯郸，进一步消耗其实力，而不急于回师自救。

田忌采纳了这一建议。令齐军佯取平陵并作攻中佯败。庞涓见此便不以为然，不仅没有作回师自救的准备，反而更加放心地围攻邯郸。同时，魏惠王也没有察觉齐军的真正意图，在魏都大梁也没作任何必要的防御准备。

周显王十六年（前 353 年）庞涓竭尽全力，很快就要攻克了邯郸。

就在这时，孙膑建议田忌，立即转兵西下，直捣大梁，派一部分轻车锐骑，直驱大梁城都，以突然猛烈的“攻心”之势，逼迫庞涓星夜回师，同时他又偷偷地把齐军主力埋伏在桂陵，准备截击魏军。

田忌依计而行，齐军突袭魏国的政治、经济中心大梁，魏惠王惊恐不安，他不得不急令庞涓除留部分兵力围攻驻守邯郸

外，率主力马上回援。

庞涓正在得意忘形，忽听大梁危急，迫在眉睫，他又急又气，恨不得一下子飞回大梁。于是他亲率主力弃其辎重，兼程而返，但当他匆匆渡过黄河，到达桂陵的时候，就碰上了早已埋伏在那里的齐军主力。由于魏军久战疲劳，损伤过多，又来不及休整，毫无准备，陷于“进则缚于前，退则绝于后”，“左右陷于阻”的四面包围之中。而齐军则是早有准备，以逸待劳，占有天时地利，掌握着战争的主动权，士气旺盛，兵锋大振，所以齐军不费吹灰之力就大破魏军，魏军几乎全军覆没。

这就是传诵千古的“围魏救赵”的桂陵之战。战后，魏惠王被迫讲和，把邯郸归还给赵国，赵国亡而复存。

在这次战争中，孙膑运用大规模机动作战的战略，藏大巧于大拙，采取攻其必救，以逸待劳的战法，沉重地打击了魏惠王横行东方的锐气，挫败了他当时称霸中原的企图。充分显示了孙膑指挥作战的卓越才能，给齐威王进一步争霸中原，战胜魏国奠定了基础。

魏国虽然在桂陵之战受到一次严重的打击，但他并不甘心失败，仍把称霸中原定为最大愿望。战国初期以来的经验表明，魏国与地处中原的赵、韩两国如果联合起来，一致对外，其扩张战争就不断取得胜利，相反，如果魏国与韩、赵两国发生矛盾，互相攻击，则其对外扩张战争就会受到失败和挫折。

桂陵之战后，魏惠王更加领悟了这一历史教训，所以魏惠王积极开展同赵、韩两国的外交活动，通过归还邯郸，重新结好赵国，恢复了魏赵关系，又积极拉拢韩国，在韩国军队的协助下，先后击败秦楚两国的进攻，并解除了齐、宋、卫联军对襄陵的长期包围。因此，魏惠王通过内部整顿，外部联盟，较快地恢复了元气，继续维持其中原霸主的地位。

但是，魏惠王是个自恃强大而又缺乏深谋远虑的君王，他通过联合赵、韩取得一些胜利后，便忘记了历史教训，狂妄自

大起来。

在周显王二十九年（前340年），即桂陵之战后13年，魏惠王又派庞涓率兵大举攻韩，企图一举亡韩再去取赵，这样魏、赵、韩三国的联盟再次遭到破坏。韩国是战国七雄中比较弱小的一个，根本不是魏国的对手，连战连败，于是不断派使臣向齐国求救。

齐威王召集君臣商议救韩问题，他认为这是夺取中原的好时机。但大臣们却有不同主张，相国邹忌认为，齐国应加强内部修整，不宜连年用兵，否则损伤太大，主张以不救韩国为好。而大将田忌认为，如果不救韩国，弱小的韩国很快就会投降魏国，这样将失去攻魏的战机，对齐国称霸中原是不好的，所以主张及早救韩。

二人争执不下，齐威王征求孙膑的意见，孙膑认为，如果不出兵救韩，韩国就会投降魏国，魏国就会更加强大，对齐国的威胁也随之增大。因此不救韩国对齐国是不利的。但是齐国的军队必须为齐国的利益而战，如果过早地出兵救韩，就等于由齐国代替韩国作战，一旦两败俱伤，到头来，齐国还得听从韩国的支配和摆布。因此，过早地出兵救韩对齐国仍然是不利的，只有先答应救韩，让韩魏两国激烈拼杀，互相消耗实力，然后再出兵攻击疲惫的魏军，拯救危亡的韩国，这样做对齐国来说才有利。齐威王听了孙膑的建议，认为很好。于是，他亲自出面，热情接待了韩国的使臣，答应救韩，并鼓励韩国全力抗击魏军。

韩国由于得到齐国支援的许诺，使精神振奋，英勇杀敌，但由于弱不敌强，结果五战五败，国家濒于危亡。通过几次交战，魏军也有伤亡。

齐威王按孙膑的建议抓住韩危魏疲的有利时机，再次任命田忌为大将，孙膑为军师，率兵攻魏救韩。

这一次齐、魏交战，魏惠王鉴于桂陵之战的教训，似乎早有准备，再也不敢让魏军在韩国恋战，而是急忙把庞涓调回，

并命太子申为上将军，庞涓为将，选精兵强将10万主动迎击齐军，企图与齐军进行一次战略决战以雪桂陵之耻。

这一次齐大将田忌仍然采取“直取大粱”，威逼魏都的攻心战法，杀气腾腾地向魏国而来。两军交锋，魏国阵势逼人，孙膑料定这是一股有备之师，所以这一次交战与桂陵之战的形式大有不同，但谋略思想仍然是藏大巧于大拙，让敌人自动走进陷阱。

他冷静地分析了敌我双方的情况，对田忌说，“彼三晋之军，素实悍而轻齐，我们正好利用他们这种轻敌心理，佯装怯战，因势利导，诱敌取胜。兵法上说，如果走百里去争利，就有使先头部队损兵折将的危险，如果走五十里去争利，也只能有一半的部队能够到达。”

孙膑建议根据魏军的弱点和地理环境，采取“减炊诱敌，设伏围歼”的作战方案，即尽量避免与魏军正面接触，主动引兵后撤，在退兵途中，逐渐减少炉灶，向魏军示弱，藏巧于拙，以迷惑魏军使其产生骄傲轻敌的思想，诱其拼命猛追，以便设计围歼。

田忌同意孙膑的建议，便依计而行，齐军与魏军在大梁东部地区刚一接触，即令齐军佯装怯战，调头退却。魏军求战心切，率军追赶。

第一天庞涓追到齐军扎过营的地方，发现齐军营盘占了很大地界，叫人数了一下做饭的炉灶，足够供10万人吃饭用，庞涓深感不安。

第二天他们又追到齐军第二回扎过营的地方，又派人数了一下炉灶，只有供5万人吃饮用的了。庞涓有些放心了。

第三天他们又追到齐军第三回扎过营的地方，一数炉灶，大约只剩下供3万人用的了。

庞涓从齐军后退减灶的假象中，误认为齐军逃亡严重，便傲慢地说：“我知道齐军一向是怯懦的。他们十万大军人魏，才三天工夫，就逃亡过半。这样的军队是不堪一击的，”又对

部下说："我早听说齐军是怕打仗的，果然如此。"

于是庞涓弃下步兵，亲率轻兵锐军，日夜兼程，穷追不舍。

庞涓在后面拼命追赶，田忌、孙殡却在前面从容撤退。孙膑准确计算着魏军的行程，判断庞涓必然于某一天的日落后到达马陵（今河南范县西南）。马陵地势显要，山高路窄，树多林密，是设伏歼敌的好战场，于是孙膑下令停止撤退，就此埋伏，砍伐树木用来堵设道路，设置障碍，并且挑1万名弓弩手，埋伏在马陵道两侧的山林草莽中，他准备就在此地歼灭敌人。

他让士兵把路旁一棵大树的皮刮去，在白色树干刻上"庞涓死于此树下"七个大字。

重重埋伏准备就绪后，孙膑吩咐士兵说，夜里只要一发现火光，就一齐放箭。"

部署已毕，静待魏军。庞涓果然于夜幕时进人马陵道，他见道路被树木堵塞，便命令士兵下马、下车，开出道路来。忽然间他好像发现一棵大树上写着什么字，忙叫人点着火把观看，他看清了树上的七个大字后，连叫："不好！"

话音未落，齐军万箭齐发，箭如飞雨，魏军被这突如其来的袭击搞得晕头转向，阵脚大乱，他们被重重围住，既无力抵抗，又无法逃跑，全部被歼。庞涓身负重伤，太子申被俘，这股精锐部队被歼，齐军乘胜追击，大获全胜，歼灭魏军10万人，取得了战略决战的胜利。

庞涓自知智穷力竭，身败名裂，无法挽回全局，遂拔剑自杀。这个嫉贤妒能的小人仍不知悔悟，还愤愤不平地说："真不该成就了孙膑这小子的威名！"

■ 成败铁规厚黑秘诀二十三：将败就败

——许多动物都具有装死的本能，让天敌以为它已经丧失了反击能力。可当对手摩玩不已、志得意满之时，它却突然跳将起来，一口将敌置于死地。

许多动物都具有装死的本能，让天敌以为它已经丧失了反击能力。可当对手摩玩不已、志得意满之时，它却突然跳将起来，一口将敌置于死地。

◎ 小败装大败

《孙于兵法》指出：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”中国历代兵家无不强调出

奇制胜的重要性。战史也说明，只知恃勇不知用智的将领很少能打胜仗。处于败势或败境中的军队，要么本来就是因为智算不够，要么是因为力量不足、装备太差或受其他偶然因素干扰，这时候，更要求指挥官能以高超的智慧予以弥补，力争出敌不意，以奇制胜。

处于败势或败境中的用奇，与一般情况下的用奇既有相同之处也有相异之处，总的说来，难度更大。由于战争是斗智的活动，当你遭到挫折而试图另出花样时，对方可能也想到了这一点而早有戒备。曹操在赤壁之战失败后落荒而逃，摆在眼前有大道和小道各一条，大道稍平，毫无动静，却比小道远50里。小道名叫华容道，坑坎难行，有数处烟起，比大道近50里。曹操令兵马走小道，下属不解。曹操得意地说："诸葛亮多谋，使人在山上烧烟，使我军不敢从这条路走，他却伏兵于大道等着，我岂能中他的诡计？"但当曹军行到华容道时，却被关云长率领的伏兵拦住了去路，这使曹操大惊失色。原来，曹操的想法早已在诸葛亮的算计之中了。由此看来，失败后的用奇，应深谙在一定条件下正可以为奇，奇也可以为正的道理。

不过，失败后的用奇，也有自己的有利条件，因为失败本身就是可资利用的幌子。

失败也可以利用！

一个长期生产饮料的大厂在产品商标问题上与另一个小厂发生了冲突。大厂虽然早就生产了该产品，但没有依法注册，小厂虽然后生产却抢先注册了，这场官司打下去，大厂必输。因此，有人建议给小厂塞些钱，私了完事。大厂的厂长却说，这场官司不仅要打，而且还要闹得风声越大越好。最后，官司打输了。各大报刊和电台竞相转发这一消息，对大厂未能依法注册商标表示婉惜。没过多久，大厂又推出一种新的牌子，它利用自己因为输了官司而建立的知名度进行推销，当年的赢利

就比往年翻番。

大厂厂长的这一招不能说不奇，奇就奇在他巧妙地利用了失败。

前面引述过的《三国演义》中，贾诩第二次追击曹兵也是利用了失败。第一次，刘表、张绣率军追击，被曹军的后卫打得大败而归。这时，贾诩建议说，如果能再次追击，必能获胜。贾诩认为，曹军击退了追兵，必然轻装后撤，不复戒备，此时追击正是出其不意的大好机会。事实正和他料想的完全一样。在贾诩眼里，第一次失败变成了第二次胜利的必要准备。

李自成率领的农民起义军在取得朱仙镇大捷之后，第四次围困开封城。据守开封的明朝周王朱恭枵吓得不知所措，连连派出信使向朝廷告急，请求派兵增援开封。可是，由于农民军在前几次围困战中，每当明军援兵到来，总是撤围打援，已将河南境内明军歼灭殆尽，所以河南境内的明军实在没有力量增援开封了。

明皇朱由检万般无奈，只好把惟一的希望寄托在陕西总督孙传庭身上，严令他急救开封。

孙传庭是一位颇通兵法、阴险狡诈的将领，他曾多次领兵与农民军作战，好几位农民军的首领都死在他的手里，由于“战功卓著”而很受朱由检的赏识。有一段时间，孙传庭遭到上司嫉恨而被免职，但上司战败自杀后，朱由检再次启用了他。由此足见，孙传庭在皇帝的心中，是很有影响的。

到1642年秋，开封城已被围困了6个月，城内居民饿死者不计其数，守城明军也饥疲不堪，眼看就要支持不住了。这时，朱由检再三催令孙传庭东进河南。

孙传庭不敢违抗圣命，不得已纠集了数万军队和一部分地主武装杀出潼关。行至半途就听到开封已经失陷的消息，但孙传庭担心自己援救开封不力而遭到责难，所以没有让部队班师回陕，而是转向河南的南阳挺进。

李自成得知孙传庭军进入河南，立即率军西进，准备迎击。

对于李自成撤围打援的战法孙传庭早就熟悉，这一次开封已经失陷，李自成更能集中兵力迎击东进的明军。孙传庭想，对付这股气焰正盛的“贼寇”，只可智取，不可硬攻。于是，他在农民军前进的必经之路郏县设下了三重埋伏。布成一个口袋形，专等农民军来钻。同时，又以部将牛成虎军为前锋前出迎击，以便引诱农民军进入伏击圈。

牛成虎军伪装成主力模样，大摇大摆地前进，遇到农民军的前锋后立即发起了攻击。但当农民军主力赶到时，他们又慌忙溃退。农民军在前面几仗中遇到敌人都是一触即溃，因此这一次也未加怀疑，跟在牛成虎军的后面猛烈追击。

忽然，随着一声炮响，前面、左面和右面喊杀声骤起，黑压压的明军从三面杀来。左面和右面的明军拼力合拢包围，将农民军拦腰斩断。

农民军受此突然打击，陷入苦战，损失了1000多人。李自成严令从来路方向杀开一条血路，率军撤退。

农民军虽然误中埋伏，受到挫折，但主力未遭重创。聪明的李自成据此想出了一条将败就败、反败为胜的妙策，他传令诸军丢下大量武器、衣甲和金银财宝，将小败装成大败，撤退装成溃散。

明军官兵追击了一阵，以为自己已经完全取胜了，便顾不得作战，纷纷去抢“战利品”，致使阵势混乱。李自成率军退到离郏县30里后，下令回师反击。

正在争抢“战利品”的明军官兵手里提着、肩上扛着、身上装得鼓鼓囊囊，有的还在为分赃不均而吵吵闹闹，忽然见到那支被打败了的农民军又杀了回来，无不大惊失色，可想跑又跑不动。恰在这时，罗汝才率领的另一支农民军也赶到战场。明军遭到两面夹击，左路首先溃逃，接着另外两路也相继

败退。农民军得到了数倍于前的军资器械，擒杀敌大小军官七八十人，歼敌数万。

孙传庭的"智取"使农民军遭受了一定损失，而李自成却巧妙地利用了失败，把失败转化为胜利的条件。

◎ 不动声色，反戈一击

"禀报大王，彭城被汉王刘邦攻占！"一个楚兵飞身下马，跪在项羽面前，结结巴巴地说完这句话，差点断了气。

"你说什么？"项羽怒目圆睁，胡须倒竖，一声吼出来，震得树叶飘落。

那个楚兵重述了刚才所说的话。

"刘邦这个小人！"项羽的声音陡然低下来，仿佛自言自话。他在原地转了一圈，吩咐左右招待报信的楚兵吃饭，自己回了临时搭成的内帐。

原来，公元前206年项羽自立为西楚霸王并大封诸侯之后，由于分封不公，那些没有受封或者封地不多的人非常不满，很快就挑起了战端。战火首先从关东地区烧起。据有实权但没有被封的田荣领兵赶走了齐王田都，杀了胶东和济北二王，自称齐王。同样没有受封的陈余便和田荣联合起来，赶走了常山王张耳。项羽不能听任这些人蔑视自己的权威，于公元前205年正月，亲率大军征讨。就在楚军陷入东线作战之时，西线的汉王刘邦却乘隙而动，在项羽的后院放起火来。

刘邦听从韩信的建议，袭占了三秦。为了麻痹项羽，刘邦还放风说，他只想夺取关中，无意向东发展。项羽信以为真，一心只在东面的齐地用兵，致使后方空虚。而刘邦则马不停蹄，于公元前205年3月攻占了洛阳，历数项羽的种种罪状，号召各路诸侯得而诛之。4月，刘邦大军攻陷彭城。

项羽得到彭城失陷的消息后，虽然大为震惊，但他毕竟是

一位能征善战之将，很快便果断定下了决心。他决定表面上不露声色，将败就败，不让刘邦觉察到自己的反击计划，然后出奇兵杀一个回马枪。

他暗中将齐地作战的指挥权移交给部将，亲自挑选3万精锐骑兵，不动声色悄悄地准备奇袭彭城。

此时，刘邦的大军共有五六十万，分别布防在今天山东的枣庄、曲阜、邹县、江苏的沛县和安徽省砀山地区。项羽要以3万之众对付20多倍于己的敌人，几乎是绝无可能的。但在军事斗争中，最大的不可能中往往隐藏着最大的可能。项羽断定，刘邦军夺占了楚国的国都后，必然要大加庆贺，疏于戒备，想不到远在齐地的楚军会突然杀回，此时正是实施突袭的最好时机。

事实正如项羽所料的那样。刘邦占领彭城后，以为项羽的老巢已被拔除，根本没想到楚军会迅速回击。所以他整日在项羽的宫内与美女、大臣们饮酒作乐，欢庆胜利，五六十万大军也毫无应战的准备。

而此时，项羽军已击败了樊哙，乘着夜色急驰猛进，包围了萧邑，拂晓时发起突然攻击。汉军寻欢作乐后正在酣睡，突然见到楚军杀到，哪里还能抵抗，于是仓惶向彭城方向逃跑。项羽则率军穷追不舍，迂回到彭城以西，切断了汉军西退之路。

彭城汉军遭到不意攻击，阵势大乱，自相践踏，乱作一团，仅在彭城近郊就被楚军斩杀了十余万人，晕头转向的汉军纷纷夺路向南而逃。

楚军将汉军追到今安徽宿县灵璧城东睢水上，又斩杀了汉军十余万。汉军跳入睢水溺死的也不计其数，致使睢水阻塞断流。乱战之中，刘邦仅带十余名骑兵突围逃生。

在逃跑途中，刘邦遇到自己的家人，手下将他们载上车同逃，但楚军紧紧追来，刘邦担心被楚军追上，竟然狠心地三次

把儿女推下车，但三次被夏侯婴救起。刘邦的父亲和妻子都当了楚军的俘虏。

彭城之战，项羽充分利用了不利之中的有利，借助己方的失败而造成的敌方的麻痹，创造了一个以绝对劣势兵力扭转全局的奇迹。

◎ 打不赢就故意露个破绽

公元206年，曹操把袁绍的残部高幹包围在壶关，四面围困，日夜攻城。高幹认为这次落到奸雄曹操手里，即使投降也不会有好下场，所以他激励部下拼死抵抗，决心拼一个鱼死网破。

曹操曾大败袁绍，这次在其部将的面前竟连连受挫，震怒万分，他令各位将军加紧围攻，并发誓："一旦攻破城池，就将城中的人全部活埋。"这些话传进城里，城中军民人人愤慨，妇孺老幼自动参加守城战斗，至使高幹军的战斗力量陡然倍增。曹军虽发动了无数次猛烈的攻击，却毫无结果。城墙之下堆着一具具曹军的死尸。

这样的攻击持续了好几个月，曹军士卒已对取胜失去信心，加上粮运不济，军心开始动摇。一向善于随机应变的曹操面对这种局面一筹莫展。这时，曹仁对他说："兵法云，围师必阙。现在我们将壶关围得这么死，而且还准备在破城之后将城中人全部活埋，城中军民当然要拼死固守了。壶关城池坚固，城内的粮食又不缺，我们在这里死打硬拼，屯兵攻城，不是上策。依我之见，不如网开一面，示以生路，纵敌离开城池，然后可一举而擒之。"

曹仁的话里包含了将败就败的厚黑战法：你不是看到我攻城不下吗，那我就装作真的攻不下来，甚至故意卖个破绽给你，让你上当受骗。

曹操听了这番话，发现曹仁比自己还厚黑三分，不禁喜形于色。于是立即传令改变战法，依计而行。

一连几日，高幹军见曹军只在东、西、南三面进攻，而北面只是呐喊助威，并没有真的行动，便判断北面是曹军的虚营。高幹起先有些怀疑，但想到长期被围，终是前景未卜，于是便决定用小队人马先行一试。

高幹军的前锋从北面突围，很快便克服了微弱的抵抗，于是，高幹驱动主力由城北蜂拥而出。行不多远，忽然听到一声炮响，杀声震天，曹军伏兵四起。不多久，高幹军便全部被歼。

从前，一位年轻的小寡妇想改嫁，老公公为了阻挡她，到衙门里告她淫奔私逃，不守妇节。小寡妇非常聪明，立即想好了应付的对策。第二天，在公堂上她将一张纸条呈给了县太爷。县太爷看完，当即将她的老公公大骂一顿，并准许她改嫁。原来，纸条上写的是："16 嫁，17 寡，叔长面未娶，公公 50 尚繁华，嫁亦乱，不嫁亦乱。"这是一个笑话。

还有一个真实的例子：春秋时，秦国大将孟明视率军偷袭弱小的郑国。行至半途，与赶着牛群去洛阳的郑国商人弦高相遇。弦高看到国将有难。急中生智，他一面派人回去报信，一面挑选 20 头肥牛迎接秦军。弦高见了孟明视故卖破绽地说，我们的国君听说您率师前来敝国，特意派我赶来慰劳大军。孟明视听了大惊，以为郑国早有戒备，便顺手牵羊灭了另外一个小国，班师回朝。郑国因此避免了一场大灾难。

小寡妇和弦高都是靠着将败就败的厚黑本领而挽救危局的。

战场上，遇到挫折或失败之后，指挥官考虑扭转战局的思路，除了从目标选择和战法运用两个方面着眼之外，还可以从将败就败、利益取舍上寻求应变的措施。当看到败已不可避免时，就要承认并利用失败，大体的原则是，要舍得丢弃局部

的、暂时的利益，从而争取全局的、长远的利益。

小寡妇不惜名节，才争取到改嫁的自由；弦高白送了20头肥牛，才避免了国家的危难。这两个将败就败的例子，都包含着故卖破绽、舍小取大的内容。

兵法上讲的“两害相衡取其轻”，谋略用语中的“丢卒保车”，都是这个厚黑道理。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十四：以小博大

——不起眼的力量之所以能起到『四两拨千斤』的作用，主要是因为这『四两劲』使在了最关键的时机和地方。

扭转败局并非都要大动作，有时候一个小小的力量就能创造出惊天动地的伟绩。这个不起眼的力量之所以能起到“四两拨千斤”的作用，主要是因为这“四两劲”使在了最关键的时机和地方。以小博大要用的巧、用的奇、用的黑。

◎ 杀猪不能捅屁股

战争中，势在危急时，抽出一定的兵力或火力去冲击敌方的心脏所在，而不是不得要领地去像杀猪捅屁股那样，往往就能使战局大为改观，取得以小博大的效果。

有一个笑话说，楚国的令尹子发率军抵御齐军的进攻连战连败，已经到了无计可施的困境。这时一个神偷自荐说，他有

办法退敌。子发无可奈何，也就用神偷一试。一连三个晚上，神偷分别偷回齐将的蚊帐、枕头和头上的发簪，子发先后令人送还。齐将非常惧怕，心想照这样下去，连头也会被偷走的，于是便下令撤军。楚国转危为安。

有一次，英国首相邱吉尔应邀参加了一个福利会议。会上有个人的演讲又臭又长，讲了个把钟头还不下台，听众都觉得讨厌。邱吉尔身边的一位老太太对他说，有没有办法叫这位先生下台？邱吉尔笑了笑，当即写了一张条子让人交给演讲者。演讲者一看，立即面红耳赤地走下台来。原来，邱吉尔的条子上写着："阁下的裤扣还没有扣好"！对于一个嗜好长篇大论的人来说，哪怕听众起哄也是无济于事的，邱吉尔一张条子就起到了作用，是因它击中要害。

在1877至1878年的俄土战争中，发生过一个有趣的故事。一次，两军发生激战，处于进攻一方的土耳其军队向俄军阵地发起了猛烈冲击，眼看土军就要冲到俄军阵地的前沿堑壕，俄军处境十分危急。这时，一个非常熟悉土耳其军队号音的俄国士兵突然吹起了土军的退却号。土军士兵以为这是长官施计用谋的调令，便纷纷退了下去。土军的攻势突然停止，给了俄军喘息之机。一场危机就此解除。

在堂堂之阵不能取胜的时候，"歪门邪道"却有可能轻易得手，切不可忽略怪招怪式的作用。

公元263年秋，魏军发起了旨在彻底灭亡西蜀的战争。大都督司马昭下令兵分3路同时出击。征西将军邓艾率兵3万多，自狄道进军沓中，牵制蜀军的主力姜维部；雍州刺史诸葛绪率兵3万多自祁山进军武街和桥头，以切断姜维向东南方向退守的必经之路；主力12万由镇西将军钟会率领，计划过斜谷、骆谷、子午谷，先取汉中，然后经剑阁直取成都。

蜀军的主力都在沓中一带，因此，魏军的东路12万人在钟会率领下很快突入汉中平川，几乎没有遇到什么激烈的抗击。钟会依仗自己兵多势众，对于一时难以攻克的城市只以少

量兵力牵制，而主力则长驱直人，夺取了阳平关，直接威胁剑阁。

剑阁位于嘉陵江和龙斤山之间，有大剑山与小剑山相连，是汉中通往成都的咽喉要道。剑阁一旦失守，蜀国的大门就等于洞开了。

姜维在沓中听说钟会军已经进人汉中，估计阳平关难保，必将危及剑阁。因此，他无心与邓艾军作战，率军向东撤退。但此时，由沓中向剑阁的必经之路武街和桥头已被诸葛绪军占领，姜维便以部分兵力向诸葛绪的侧后出击。诸葛绪担心后路被抄，后撤30里驰救，姜维便乘机回军通过桥头隘道，抢在钟会之前到达了剑阁。

蜀军主力控制了剑阁之后，凭险固守，使得危在旦夕的局势发生了变化。原先顺利挺进的钟会军一下子遇上了拦路虎。他们向剑阁蜀军发起了无数次进攻，均以失败告终。这样，双方僵持了一个多月。由于魏军远道而来，粮食缺乏，士卒又疲惫不堪，照此下去，将是凶多吉少。

钟会思虑再三，决定退兵以等来日再做打算。

在魏军的灭蜀行动就要功亏一篑之际，征西将军邓艾提出了以小博大、“以奇兵冲其腹心”的建议，这个厚黑建议得到了司马昭的认可。

邓艾认为，只要以少量精兵从阴平由险僻小路，经剑阁西百余里的德阳亭直插成都，蜀军必然会从剑阁撤守，这样，钟会的大军就可以两车并行而进了。

阴平是陇南人蜀的偏僻小道，地势极为险要，因其位于摩天岭之阴而得名。它东经阳安关可通汉中，南出江油、涪县可达成都。从阴平到江油，需要翻越摩天岭，在岷山之中的樵猎小道上行进，大军难以通行，因此从不为兵家所看重。姜维将蜀军主力全都撤到剑阁而对阴平未加防范，也是出于这种心理。邓艾正是利用了这种心理，从最大的不可能中找到了最大的可能。

10月中旬，邓艾亲率万余精兵，沿白水河谷东行，然后登上摩天岭，挺进于700里的无人区，逢山凿道，遇水架桥，克服了粮运不济、野兽侵袭等重重困难。当邓军进至马阁山时，邓艾见道路不通，便留下车马，用军毡裹身，顺坡滚下，其他将士也依样而行，攀木缘崖，鱼贯而进。天险越过之后，邓军如天兵天将，出现在江油城下。江油蜀军守将马邈不战而降。邓军得到给养补充，士气大振，立即由德阳亭向涪县挺进。

蜀后主刘禅派诸葛瞻督军迎击，到涪县后，被邓军的勇猛攻击所击败。邓军克涪县又占绵竹，对成都构成了严重威胁。

蜀国君臣做梦也没想到魏军会经阴平小道直插成都，所以成都一无兵卒，二无守城准备，举国上下一片混乱。老百姓纷纷逃难，朝廷百官人心惶惶。11月，刘禅向邓艾投降。

姜维的蜀军主力没有派上用场，蜀国便宣告灭亡了。

魏国发动的这场灭蜀战争，眼看就要半途而废，而邓艾的一支精兵，小以博大，行无人之境，直捣腹心，竟使整个局势发生了翻天覆地的变化。

◎ 功夫往往在局外

当处于劣势的己方能够直取敌人心脏故然可以以小博大，但如果敌人把心脏保护起来而只露出一个屁股怎么办？这时也可以以小博大，但需借助另外的手段，比如借助于一针毒剂，也可以打入屁股将猪杀死。正所谓“功夫往往在诗外”。

公元前284年，燕将乐毅统率燕、秦、楚、赵、韩、魏六国军队进攻齐国，于济西大败齐军主力，半年之内就攻克齐国70余城，并斩杀齐王。

强大的齐国只剩下了莒和即墨两座城池，眼看就要亡国，在这紧要关头，齐臣共立法章为王——即齐襄王，守莒抗燕。即墨的军民在守将战死之后，公推田单为将，继续坚守。莒和

即墨成了齐国军民抗燕的坚强堡垒。

即墨是齐国的一座大城邑，土地肥沃，城池坚固。为了挽救危局，田单除了将自家的族兵及收容的残兵7000余人进行整编扩充外，还采取了很多措施争取民心，鼓舞斗志。他带头构筑城防工事，编织草席，组织生产自救，还把族人、妻妾编人军营参加守城，自家囤积的粮食也全都拿出来供给士兵。即墨军民在田单的感召下，同仇敌忾，奋勇杀敌，顽强坚守了3年之久。

这时，燕国发生了变化，燕昭王死，他的儿子惠王继位。惠王做太子时就对乐毅不满，又见3年攻齐不克，更生怀疑。田单认为这是离间他们君臣关系的大好时机，他立即派人潜人燕国，造谣说："乐毅与惠王有怨，想在齐国为王，所以按兵不动，缓攻即墨，如果燕国另派主将，即墨城指日可下。"燕惠王不知是计，便派骑劫去代替乐毅，并召乐毅回国。乐毅害怕回去被杀，只好逃亡赵国去了。

骑劫到任之后，田单针对这位新的敌将求胜心切、少谋易怒的特点，决心借助兵力之外的力量，谋求以少取胜。

首先，对骑劫纵其行暴，以激起齐国军民的公愤。他派人到燕军中散布说，昔日乐毅仁慈，俘获齐人不杀，所以城中无人惧怕，要是燕军把俘虏的鼻子割去，齐人就害怕了；齐国的祖坟在城外，要是祖坟被挖，祖先受辱，齐人就必然心寒，无心再战。骑劫听了这些话，真的把俘虏的鼻子都割了，又叫燕兵尽掘齐人的祖坟，烧尸焚骨。这样一来，即墨城中居民一个个义愤无比，纷纷要求拼死报仇。

士气激励起来后，田单就着手进行反攻的准备工作，他命精壮甲士藏起来，而让老幼妇女登城守望，使燕军产生错觉，以为城中少壮已伤亡殆尽，无力继续顽抗了。然后田单派人向燕军诈降。为增强诈降的效果，他从民间收集了很多黄金，派即墨富豪送给燕将，求他们在齐军投降后，不要伤害自己的族人和妻子。骑劫高兴地接受了礼物，一心坐待受降，上下官兵

更加松懈。

在诈降欺敌的同时，田单还派人将即墨城中的一千多头牛集中起来，各做丝绸外衣，绘上五彩龙纹，披在牛身上，并在牛角上束以锋利的尖刀，在牛尾上绑以浸透油脂的麻苇。又选了5000名壮士，各以五色涂面，扮成神鬼模样。还命全城人都准备好铜器以便在奇袭时呐喊助威。一切准备就绪后，田单选定一个夜晚，下令点燃牛尾上的苇草，放牛而出，5000名壮士随后冲杀，城中老少敲打铜器，喊声大震。燕军官兵从梦中惊醒，乱作一团，溃不成军，骑劫也在混战中被杀。

奇袭胜利后，田单率军大举反攻，齐国民众四起响应。不久，燕军就被逐出齐国，齐军收复了全部失地。

田单为了救齐于生死存亡之间，采取了一系列行之有效的措施，利用了一切可以利用的力量，最后战胜了兵力占优的敌人。概括起来，有以下几种：

第一，生死与共，拢络民心。田单被推为即墨的守将之后，首先就做好了争取民心的工作。他散尽自家的粮食、财宝，供即墨军民共用，亲自参加生产和战斗，并将自己妻妾、儿女送上第一线。这些行动，就是无言的号召，将即墨军民团结在自己的周围。

第二，借助迷信，鼓舞斗志。田单从军队里挑出一个机灵的士兵，扮成“神师”。每逢下令总要禀告这位“神师”，然后对众人说这是“天神”的教导。后来田单又借“神师”之口，让城内居民在吃早、晚饭之前，在门前摆放食品，祭祖保佑。这样一来，招来许多飞鸟“翔舞下食”，居民以为是大吉之兆。有了“神师”的指教和祖宗显灵，城内军民信心倍增。

第三，生产自救，整军团防。即墨城被围困了3年多，但却没有出现饥饿的现象，这主要得益于田单的生产自救的在张。即墨城内就有良田沃土，田单充分利用了这一点，号召居民发展生产，保证了军民的生活需要。在军事方面，田单对族兵及其他残余部队进行了整编，使其更加适应于守城作战。对

于失修或遭到破坏的城墙及时予以修补，并且还增大了危险方向城墙的高度和厚度。

第四，散布谣言，离间敌将。田单两次行离间计，第一次失败，第二次成功。第一次由于燕国的燕照王是一位贤明的君主，他不信奸臣对乐毅的诽谤，将进谗言的人斩首，表明了自己对乐毅的信任，致使田单的离间计破产。燕昭王死后，田单再行离间计，燕惠王中计，逼走乐毅，派来庸将骑劫。这样，田单等于已经夺取了一半的胜利。

第五，纵敌行暴，激起共愤。燕将乐毅之所以在半年之内就攻下了齐国70余城，除了战法得当之外，还因为他采取了“以恩结之，使其自降”的政治谋略。骑劫替换乐毅之后，放松了对军队的约束，听凭士兵危害齐民。田单抓住骑劫的弱点，设计怂恿骑劫割去俘虏的鼻子，挖了齐人的祖坟。燕军的暴行激起了齐国军民复仇的烈焰，逼着他们将生死置之度外，奋勇杀敌。

第六，巧用诈降，麻痹敌人。田单采取一系列措施，使得燕军官兵以为齐军马上就要投降了，从而对即将到来的进攻毫无戒备。

第七，借助“火牛”，出奇制胜。即墨城内的军队数量有限，硬打硬拼，必将难以打破燕军的重围，为此，田单巧布“火牛阵”，借助了动物和神鬼的力量。试想一下：一千多头角扎利刃、身披怪服的牛群，身后紧跟着5000名神模鬼样的“天兵天将”，突然出现在睡梦中的燕军眼前，那是多么强大的震慑力量。燕军吓破了胆，自然溃不成军。

“田单复国”是一个很好的以小博大的厚黑例证。

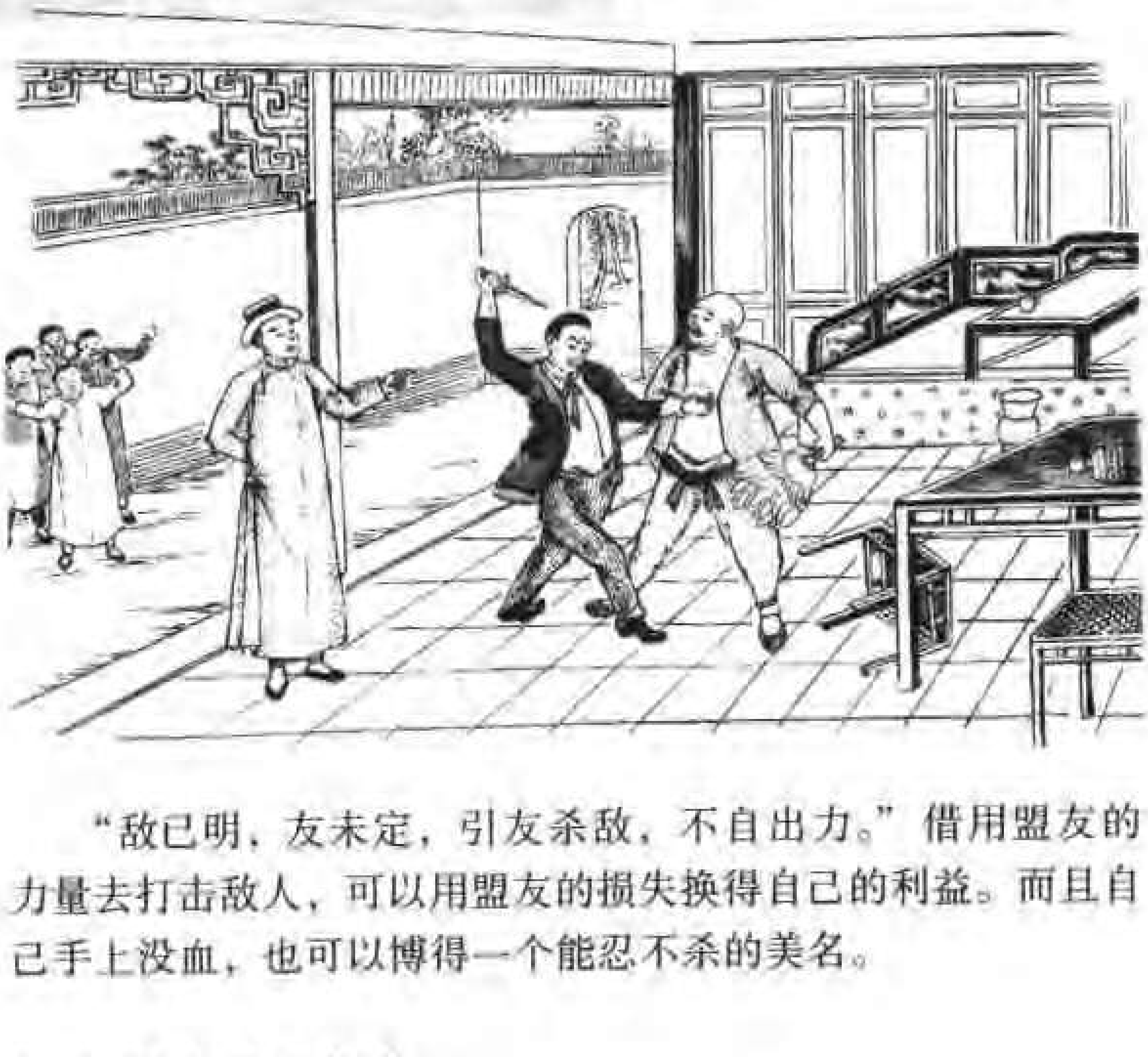
〔第五篇〕

厚黑搏杀篇：心狠手辣，又拉又打

厚黑家都是实用主义者，没有永久的朋友，只有永久的利益。朋友价值的大小取决于能给自己带来利益的多少。对我眼下有用，三教九流、鸡鸣狗盗兼收并蓄；妨碍现实利益，天王老子、圣贤才子弃之不顾，并置之死地而后快。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十五：借刀杀人

——『敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。』借用盟友的力量去打击敌人，可以用盟友的损失换得自己的利益。而且自己手上没血，也可以博得一个能忍不杀的美名。



“敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。”借用盟友的力量去打击敌人，可以用盟友的损失换得自己的利益。而且自己手上没血，也可以博得一个能忍不杀的美名。

◎ 让对手互相残杀

《红楼梦》中的贾府里，王熙凤是个举足轻重的人物。她为人乖巧，手段狠毒，府中男男女女，除了贾老太君，无不惧她三分。

虽然王熙凤也是美人一个，但由于她没有生儿子，又总是

病病怏怏的，所以丈夫贾琏已对她感到厌倦。

那贾琏本是个花花公子、好色之徒。家里的丫环有王熙凤看着，不敢下手，就想着法子到外面去寻花问柳。听说尤二姐长得俏丽，又比风辣子温顺，贾琏便将她弄了来，收作二房。他在荣国府附近买了一座宅院，将她安顿下来。

可是，纸包不住火，这件事还是被王熙凤知道了。眼见自己的地位受到威胁。王熙凤又气又恨。但她极有心计，心想事已至此，只能从长计议了。

后来，贾琏受贾赦之命要出趟远门，王熙凤终于等到机会，她找到尤二姐那里，装出同病相怜的样，说了许多好听的话，哄着尤二姐搬进荣国府。搬迁之后的几天，王熙凤对尤二姐分外体贴，称姐呼妹，问寒问暖。不过，她将尤二姐原来的丫环打发掉，换上了自己的心腹。在王熙凤的操纵下，新丫环对尤二姐进行了种种刁难。

贾琏回来后。贾赦见他事情办得不错，赏给他一个17岁的女孩秋桐，贾琏又和秋桐打得火热。王熙凤恨得咬牙切齿，可表面上对秋桐也很热情。

贾琏见王熙凤对尤二姐、秋桐都很好，以为原来那个醋坛子突然变了，满心高兴。可王熙凤却在实施自己的计划。她知道尤二姐已有身孕，必须尽快借秋桐之手予以除掉，然后再对付秋桐。

于是，王熙凤开始挑唆秋桐去和尤二姐作对，自己则装成和事老，从中劝解。她对秋桐说："你年轻不知事。她现在是二房奶奶，你爷心坎上的人。我还让她三分，你去硬碰她，岂不是自寻其死?"

秋桐本就是个火爆脾气，一听这话，哪里还耐得住，故意故开嗓子说："奶奶是软弱人，那等贤惠，我做不来！奶奶素日的威风怎么都没了？奶奶宽宏大量，我却眼里揉不下沙子。让我和这娼妇做一回，她才知道呢！"

尤二姐听得清清楚楚，可她生性软弱，只是偷偷落泪，不

思茶饭，不久便病例了。

王熙凤派人请来一个庸医，开方子下药，尤二姐吃后，竟致流产。接着，王熙凤又叫人去算命占卦，约定回来说是“属兔的阴人冲犯”，故意让秋桐知道，而秋桐正是属兔的，她气得跑到尤二姐的窗下大哭大骂，狠狠闹了一场。

尤二姐丢了腹中的胎儿，又白白受着冷嘲热讽和破口大骂，伤心至极，就找出一块金子吞下，结束了自己年轻的生命。直到死时，她对大夫人凤姐都还念念不忘，只以为是秋桐在和自己作对。

王熙凤借秋桐之“刀”杀了情敌，巩固了自己的大夫人地位。

三国时诸葛亮献计刘备，联络孙权，用吴国兵力在赤壁大破曹兵。然而，争夺荆州的好戏并没有上演。

蜀将关羽围困魏地樊城、襄阳，曹操惊慌，想迁都避开关羽的威胁。司马懿和蒋济力劝曹操说，刘备，孙权表面上是亲戚，骨子里是疏远的。关羽得意，孙权肯定不愿意。可以派人劝孙权攻击关羽的后方，并答应把江南地方分给孙权。曹操用了他们的计谋，关羽终于兵败麦城。曹操借刀杀人成功。

春秋末期，齐简公派国书为大将，兴兵伐鲁。鲁国实力不敌齐国，形势危急。孔子的弟子子贡分析形势，认为唯吴国可与齐国抗衡，可借吴国兵力挫败齐国军队。于是子贡游说开始，首先去见齐相田常。

田常当时蓄谋篡位，急欲铲除异己。子贡以“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强”的道理，劝他莫让异己在攻弱鲁中轻易主动，扩大势力，而应攻打吴国，借强国之手铲除异己。田常心动，但因齐国已作好攻鲁的部署，转而攻吴怕师出无名。子贡说：“这事好办。我马上去劝说吴国救鲁伐齐，这不是就有了攻吴的理由了吗？”田常高兴地同意了。

子贡赶到吴国，对吴王夫差说：“如果齐国攻下鲁国，势力强大，必将伐齐。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，吴国不

就可抗衡强晋，成就霸业了吗?”子贡马不停蹄，又说服越国，派兵随吴伐齐，解决了吴王的后顾之忧。

子贡游说三国，达到了预期目标，他又想到吴国战胜齐国之后，定会要挟鲁国，鲁国不能真正解危。于是他偷偷跑到晋国，向晋定公陈述利害关系：吴国救鲁成功，必定转而攻晋，争霸中原。劝晋国加紧备战，以防吴国进犯。

公元前484年，吴王夫差亲自挂帅，率十万精兵及三千越兵攻打齐国，鲁国立即派兵助战。齐军中吴军诱敌之计，陷于重围，齐师大败，主帅国书及几员大将死于乱军之中。齐国只得请罪求和。夫差大获全胜之后，骄狂自傲，立即移师攻打晋国。晋国因早有准备，击退吴军。子贡充分利用齐、吴、越、晋四国的矛盾，巧妙周旋，借吴国之“刀”，击败齐国；借晋国之“刀”，灭了吴国的威风。鲁国损失微小，却能从危难中得以解脱，不愧是借刀杀人的厚黑高手！

◎ 埋下反败为胜的种子

美人计也是一种反败为胜经常采用的计谋。但美人计的本质仍然是借刀杀人。

因为美人手无缚鸡之力，不善于提枪杀敌，难以力胜，只能巧笑倩兮，工于媚取，借用他人之刀达到自己的目的。

清朝的皇太极用自己的宠妃使美人计，是借洪承畴之刀去攻打明朝，便是很明显的例子。而一般情况下，行使美人计似乎是男人的专利，但春秋时的骊姬却可以称得上善使美人计的“闺中高手”。

大约在公元前660年，晋献公率领大军征服了今陕西临潼一带的西方部落骊戎。骊戎人为了报仇雪恨，用骊姬使美人计，也是借晋献公之刀杀了太子。

骊姬不仅有倾国倾城之貌，而且还媚态百生，工于心计。她到晋献公身边不久，就将这位国君迷得六神无主，迷失了本

性。骊姬铭记着自己肩负的重任，逐步实施复仇计划。

“芙蓉帐暖度春宵，从此君王不早朝。”晋献公只和骊姬日夜厮守，哪还管什么国家大事。一帮奸臣宦官也乐得逍遥享受，无人直言。几年过后，晋国就朝政荒废，边防无备。骊姬却大有收获，她为献公生了一子，取名奚齐。

为了挑动晋献公废长立幼，将君位交给奚齐，骊姬利用自己牢固的地位，连连使出几手狠招。

当时，奚齐的三位同父异母兄长申生、重耳和夷吾都在外地。骊姬想，太子申生是首要的障碍，必须及早除掉。一日，忽然听说晋献公召回申生议事，便心生一计。她娇嗲嗲地对献公说，太子虽然不是亲生的儿子，但和亲生的一样，想在后宫见一见，以叙母子别情。献公大为高兴，暗暗赞赏这位美人的贤淑，当即应允了。

第二天，骊姬着意将自己打扮了一番，显得格外地漂亮。申生按时赶到了，他给后娘行过礼，就规规矩矩地立在一边。骊姬上前拉住申生的手，脸上挂着久别重逢的喜悦，亲亲热热地问他，平常都做些什么事，可曾累着，手下的男童女仆服侍得是否周到，有没有漂亮的姑娘陪伴。申生头也不抬，有意避开骊姬那热辣辣的目光，问他什么，便如实回答。骊姬早就听说申生是一个正人君子，今日见了，果然相信。她心中暗想：太子啊太子，你倒是一个好人，可我不能不复仇啊！眼下你挡了我的路，只好拿你开刀了。心里这么想，脸上的笑容却依然没有变。过了一会儿，骊姬对申生说：“太子，我们到后花园看看罢，以后熟了，你可以常来。”申生应了一声，跟在她后面出了门。

那时正是百花盛开的季节，后花园里，各色各样的花卉争奇斗艳。无数的蜜蜂蝴蝶在花间飞绕，好一幅美丽动人的图画。骊姬像花仙子一样来到百花丛中，只见周围的一切顿时失去了本来的艳丽。蜜蜂和蝴蝶仿佛发现了什么，纷纷向她飞去。她飘向哪里，“好色”的蜂蝶就跟向哪里。骊姬一面娇嗲

地轻叫着，一面请申生为她驱赶。老实的申生当真为她着急起来，围着骊姬的左右挥手舞袖，替她扑打。

此情此景，被刚刚赶到的晋献公看得一清二楚，他认为申生在他的美人面前动手动脚，怒不可遏，立即喝人将申生绑了，要推出去斩首。

原来，骊姬在自己的身上洒了许多香粉，头发上抹了很多蜜糖，有意招引蜂蝶。晋献公也是骊姬约来的，这一场戏经过了精心的安排。献公被蒙在鼓里，申生更是如坠五里雾中。骊姬却随心所欲地继续演戏。她跪到献公面前，苦苦哀求："太子是我召进宫里，切不可杀他，若杀了他，群臣会以为是我下的毒手。请您饶了他这一次罢。"献公无可奈何，厉声喝道："你这畜生，还不给我滚出去！"从此以后，献公对申生非常厌恶，常存戒心。

骊姬又害申生又替他求情，放走了到手的猎物、并非动了恻隐之心，而是心怀更深的算计，她要将这件事做得干干净净。

过了一段时间，晋献公外出打猎，骊姬立即抓住了这个机会，她派人去对申生说："你生母齐姜托梦给我，哭诉她在地府的苦楚，要你祭祀她，并将祭祀时所用的酒肉送给你父亲吃，以示不忘旧情，免去孤魂的寂寞。"申生感激骊姬的救命之恩，又是个大孝子，果然照着骊姬所说的去做了。

晋献公打猎归来，兴致很高。申生差人送来了祭祀亡母的酒肉，说是略尽孝心。他哪里知道，骊姬已叫心腹暗中在酒肉中下了毒药。献公拿酒要喝，偎在怀里的骊姬却阻止说："这酒是太子送的，本可不防，但您是一国之君，总是时时小心为好。"献公大笑道："还是你想得周到。"顺手将酒倒于地下，忽见冒起了一股淡烟。

献公感到奇怪，骊姬佯装不知。她割了块肉丢给狗吃，狗当场就死了。又拉来一个内侍尝酒，可怜那内侍立即七窍流血。

"哇，天呀!"骊姬呼天号地地哭将起来，"没料到太子竟这样狠心，想毒杀自己的亲父。君位早晚是要传给他的，他却等不及了!"她又跪倒在地，伤心已极地哭诉道："当初他在后花园调戏我，君王要杀他，是我替他求的情。今天反倒要杀君王，那下个就是我和奚齐了。他这是要将你我夫妻儿女斩尽杀绝啊!"

那晋献公早已气得全身发抖，又见心肝美人哭得泪人似的，哪里还忍得住心中的怒火。他下令即刻升殿，历数申生罪状，宣布逆子当斩无赦，敢于求情者一同问罪。

申生听说父亲要将自己处斩，仍然相信"君叫臣死，臣不得不死，父叫子亡，子不得不亡"的理论，既不反抗，也不逃跑，找来一根绳子，上吊自杀了。

重耳和夷吾见势不妙，赶紧逃亡国外。

晋献公不服年高，整日奔忙于骊姬和她特意找来的一帮美女群中，终于力不从心，一命呜呼。这样，骊姬的儿子奚齐顺理成章地继承了国君之位。

晋献公打败了骊戎人，没料到后来自己竟被骊戎的美女搞得家破人亡。骊戎人借美女使用借刀杀人的厚黑计谋终于大获全胜。

◎ 小美人可立大功劳

东汉末年，群雄纷起。靠镇压农民起义军发家的董卓领重兵进人洛阳，拥立汉献帝。自任相国，统揽军政大权。董卓其人，颇有武艺，残暴专横，目无天下英雄。公元 190 年，18 路诸侯公推司隶校尉袁绍为盟主，联兵讨董。

狡猾的董卓首先迫使献帝迁都长安，然后将洛阳洗劫一空，率兵西向。各路诸侯由于心怀异志，矛盾纷起，不但没有乘势而进，反而互相攻伐起来。一场轰轰烈烈的讨董战争就这样以失败告终。

董卓依然专权，继续滥施杀戮，丝毫不将献帝放在服里，其篡位之心也日见明显。司徒王允眼见着汉室衰微，国家将落人独夫之手，心忧如焚。

一日，王允在后园散步、忽见一少女似天仙从眼前飘过，顿然有所醒悟，暗喜道："啊，有了！老贼可除，我大汉江山有救了。他赶紧小跑几步，叫住少女，纳头便拜。

那少女见王大人跪倒在自己脚下，大吃一惊，心想这位平日里愁眉苦脸的司徒大人，莫非是个老色鬼不成，慌忙伏地说："大人，大人，这是为何？快快请起。"

"姑娘无论如何要答应我一件事。"王允再拜道。

"请大人起来再说"。

"请姑娘先答应我"。

少女的泪水奔涌而出，自叹命苦。原来这少女名叫貂蝉，家境贫寒，自幼被选入王府练习歌舞，年方16岁，色艺双全。她想："素日王大人待我如父，我有今日，全仗大人的提携。他既有虎狼之心，也不可不从了！"于是便万般无奈地说："我答应就是了，大人请起。"

王允这才转悲为喜地牵着貂蝉的手站起来。细一打量眼前的少女，果然是杏眼细腰、楚楚动人。

"有一大事，想求你来办。想必你也知道，贼臣董卓，把持朝纲，心怀篡位之心。他有一骁将吕布，英勇善战，18路诸侯起兵讨董，都为其所败。董、吕二人已认为义父、义子，但都是好色之徒。我早想为国为民除害，苦无良策。今想行美人计，挑动二人翻脸，叫吕布杀了董卓。请你帮忙，并非我本意要把你投入火坑、实在是无力救国难，才出此下策，还望姑娘万勿推却！"

王允郑重地说了这番话，把貂蝉感动得泪又涌出，因为貂蝉不仅生得艳丽，而已深明大义。她见王司徒是为了国家大事来给自己这个歌伎下跪，心中涌起崇敬之情。她也郑重地说："妾能为国分忧，虽万死不辞，何惜一身清白。"

王允大喜，深深再拜。于是二人讲妥，如此如此，依计而行。

第二天，王允差人给吕布送去一顶嵌有几颗明珠的金冠，说是久仰英雄大名，盼望能交个朋友。吕布见堂堂司徒大人竟给自己这个相府手下的将军送礼，高兴万分，便亲到王府致谢。

王允设宴，殷勤招待，并叫出貂蝉在一旁敬酒。吕布一见貂蝉，眼都睁不开了，心想世间哪有这般娇艳的女子，莫非是做梦不成？怔了半晌，才唐突地问道：“这是哪来的美女?”王允回答说：“这是小女貂蝉。允久闻吕将军大名，所以特叫小女相见，陪将军痛饮几杯。”吕布咧开大嘴，连声称谢。貂蝉则使出浑身解数，一边敬酒，一边秋波暗送，直引得吕布如醉如痴。

酒至半酣，王允笑对吕布说：“自古英雄配美人。我有心将小女送予将军，不知将军意下如何?”吕布一听，哪里还能说个不字，慌忙双膝跪下，给未来的岳父大人叩头。王允将他扶起，说是早晚选一良辰吉日，将小女送到府上。

过了几天，王允上朝时遇见董卓，趁着旁无他人，悄悄地说：“恩相，近日我府上新添了几名美色歌伎，想请您一同饮酒欣赏，不知可肯光临。”董卓早就听说司徒府里养有一国色天香的佳人，只恨无缘相见，王允这一邀请正中下怀，所以满口答应了。

董卓见了貂蝉，比吕布更迷。他把相国的威严丢在一边，恨不得上去就搂。貂蝉做出一付娇声浪气的样子，把杯敬酒，却不让他碰着。喝了几杯，董卓不无艳羡地对王允说：“如此美色，只应天上才有。”王允不失时机地回答：“蒙恩相见爱，真是她的福份，今将她献给恩相，不知可愿接纳?”董卓听了，开怀大笑，乐颠颠地说：“司徒果然有此美意，那老夫多谢了!”

当晚，董卓就将貂蝉带回相府，迫不急待地支开众人，独

享美色了。

吕布听说相国从司徒府里带回一个美人来，不知是谁，想去看看，又怕搅了义父的好事。挨到第二天早饭后，匆忙赶到，却被侍卫拦住说："相国和新人尚未起床，请将军留步。"吕布无奈，又等到中午。仍不见动静，他就潜到后房窥望。

貂蝉早已看见了吕布，她掀开窗帘的一角，紧锁双眉，泪流满面，以手指心又指吕布。吕布只觉得新人十分面熟。仔细一看，不料竟是貂蝉。当即转身朝王允府奔去。

吕布见了王允，厉声问："司徒既以貂蝉许我怎么又送给了相国！"王允早就料到，不慌不忙地解释了一番。他说："昨日相国到我家闲谈，偶然提起已将小女许配将军一事，相国非要见见未来的儿媳。谁知见了，他就要带小女回去与你完婚，我哪敢违抗？怎么，将军不曾见到小女？"

"昨夜相国已和貂蝉同床共枕了！"

"什么，竟有这事？"

"是我亲眼所见！"

"唉，害苦我儿了。想不到相国竟不把将军放在眼里，连儿媳都要强占。"

吕布怒气冲冲地要和董卓拼命，被王允止住。他告诉吕布应该从长计议，切不鲁莽从事。

过了一段时间，吕布听从王允的吩咐，寻个机会，一戟要了董卓的老命。

王允终于借吕布之刀杀了董卓。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十六：离间挑拨

——堡垒是最容易从内部攻破的。利用敌方内部的矛盾，并千方百计地扩大这种矛盾，诱使对方内部发生内讧，自相残杀，往往能收到不战而胜的奇效。

堡垒是最容易从内部攻破的。利用敌方内部的矛盾，并千方百计地扩大这种矛盾，诱使对方内部发生内讧，自相残杀，往往能收到不战而胜的奇效。

◎ 让敌人自己砍掉双手

挑拨离间之计多是封建官僚之间尔虞我诈、相互利用的一种厚黑政治权术。用在军事上，主要体现在善于利用或者制造敌人内部的矛盾，达到取胜的目的。

古代有几个典型的挑拨离间的例子：

春秋时期，郑桓公袭击郐国之前，先打听了郐国有哪些有本领的文臣武将，开列名单，宣布打下郐国，将分别给他们封官爵，把郐国的土地送给他们。并煞有介事地在城外设祭坛，把名单埋于坛下，对天盟誓。郐国国君一听到这个消息，怒不可遏，责怪臣子叛变，把名单上的贤臣良将全部杀了。

这些贤良对于郐国来说，无异于身体的双手一样重要，而郐国杀死这些贤良也无异于自己砍掉了双手，其结果当然是郑国轻而易举灭了郐国。

皇太极也颇具有使用挑拨离间厚黑之计的天赋。

努尔哈赤父子亲率十数万满兵，声势浩大，锐不可挡，进犯明朝，志在必得。

明天启六年，努尔哈赤亲自率部攻打宁远，以十三万之众围攻宁远守兵万余人。十三比一，力量悬殊。

宁远守将袁崇焕，身先士卒，奋勇抗敌，击退满兵三次大规模进攻。明军的奋勇抵抗，力挫骄横的满兵。袁崇焕乘满军气馁之时，开城反攻，追杀数十里，击伤努尔哈赤，满军惨败。努尔哈赤遭此败绩，身体负伤，攻占明朝的壮志难酬，羞愧愤懑而死。

皇太极继位，第二年，又率师攻打宁远。袁崇焕早有准备，皇太极又兵败而回。

又经过几年的准备，皇太极再次攻打明朝。崇祯三年，他避开袁崇焕守地，由今内蒙越长城，进攻山海关的后方，气势汹汹，长驱直入。袁崇焕闻报，立即率部入京勤王，日夜兼程，比满兵早三天抵达京城的广渠门外，作好了迎敌准备。满兵刚到，即遭迎头痛击，满兵先锋狼狈而逃。皇太极视袁崇焕为从未有过的劲敌，又忌又恨又害怕，成了他最大的心病。

皇太极为了除掉袁崇焕，绞尽脑汁，定下挑拨离间之计。

他深知崇祯帝猜忌心特重，难以容人。于是秘密派人用重金贿赂明廷的宦官，向崇祯告密，说袁崇焕已和满州订下了密

约，故此满兵才有可能深入内地。崇祯勃然大怒，将袁崇焕下狱问罪，并不顾将士吏民的请求，将袁崇焕斩首。皇太极先是挑拨崇祯与袁焕的君臣关系，然后巧妙地借崇祯之刀，除掉了袁崇焕这个心腹之患，此后在与明军的作战中，再也没有遇到袁崇焕这样的劲敌了。

挑拨离间，是在本身没有办法时，借用外部力量来应付危局一种厚黑谋略，它比“借牌挡箭”显得更加厉害。“借牌挡箭”只是拉来第三者充当牺牲品以保障自身的安全，而“挑拨离间”则直接把矛头指向对手，假对手之力，将强敌置之于死地。

◎ 妙用绝招除对手

俗话说，千军易得，一将难求。国强必有贤臣，兵强必有良将。对付强国强兵，在刀光剑影的战场上硬打硬拼，难免会有许多失败。此时，如若不能迅速改弦更张，换一个思路，重想办法，那就会一败涂地了。

想出新的办法并不难，你不是有贤臣良将吗，我叫你心存疑惧，见贤而妒，虽有良将而不用，或者干脆让这些贤臣良将统统地头颅落地，果能如此，岂不万事大吉？这可以叫“釜底抽薪”，难就难在怎么个“抽”法上。既然是贤臣良将，必有满腹韬略，才智过人，区区雕虫小技，自然瞒他不过的。

从古至今，以“反间计”而力挽狂澜的比比皆是。这种方法看起来过于奸诈，为道义先生所不齿，但比起战场上刀枪见红来，总要文明得多。

追溯起来，人们可以怎么也不会想到的是，最早的受害者竟然是孔圣人。孔子被鲁国重用，齐景公非常担心，怕鲁国日渐强盛，对齐国构成威胁，一心想除掉他。大夫黎弥献出一计：挑选 80 名美女，教以歌舞，授以浪形，送给好色的鲁定公。鲁定公得了一大群天仙，乐得魂荡神飘，再也不问朝政。

孔子多次劝谏，鲁定公不但不思悔改，反而嫌他碍手碍脚。孔子一气之下，就带着门生四处流浪去了。刚见强盛的鲁国从此走上了下坡路。

1592 年，在 60 年循环一次的历法上，叫“壬辰年”。这一年，朝鲜三千里江山突遭一场空前的灾难。

这场灾难是日本人带来的。当时丰臣秀吉组成 9 路远征大军，总兵力 20 余万，战舰 700 多艘，横渡对马海峡，在朝鲜釜山、庆州一线登陆，然后兵分三路，挥师北进。

朝鲜的李氏王朝昏庸腐败，文武官员忙于争权夺利，致使边防松懈，武备失修。因此，日军登陆后，势如破竹，仅用 20 天就攻陷了首府汉城，接着又连克开城、平壤。朝鲜国王吓破了胆，一逃再逃，直至远到鸭绿江边。没有别的办法，只好接连不断地派出使者，请求中国的明朝政府救援。

这是陆战的情况。而在海战当中，则完全是另一番景景，日本海军连战皆败，险些全军覆没。

日本人遇到了一位强有力的对手，这个人就是朝鲜水师司令，名将李舜臣。

李舜臣满腹韬略，他从小熟读兵书，深受中国古代兵家思想的影响。他认识到，国家虚弱，日本人蠢蠢欲动，如不早加防范，必将亡国无日。为此，李舜臣在战争爆发之前，就注意搜集日本海军的战术、技术资料，针对其特点悉心研究破敌之策。被提升为水军司令后，他指导设计制造了一种在当时来说相当先进的龟甲船。这种船长 30 多米，宽约 4 米，船身全部用硬木制成，外裹一层铁皮，整个形状酷似龟背。龟船的船首留有炮眼，前后左右都配有铳穴。用以施放火器。船的两舷各有 10 支桨，水手在铁甲包裹的船舱里划桨操舵，放炮开枪，既能打击敌人又能免遭对方的火力杀伤，活像今天的水上坦克。由于龟甲船火力强、防护好、机动灵活，所以在对日作战中发挥了极其重要的作用。

4 月，日本陆海军以突然袭击的方式登陆后，其海军就转

至朝鲜南部海域寻找朝鲜水师决战。当时，朝鲜水师有 3 支舰队，其中两支舰队的司令朴弘和元钧贪生怕死，弃舰逃跑，而李舜臣则率领自己的舰队主动出击，痛歼敌寇。

5 月 4 日，50 多艘日军兵舰停泊在玉浦港口，毫无战斗准备。李舜臣抓住这一战机，亲率 85 艘战舰悄悄驰来，对玉浦港进行了突然袭击。日军官兵大部分都到岸上寻花问柳去了，留下的人做梦也没想到，在他们眼里一触即溃的朝鲜军队竟然会深入虎穴。不一会儿，几十艘日舰上就燃起了熊熊的火焰，日本水兵慌作一团，有的跳海，有的夺路而逃，完全丧失了抵抗能力。这一仗，朝鲜水师共击沉焚毁日舰 44 艘，打出了自己的威风。此后李舜臣又多次率军出击。有一次，李舜臣的左臂中弹，但他毅然不动，指挥全军奋勇杀敌，直打得日军鬼哭狼嚎。仅两个月，日军就在海战中损失了 116 艘战舰。

7 月份，李舜臣采取诱敌入伏的战法，在闲山岛海域给了日本主力舰队以毁灭性打击，再次击沉击毁日舰 100 多艘。

至此，日本海军主力丧失殆尽，丢掉了朝鲜海峡的制海权。海战的接连失败影响了陆战的继续发展。由于物资和兵源难以补充，陆上日军被迫停止进攻。这样，朝鲜陆军就得到了喘息的机会，他们在民众武装的配合下由被动转入了主动。

丰臣秀吉感到，要想挽回败局，就必须消灭朝鲜水师，而要消灭朝鲜水师，则必须首先除掉李舜臣。为此，他利用两军相持的时间，进行了周密的策划。

1597 年年初，朝鲜宫廷里忽然传出了许多让人震惊的消息，其中大多数是关于李舜臣的。有些人作证说，曾经亲眼目睹一位日军将领在李舜臣的防区住了 7 天。李明明知道却不闻不问，没有予以逮捕。这件事，当然是丰臣秀吉一手安排的，由于做得干净，不但蒙过了李舜臣的眼睛，而且还使他的某些部下“目睹”了事情经过。消息从宫廷里传出来，更增加了它的可信度。于是没过几天，就一传十、十传百，几乎是家喻户晓了。其实，丰臣秀吉早在朝鲜宫廷中安插了一名日本间

谋。

另一则关于李舜臣的谣言并没什么证据，说他自恃功高，阴谋篡夺王位。但对朝鲜国王来说，这件事情更可怕，“宁信其有，不信其无。”在国王的心中，大臣若功高盖主，那是决不能信任的。就在谣言四起之际。海军内部的一些屡战屡败之将也乘机大放暗箭，以此来宣泄早已积藏于心的妒嫉。因此，朝鲜国王非常虚心地听取了“群众意见”，下令逮捕李舜臣，并判其死刑。对丰臣秀吉来说，美中不足的是，由于一些爱国将领出面死保，国王又对李舜臣作了“宽大”处理。免他一死，贬为士兵。

李舜臣被罢职之后，丰臣秀吉立即采取行动，派出陆军14万、海军万余以及战舰数百艘，再次大举进犯朝鲜，以图改变僵局。此时，朝鲜水师的指挥官已换成了胆小如鼠、曾经临阵脱逃的元钧。这位不善打仗却善于搬弄是非的专家，没用多长时间，就将能征善战的朝鲜水师搞得一团糟。

同年8月，日本海军舰队突袭朝鲜水师，使其大败。9月，又突袭闲山岛，差点使朝鲜水师全军覆没，只有12艘船侥幸脱逃。从此海上战局被完全扭转过来，陆上进攻也得到强有力的保障，日军夺取了主动权。

丰臣秀吉的反间计大获全胜。

春秋战国时期，诸侯征战频繁，每当有一方在交战中打了败仗，用得最多的办法，就是借用“反间”，除掉对方的屡胜之将。

公元前260年，秦军攻打赵国，为赵国的老将廉颇所阻，秦相范睢散布谣言，使赵王撤换了廉颇，起用只知纸上谈兵的赵括，结果40万赵军惨遭坑杀。公天前229年，秦将王翦与赵将李牧对阵，屡攻不克，秦国故技重演，设计使赵王杀了李牧，秦军一举攻进赵都。

楚汉相争的时候，刘邦军与项羽军对峙于荥阳，刘邦军力有所不支。陈平使出浑身解数，离间了项羽与谋臣范增的关

系，逼走范增，项军大败。

岳飞是被反间计害得最惨的代表。岳家军眼看就要收复大好河山，可在这个节骨眼上，主将却因“莫须有”的罪名而身首异处。抗清名将袁崇焕曾使清军闻风丧胆，清军每次犯边，都在他的抗击下无功而返。清军用“反间计”使昏庸的明皇听信奸言，将其处斩，从此清军再无敌手。

◎ 拔掉眼中钉肉中刺

《厚黑学》中提到一个人，心最黑，脸皮不厚，此人也是人人知道的，姓范名增。刘邦破咸阳，捉子婴，还军坝上，秋毫不犯，范增千方百计，总想把他置之死地，心子之黑，也同刘邦仿佛；无奈脸皮不厚，受不得气，汉用陈平计，间疏楚君王，增大怒求去，归来至彭城，疽后背死，大凡做大事的人，那有动辄生气的道理？“增不去，项羽不亡”，他若能隐忍一下，刘邦的破绽很多。随便都可以攻进去。他忿然求去，把自己的老命，把项羽的江山，一齐送掉，因小不忍，坏了大事。

其实这都是陈平使用的反间计起的作用。事情是这样的：刘邦、项羽围绕着荥阳展开了激烈的争夺战。刘邦富有战略头脑，但战场上摆兵布阵，远不是项羽的对手，因而常打败仗。这一回，刘邦又被项羽围在荥阳城中，危在旦夕。

为了麻痹项羽，惯耍无赖的刘邦派部下萧何为使，到楚军乞求和谈。萧何见了项羽，大夸其英武神明，送了不少分文不值的高帽子。项羽非常高兴。萧何见时机已到，便转动如簧之舌，随口说道：刘邦被封为汉王，早该心满意足了。哪敢与项王分庭抗礼，就是打下去，量也不是项王的对手。现在汉王已认识到这一点，愿意讲和，划荥阳为界，各守东西，共享富贵。

项羽虽然不止一次上过刘邦的当、可就是不接受教训。他想，荥阳攻了几日还未攻下，刘邦的势力已比从前大长，韩信

又善用兵，不如及时讲和，等以后再战不迟。他正欲答应和谈，却被谋臣范增劝阻。范增说：“这是那个小人的缓兵之计，意在拖延时间，专等韩信的救兵。我们必须加强攻势，先破荥阳，杀刘邦，然后再消灭韩信。请大王务必三思。”

刘邦的如意算盘就这样被范增给搅掉了，刘邦气恼万分。眼看荥阳难保，他绞尽脑汁，却想不出任何对付的办法。这时，陈平向刘邦耳语了一阵，刘邦顿时大喜，命他赶快去办。

陈平约来萧何，面授机宜，让他二次使楚。

萧何第二次见到项羽，还是先灌蜜汤，直捧得项羽飘飘然。谈到投机处，他才推心置腹地对项羽说：“项王是当今盖世英雄，一些重大的问题当然应该自己决断。任何臣子提出的意见，都难免不带私心。从项王的切身利益来看，现在刘邦是困兽犹斗，逼得太甚反遭不测，而韩信的几十万援兵很快就会赶来，到时来一个内外夹攻，那可太危险了。您左右的人不愿和谈，只是想用您的英名作赌注，好博得个封官加位。再说，战争已打了多年，如能化干戈为玉帛，老百姓就会对您感恩戴德。和谈能为您赢得民心，这是多大的胜利！项王要是怀疑汉王没有诚意，派几个楚使去试探一下，不就可以了吗？”

项羽听了这番话，觉得非常顺耳，当即便答应下来。范增再三劝阻，他都不听，硬是指派虞子期为使，前去汉营试探。

这一“试探”，就中了陈平早已设好的圈套。

虞子期带领几位随从，以胜利者的姿态进入荥阳城，听说刘邦喝醉了酒还没有起床，就找一个旅馆安顿下来。他派手下人前往汉营通报，并命其暗中刺探军情。

张良和陈平接见了这位楚使，他们不问和谈一事，只是殷勤地恭维，以好酒好菜盛情款待。席间，张、陈二人你一句我一句，着实将范增大赞了一番。酒至半酣，陈平悄悄附耳问道“范亚父有什么吩咐？”楚使回答：“我是项王派来的。不是亚父派来的。”张良、陈平故作面面相觑的样子，惊讶地说：“我们以为你是亚父派来的！”说完便叫来一名小卒，让他将

楚使带到另外一处简陋的房间里，改以粗茶淡饭招待。张良、陈平则不知去向了。

过了两日，萧何告诉虞子期，刘邦要召见他。

萧何带着虞子期进了一间密室，见汉王不在，他对虞子期说：“虞大人稍等片刻，我去看看汉王准备好了没有。”

虞子期见室中无人，正是刺探情报的好机会，赶紧将桌上的一堆密件拿来翻阅。忽然，他的目光被一封信件吸引住了。那是亚父范增的笔迹，信中写了为刘邦如何作内应共破项羽之类的话。虞子期非常吃惊，心中暗想，最近风闻亚父暗中通敌，我还不敢信，原来竟是真的。他慌慌张张地将那封信揣进怀里，又将其余密件放好。

汉王召见了虞子期，又说了一番愿意和谈的话，叫他回去转告项羽，可以与项王当面谈。

虞子期回来交差，如实将刘邦的话重复了一遍。同时，也悄悄地将张良、陈平对楚使的态度以及偷来密信一事报告了项羽。

项羽看完信大怒不已，立即召来范增对质，说是若查出属实，决不轻饶。范增被闹得莫名其妙，等见了信，便告诉项羽，这是陈平的毒计，只不过想离间我们君臣关系罢了。项羽不信，立即贬范增为民。

一直忠心耿耿为项羽出谋划策的范增竟落得这样的下场，心中伤愤难平。他料到像项羽这样的人是“烂泥巴扶不起”的，于是便决心不再呆在他的身边，打点背包，启程回乡。没想到走到半途，背上生了一个毒瘤，送掉了性命。项羽听说范增死了，非常后悔，可已经来不及了。

项羽失去了一个最得力的谋士，只是凭着匹夫之勇而东冲西突，最后终被汉军所击败。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十七：并力一向

——三个臭皮匠，顶个诸葛亮。三个小厚黑，胜过一个大厚黑，只要设法集众多小厚黑之力，就能形成一股无坚不摧的力量。

三个臭皮匠，顶个诸葛亮。三个小厚黑，胜过一个大厚黑，只要设法集众多小厚黑之力，就能形成一股无坚不摧的力量。要想反败为胜，光靠一个人的厚黑是不够的，一定要全体一致对外厚黑才行。

◎ 协调一致才能出合力

有时，系统的诸力量要素的矛盾与统一交织在一起，这种矛盾，即俗称的内耗，直接影响整体效能的形成和发挥，对处于困境之中的军队来说，其危害更可怕。同样，平时在团体内的意见分歧、对立也影响即定目的的取得。高明的统帅和上司

要善于排除内耗，形成合力，促成战事的转化。

采石，位于今安徽省马鞍山市西南，长江东岸，其北通南京，南达芜湖。牛渚山为南京屏障，是中国古代长江下游的江防要地。古代许多战事都发生在这里，有“古来江南有事，从采石渡者十之九”之说。

公元1161年，这里又发生了一场大战。

这年六月，金海陵王统百万大军南下攻宋。在金兵的大举进攻下，宋军纷纷败退。十月初，海陵王亲率17万大军进击两淮，一路上杀得宋军节节败退。南宋担任淮西防务的建康都统制王权闻风丧胆，不加抵抗，败退至采石，海陵王直逼长江，准备渡江夺取采石。王权兵败被撤职。

当时采石有兵18000人，统制李忠显虽被任命负责江防，但尚未到任。奉命到采石犒师的虞允文见军中无主帅，而金军就要渡江，情况紧急，于是就自告奋勇指挥作战。有人劝他说：“皇上是命你犒师来的，并未让你督战，形势不利，打败了你怎能负得起责任?”虞允文大义凛然地说：“在国家存亡的危急关头，我怎能只考虑个人得失，而不顾国家的根本!”

他将骑兵隐蔽于高地后，严阵以待，集中所有的战船、大舰、小船及霹雳炮，并把船舶分为5队，其中2个队为东西翼，载以精兵，截击金军舟船；2队分别隐蔽在小港，为预备力量；1个队驻中流。

海陵王指挥数百艘战船强行渡江，由于南岸水浅，金军战船不能靠岸。虞允文指挥将士奋勇杀敌。宋军以海船直冲金战船并施放霹雷炮。金兵纷纷落入江中，死伤大半，余船则退向杨林河口。随后，虞允文又派水师堵截北岸的杨林河口，射退敌骑并焚烧了其余敌船。

海陵王渡江不成，被迫移军东向，企图从瓜洲南渡。虞允文判明敌意。率军星夜驰援镇江。海陵王并不甘心失败，他强令将士在3日之内再次渡江。金军将士知道宋军江防严密，渡江等于自杀。最后，一部分将士发动兵变，闯入御营杀死海陵

王，金军北撤。

采石一战，虞允文在军无主帅的紧急关头主动指挥，充分施展自己的军事才能，协调宋军水上、陆上的作战力量为一个整体，并能主动袭占敌之上船基地，这是宋军取胜的重要原因。此战使宋军转败为胜，挽救了行将覆灭的南宋王朝。

一个高明的军事统帅，自是胸中百万兵。对自己内部情况，尤其是各种作战力量应该了如指掌，运用自如，这样，即使在危难时刻，也可通过调兵遣将化险为夷。每场战争，都存在一个作战力量的部署问题。完成部署的过程，实际上就是一个内力运用的过程，而与敌作战的过程，实则是内力消耗的过程。军事家们都力求以少的消耗来获得最大的作战效益，以达到自己的作战目的。处于危局之中的内力运用更难把握，有时动用一支作战力量，可能是牵一发而动全身，对全局影响甚大。内力的运用同自己的作战实力、战场态势、敌情等有极大的关系，重要的是要从自身的需要和实际出发，科学运用，切不可为敌人所调动。

南朝梁天监二年（503 年），北魏发动了兼并南梁的战争。

三年，北魏任城王拓跋澄曾率众攻打钟离。因天公不作美，天降暴雨，淮水猛涨而中途退兵。

五年九月，梁武帝为加强防御，令徐州刺史昌义之领兵3000 人驻守钟离。十月，魏以王元英为征南将军，杨大眼为平南将军统帅几十万大军南进，一路如入无人之境，很快将钟离围了个水泄不通。

钟离地处淮水南岸，是梁军保卫京都建康的前线重镇。梁武帝见钟离被围，就命豫州刺史韦睿和左卫将军曹景宗率兵支援。

韦睿乃是梁朝名将，谋略和胆识过人。他受命后领兵日夜兼程，很快到邵阳洲屯驻。

这邵阳洲位于道人洲西，北魏军在此两岸架桥竖栅，以通粮道。北魏军见粮道被遏阻，就派杨大眼率 1 万多名骑兵进

攻。韦睿在敌营前通宵达旦筑成营垒，以阻击杨大眼的进攻。魏军包围了韦睿，韦睿命2000名弓箭手齐射，魏军死伤许多，杨大眼右臂也中箭负伤，魏军仓惶败退。元英第二天又率军来攻，比杨大眼的攻势还猛。韦睿指挥若定，元英军毫无进展。这时，梁军开始反攻，韦睿部和曹景宗部相互配合，韦睿趁淮河水陡长之时，先以船载干草浇油烧焚桥梁，同时以敢死队拔栅砍桥。在梁军的大力冲杀下、魏军大败，溺死、被斩的有10多万人，被擒5万，元英单骑逃走，杨大眼烧营后撤退。梁军取得了空前的胜利。韦睿当即派人把消息报往钟离，守将昌义之惊喜交加，激动地重复着"重生！重生！"

钟离之战的胜利，首先是梁武帝从全局统筹运用内力作用的结果，他把力量分为守兵和援兵，而援兵又分两路，这几股力量相互配合，形成了整体的作战力量；再者是韦睿用兵有方，他着眼于敌人的要害部位——粮道用兵，从而调动敌人来攻，自己以逸待劳，最后，与曹景宗部配合，火攻取胜。

第四次中东战争中，以色列在战争初期东、西两线受敌，遭到惨败，但并没有一败涂地。而是制定了先北后西的作战方针，集中力量于北线，首先制服了叙利亚，尔后又转兵对付埃及，由于其作战指导明确，力量运用得当，使合力倍增，不仅扭转了败势，反倒成为了赢家。第四次中东战争中以色列的军事表演，令军事家们刮目相看。

◎ 敢于当面批评你的肯定是自己人

臣民规劝或批评君王，叫作"谏"。君王接受规劝或批评，叫作"纳谏"。敢谏的臣民一般都刚正不阿，以国事为己事，当国家有难的时候一定会挺身而出，为国出力；善于纳谏的君王一般也都较为开明，乐于约束自己的言行，不使自己的贪欲凌驾于国家之上。如果能有这样的君王和臣民，则这个国家一定能上下同心，并力一向。即使这个国家一时处于危难之

时，也必定能渡过危机，反败为胜。对于国家如此，对于军队和企业也是同样的道理。

李宗吾说：“三人行，必有我师焉。择其厚黑者而从之，其不厚黑者而改之。”能够虚心听取别人的批评意见是学习厚黑的一种普遍的方式。我国历史上最善于纳谏的皇帝是唐太宗李世民。

唐太宗即位时，唐朝虽已建立十年，但由于隋炀帝的残暴统治和多年严重战乱的破坏，社会经济凋敝不堪。然而，在唐太宗即位后的不长时间内，社会经济便得到了恢复和发展。出现了政治比较清明、社会秩序相对稳定、国家逐步强盛的局面，使贞观时期成为中国封建历史上的“盛世”。唐太宗能够取得这样大的政绩，其中一个重要原因，就是他在贞观前期和中期善于纳谏。

唐太宗曾经说：“我少年时就喜爱弓箭，得到好弓几十张，自以为再不会有更好的弓了，近来拿给工匠看，工匠说都不是好弓。我问是什么原因，工匠说，木心不直，自然脉理都斜，弓虽然硬，发箭却不能直。我才知道以往的鉴别不够精确。我以弓箭定天下，尚且不能真正识别弓箭的优劣，何况天下的事我怎么能都懂得。”有一次，他问魏征：“君王怎样才算明智，怎样才算昏暗?”魏征回答说：“兼听则明，偏听则暗。”他十分赞同，于是，鼓励大小官员都可以积极进谏。

有一次，唐太宗一气之下要判处一名伪造资历的人死刑，大理寺少卿戴胄坚决反对，认为依法应判处流放。唐太宗受到顶撞，十分生气，戴胄仍然据理力争，说：法令是国家取信于天下的凭借，皇帝不能因一时愤怒而杀人。争辩的结果，唐太宗折服了，并且称赞戴胄秉公执法。至于以“犯颜直谏”著称的大臣魏征，更是常常与唐太宗而谏廷争，有时言辞激烈，引起唐太宗的盛怒，他也毫不退让，往往使唐太宗感到难堪，下不了台。不过事后唐太宗能认识到，魏征极力进谏，是为了使自己避免过失。因而先后接受了魏征二百多次批评规劝，还

把他比作可以纠正自己过失的一面镜子。魏征病死时，唐太宗非常悲伤，痛哭说："以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失……今魏征殂逝，遂亡一镜矣！"由于唐太宗鼓励进谏，而且愿意纳谏，所以当时的朝臣一般都直言敢谏。大臣裴矩，原是隋炀帝的宠臣，由于隋炀帝残暴拒谏，他便处处阿谀逢迎，还为隋炀帝出过远征高丽等一些祸国殃民的主意。但在贞观时期，同样是这个裴矩，却能够勇于谏争，由隋朝的佞臣成为唐朝的诤臣，前后判若两人。裴矩能有这样大的变化，根本原因在于唐太宗喜于纳谏。

唐太宗李世民从维护自己的统治利益出发，在比较长的时间内，对臣下的意见能够认真听取，择善而从，甚至有时抑制住皇帝的虚骄心，不计较言辞的冒犯而纳谏，这在中国历代的封建皇帝中是无人可比的。有这样的臣民和君王，国家还有什么可怕的呢？

在唐太宗时代之所以会出现君明臣直的局面，不是一个孤立的现象，而是有其广泛的基础。"纳箴赐帛"和"上书贴壁"两则故事最能说明这个问题。其一：唐太宗即位之初，前幽州记室直中书省张蕴古写了一篇《大宝箴》呈给太宗，请其作为座右铭。太宗阅后非常高兴，对张蕴古大加赞赏，不但奖他束帛，还提升他做了大理丞，负责审判工作。此为"纳箴赐帛"。其二：有一天，太宗对司空裴寂说："此多上书言事者，朕皆贴之屋壁，得出入省览，数思治道，或深夜方寝。公辈当恪勤职业，副朕此意。"此为"上书贴壁"，说的是唐太宗为了能及时了解臣下反映的问题，以避免疏忽，贻误朝政，他让人将大臣们的上书全部贴在屋里的墙壁上，以供他随时阅看。从这里我们不难看出，"贞观之治"的出现，确实不是偶然的，而是与唐太宗广开言路、善于纳谏分不开的。

当然，要成为善于纳谏的明君并非易事，没有厚黑作"镇心"之宝，何人能够做到一辈子的纳谏高人呢？作为一代明君的唐太宗在位期间也概莫能外地做过一些错事。譬如对待

张缊古，因张蕴古为一个犯了过错的官员辩护，遭到了御史叔乃纪的诬陷而被唐太宗砍了头。后来明代历史学家丁奉评论此事说：“张蕴古的《大宝箴》能保护万人却不能保护自己，令人不胜慨叹啊！”

但是，做了错事不要紧，而是要有改正错误的勇气。在这一点上，从唐太宗处理张缊古一事的过程中也能给人以深刻的启示。李世民杀了张蕴古之后非常后悔，但头砍了却不能再安上。于是，为了防止此类事件的发生，他诏告朝野：“今后判处死罪，即使立即执行的，也要反复审议三次再行刑。”这就是《厚黑学》的善处。

俗话说的好“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行，”这的确是一句至理的名言。如果是朋友，他们会本着爱护的目的和原则，以为我们好为出发点，直言不讳的指出我们的缺点和错误，以至不足。而我们因为信任朋友，会看在朋友的面子上慎重考虑他们所提出的任何逆耳之言，即使我们当初并不理解，但我们终将会理解的。但是如果是看不起你的人，或者是与你不相干的人向你提出逆耳之言，请在愤怒之余，清醒一下，这些敢于批评你的人都是为你好的人，那些阴险小人是不可能指出你的错误的。从这个意义上来说，那些敢于批评你的人都是自己人。

我们应该清楚，从一个粗野但说老实话的人那里，所学到东西要远比从一个只知一味奉承的人那里学到的东西多得多。当别人奉承自己时，一定要心里明白“良药苦口”的道理，就算别人的批评很鲁莽，很不客气，也同样还是可以利用它来改进自己。因为别人的批评是极其可贵的。它可以让你更好地认识自己，从而有可能进一步地改正自己，让你不至于在你原有的位置上停滞不前，同时也可以增强你们之间的向心力。

请善待每一个向你提出逆耳忠言的人。

请善待每一句批评你的话。

也许，这正是处于成败危机的关键时刻，能够并力一向、

反败为胜的契机。

◎ 让人愿为你卖命

韩非子将控制下属的手段化简为赏罚“二柄”。意大利一位政治思想家马基雅维里在其名著《君主论》中有过一段精彩的论述：“为了使大臣保持忠贞不渝，君主必须常常想着大臣，尊敬他，使他富贵，使他感恩戴德，让他分享荣誉，承担职责；使得他知道如果没有自己，他就站不住，而且他已有许多荣誉使他更无所求，他已有许多财富使他不想更有所得，而且他已负重任使他害怕更迭。因此，当大臣们以及君主和大臣们的关系是处于这样一种情况的时候，他们彼此之间就能够以诚相孚。”

这便是《周礼》上所说的“爵以驭其责”。只有有人愿意为你卖命，你才可能集众人之力，并力一向，反败为胜。

投身官场的人，追求的核心便是一个“官”字，有了官便有了权，有了权便有了一切。对于官场上的人来说，这个“官”字，如同贾宝玉脖子上的通灵宝玉一样，是一刻也不能离开的。因此，利用官职来驾驭、控制臣下，历来是最高掌权者手中的法宝。在长期实践过程中，他们对于官职的分配，高低顺序的排列、封给的对象、时机、手段，都有着一些匠心独运的厚黑机谋。

在楚汉相争这场大战中，项羽和刘邦这对立的双方，在力量的对比上其实是很不平衡的。项羽无论就个人的勇猛威武、名望的影响力、士卒的精锐、战功的卓著，都远远超过了刘邦，可是，最后却败在刘邦的手下，这究竟是因为什么呢？其中一个重要的原因，便是在官爵的封赏上，没有刘邦的手段高明。

韩信是刘邦取得胜利的一个关键性人物，可以说，没有韩信，就没有刘邦的江山，而韩信原来却是项羽的部下，他为什

么要弃项而归刘呢？他在同刘邦谈到项羽时曾说过一段话：“项羽这个人，威风凛凛，他一发起怒来，谁也不敢再吭一声。可是，他不能发挥其他良将的作用，这只不过是个匹夫之勇罢了。他对人也恭敬慈爱，同人说起话来，平易近人，如拉家常；谁要是有了疾病，他会急得流泪，将自己的饮食送给病人。可是，当别人立了大功，应该封官赏爵时，他把封赏的大印都刻好了，放在手上摩弄得印角都磨灭了，还舍不得交给应受封赏的人，实在是太小家子气了。”

看来项羽不善于利用封赏官爵这个手段来激发别人为他效力，他的那些小慈小悲的举动，是所谓口惠而实不至，无怪韩信要弃他而去了。韩信向刘邦建议，要反项羽之道而行之，大胆任用天下强将，将天下城邑封赏给有功之人，这样便可以无往而不胜。

而刘邦的反败为胜则是与他善用封赏分不开。在这之前，他已破格将韩信这个投奔来的小吏一步登天地提升为大将，而且拜将的礼仪极为隆重。韩信果然很为他卖命，取得了一次又一次重大胜利，后来占据了山东的大片土地。为了稳定这一地区的人心，韩信向刘邦请封自己为“假齐王”（即代理齐王）。当时刘邦正被困荥阳，盼着韩信来解救他，一接到韩信的请求，十分恼火，不由破口大骂道：“我被困在这里，瞪大了眼睛盼他来救我，他倒想自己称王！”

这时，他的谋士张良、陈平暗暗地踩了一下刘邦的脚，附耳低声对他说：“我们现在处境十分困难，还怎么能够禁止不让韩信自己称王？不如顺势买个好，就立他为王，对他客气点，让他固守在齐地。要不然，会出乱子的！”

刘邦立刻醒悟了，他现在其实是控制不了韩信的，只有来个顺水推舟，答应韩信，才能将他笼络住。于是立刻改口道：“大丈夫平定天下，要当就当真王，干吗当他妈的假王？”

当时便派了张良去到韩信那里，当面封他为齐王。

后来，到了楚汉相争的关键阶段，刘邦又一次受困，通知

韩信及另一位大将彭越前来会战，这两个人没能如约前来，刘邦一筹莫展，又是张良给他出谋划策："楚兵眼看就要失败，而韩信、彭越又得到了划分的封地，他们不来，也是理所当然的了。君王您如果能同他们共分天下，他们马上便会前来，如果不能，事情就很难预料了。君王能将从淮阳到海边的这一片土地尽划归韩信，从睢阳到谷城这一片土地尽划归彭越，让他们各自为战，楚方很快便会失败了。"

刘邦接受了张良的建议，韩信与彭越便分进合击，大败项羽，迫使他自刎乌江，而将刘邦推上皇帝的宝座。

看来刘邦的高明之处，在于他比项羽大方，不吝封侯之赏，因而笼络住了人心。

其实，刘邦这个沛县的一名小小的亭长，比项羽更小家子气，他把天下看成他村头自己的一亩三分地一般，更不愿意分人一丝一毫，这从他帝位巩固以后，立刻杀掉韩信、彭越这些大功臣，临终之前一再嘱咐"不是姓刘的人，一律不许封王，否则要天下并讨之"便可以看得出来。

但是也正因为他是农民，在起事之初，没有贵族出身的项羽那么多的霸气，而更多了一些农民的狡黠和精明，他看出来，在当时那个乱糟糟的形势下，群雄并起，有枪就是草头王，天下原本不是哪一姓一家的，韩信也好，彭越也好，完全可以凭借自己的实力称霸称王，根本用不着他的恩赐，他们让他授封，这是推崇他，抬高他，他不费一弓一箭，只用一个虚名，便拉住两位大将为他卖命，他何乐而不为之呢？这个无赖皇帝的小九九拨得是很精的。

刘邦当了皇帝以后，开始大封功臣了。萧何被赏赐的地盘最大。那些战功赫赫的武将们不服气了，质问道："我们这些人，出生入死，多的身经百余战，少的也不下数十次。萧何并没有汗马功劳，只不过是写写文书，发发议论，他的名次还排在我们的前面，这是为什么？"刘邦说："你们都看到过打猎吧？打猎时，追杀野兽狐兔的是狗，而放出猎狗指给它野兽藏

身之处的，是猎人。你们这些人只能得野兽，不过是猎狗罢了；至于萧何，他就是那指示方向放出猎狗的猎人。你们怎么能和他相比?”武将们不敢再说什么了。到后来给18名功劳最大的功臣排列名次时，武将们一致推举曹参为第一，他们的理由是：“曹参身经百战，受伤达70余次，攻城夺地最多，功劳最大，应当排在第一。”刘邦身边有一个专会讨好奉承的官员，最了解刘邦的心思，他反驳说：“你们说的都不对，曹参虽然有攻城略地的功劳，这只不过暂时的事情。陛下与项羽打了五年仗，多次的丧师失利，只身出逃，而萧何不断地从关中输送兵员，有时多达数万人，陛下经常天尽粮绝，是萧何源源不断地提供粮草补给，使部队无衣食的后顾之忧。陛下多次失去所占领的土地，是萧何为陛下保留了关中这块根据地。这都是不朽的大功。像曹参这样的人，即使缺少一百个，我们汉朝也什么损失；大汉朝的建立，不是非得曹参这样的人不可。你们怎能因为曹参一时一地的功劳而要压倒萧何不朽的大功呢?萧何第一，曹参次之。”刘邦立即表示同意，“说得太对了!”

于是，萧何成了西汉开国的第一大功臣。

这是汉朝建国以后，文臣与武将之间因功劳大小而爆发的一公开的争执。人们常说“论功行赏”，仿佛应该根据功劳的大小来决定所封官职的高低。但是功劳这种东西，不是一种器具物体，很难测出大谁小。在一个政权的建立过程中，文臣和武将，前线和后方，各其独特的作用，谁也少不了谁，谁也替代不了谁。萧何的确有不磨灭的功劳，他是刘邦起事的发动者之一，在多次挽救危局的斗中，都起过关键性的作用，与张良、韩信三人被称为西汉三杰。但长期战争中，他多处在第二线，后来坐镇关中，充其量可以称他后勤部长，后勤元帅。刘邦说武将们都是猎狗，而萧何是施放、指猎狗的猎人，并不符合实际，萧何也是一只狗，只不过是一只守护院的看家狗罢了。至于鄂千秋，将萧何抬到了天上，将武将们到脚下，更是有失公平，这太令那些出生人死的武将们寒心了。

刘邦为什么要这样明显地偏袒文臣呢？原来刘邦在封赏大方面虽然比项羽大方，但却也不是胡封滥赏，他有他的考虑。

他封赏功臣，固然要照顾功劳的大小，更主要的，还是要考到国家的长治久安，这是他、也是以后历代王朝封官时的一个基本原则。战争结束了，新建的王朝处于一个新的历史时期，即巩固发展时期。早在战争后期，有个儒生便对刘邦说过："你能从马上得天下，但你不能从马上治天下。"的确，在这一新的历史时期，那马上驰骋、血海中厮杀帮他夺得天下的武将们，其重要性显然是低了；而且这些人，桀骜不驯、反复无常，多少有点不如意，便要弄刀枪，甚至揭旗造反，也不能让他们当太大的官，掌太大的权。

至于文臣，他们在新的历史时期，重要性显著提高了；而且这种人，即使官职高一些，权力大一些，一般情况之下，也不会有太大的危险。这就是刘邦在大封功臣时，重文抑武的主要原因。

这看起来的确是很不公平，可是，在历史上，在政坛上，在官场上，哪里能有多少真正的公平呢？

■ 成败铁规厚黑秘诀二十八：黑眼识人

——用人必先知人，知人必具黑眼。要想让人为你卖命、反败为胜，就要动用你的一双厚黑之眼。

厚黑大家刘邦说：大风起兮云飞扬，安得猛士兮守四方！人才的确是败中求胜之宝。用人必先知人，知人必具黑眼。要想让人为你卖命、反败为胜，就要动用你的一双厚黑之眼。

◎ 私生子也可做大将军

人是世间万物最具变化、最为复杂的生灵。用人有道，则

人才济济，人尽其才，可反败为胜；用人无谋，则尽无可用之人，或是无人可用，虽胜犹败。可见，识人厚黑谋略是何等的重要。

诚如古语，“世间千里马常有，而伯乐不常有。”我们身边到处都是人才，每个人身上都有可取之长处，就看用人者是否用心去发现。

用人必先知人，知人必具慧眼。慧眼，知人之谋也。知人之谋须不被外表迷惑，不依常规常理，不问英雄出身，只重德才兼备。知人运谋方可识才，方可得才。对人了解得越透彻，越能慧眼识珠，越能发现淹没在人群里的“千里马”。知人谋略，是发现人才的基本功，也是成就事业的第一招。

据说，李鸿章曾带了三个人去拜见曾国藩，请曾国藩给他们分派职务。不巧曾国藩散步去了，李鸿章示意那三个人在厅外等候。不久，曾国藩散步回来。李鸿章说明来意，请曾国藩考察那三人。曾国藩说：“不必了，面向厅门、站在左边的那位是个忠厚人，办事小心，让人放心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个阳奉阴违、两面三刀的人不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右面那位是个将才，可独当一面，将来作为不小，应予重用。”李鸿章很吃惊，问：“还没用他们，您是如何看出来的呢？”曾国藩笑着说：“刚才散步回来，见厅外有三个人。走过他们身边时，左边那个低头不敢仰视，可见是个老实、小心谨慎的人，因此适合做后勤供应一类只需踏实、无需多少开创精神和机变的事情。中间那位，表面上恭恭敬敬，可等我走过之后，就左顾右盼，可见是个阳奉阴违的人，因此不可重用。右边那位，始终挺拔而立，如一根栋梁，双目正视前方，不卑不亢，是一位大将之才。”

曾国藩所指的那位“大将之才”，便是淮军勇将、后来担任台湾巡抚、鼎鼎有名的刘铭传。

由此可见曾国藩的识人黑眼实在了得。

三国时期，两个识人的厚黑高手曹操和刘备同时出现。曹操在政治上有明确的方向，就是利用汉室的余晖，来笼络天下的英才。刘备也是利用他的政治优势，就是他是汉室的宗亲来吸引流落在天下的人才。而曹操英武神俊，由于乱世之需，可以拔人才于行伍之中。而刘备亦是，利用他惟一的优势，来吸引诸葛亮这样的人才。可以说他们两个的成功的关键就是在于人才的选拔和任用上。而反观那些失败的诸侯，惟一可以找到共同的一点，就是在人才的选拔和任用上有误，或者是根本不识才，亦或是根本没有对人才的吸引力。所以乱世中争雄的关键其实是人才之争。而这个人才之争的关键就于：择才方而具有吸引力。

曹操可以用汉室的威名，他自己的魅力，家族的强大等诸多方面来吸引人才围聚在他的身边。

而刘备更是择才的高手，可以和汉高祖有一比，他从一个平民发展到一国之君。可以说对自己的优势的应用，如汉室宗亲，兄弟之情，平易爱民等，到达了极限。可以说他非常珍惜自己的人才，所以他入川后，蜀荆两地的人无不欣然被用。

他们两个人的共同点就在于可以准确看出人才优势在那里，从而作到人为我用，人尽其用，充分发挥人才的优势。刘备对他手下的人才都分析都很准确，从马谡的例子可以看出。

其实他们两人一个统一北方，一个吞荆人蜀，成功都是必然的，因为他们可以像汉高祖刘邦一样，在乱世中认识人才，并发挥人才的优势。

而诸葛亮在看才方面，择才方面，用才方面比刘备差的很远，他观人、用人之术并不高明，从对马谡的任用（最有希望的反攻）到对魏延和杨仪的搭配（牺牲了蜀汉的一员大将），姜维的选拔和任用（诸葛亮没有为他营造一个好的政治环境）等都可以看出。几次决定蜀汉命运大问题上的用人，调配上都有明显的失误。

一个成功的统帅，除了他的天时要好，地利要好，最重要

就是人和了。而人和是最难的也是最重要的。刘备，曹操可以凭借人才各自战胜强大的对手，并不是他们自己有多强的武艺，并不是因为他们有多大的地盘，而是他们善于选用人才和应用人才，发挥他们的长处，并把他们的优点总结起来应用。

春秋时期，齐威王与魏惠王在两国的边境相会。魏惠王问齐威王齐国有没有宝物。齐威王回答没有。惠王颇感怀疑地说："敝国虽是小国，尚且有能够照亮 12 乘车的夜明珠 10 颗。齐国是大国，怎么会没有宝物呢？"

齐威王思之良久，意味深长地回答："我和您对宝物的看法不一样。我有臣子檀子，让他守南城，楚国不敢北侵、泗上 12 家诸侯都来朝贡；我有臣子盼子，让他守高唐，则赵国人不敢在黄河捕鱼；我有吏官黔夫，让他守徐州，则燕人害怕得在北门设祭、赵人害怕得在西门设祭，而且有 7000 家迁来跟随黔夫；我有臣子种首，让他缉盗防贼，则能做到路不拾遗。这四个臣子，他们的光辉能够照亮千里万里，何止只照亮 12 乘车啊！"

魏惠王听后，感到非常惭愧。

这个故事说明，即使在古代，那些真正想夺取天下、兴邦治国、反败为胜的贤明君主也是深知人才之重要的。

汉武帝亲政以后，为了巩固自己的统治地位，抵御外敌的侵略，特别重视提拔使用出身微贱的杰出人才。他发布了一道求贤令，其中这样写道：

"建立非常的功业，必须依靠具有非常才能的人杰。不管出身贵贱，只要有特殊的才能，都可以成为将相或出国的使臣。"

事实上，在汉武帝的文臣武将当中，确实有一些出身卑微的人，其中官居高位的大将军卫青就是典型的一例。

卫青的母亲名叫卫媪，是平阳侯的奴仆，他的父亲是平阳县吏郑季。在郑季被调到平阳侯府任职期间，卫媪和郑季暗中相好，怀上了一个孩子，这个孩子就是后来的卫青。

卫青出生后，随父亲一起生活。那种时候男人可以有三妻四妾，但妾所生的孩子，要比明媒正娶的夫人所生的孩子地位低得多。卫青还算不上是妾所生的孩子，而是一个不该出世的私生子，所以地位就更低了，在父亲家里，他常常遭到其他兄弟的歧视。不仅如此，大夫人还常将她莫名其妙的仇恨发泄到这个可怜的孩子身上。所以，小时候的卫青经常混在一群放牛娃之中。这种遭遇，培养了卫青坚韧顽强的性格，而风雨无常的大自然，又赋予了卫青强健的体格。卑微的出身，并没有困住卫青日益增长的灵气，他不仅聪明，而且长得一表人才，这些成了他日后成功的资本。

由于卫青的妈妈仍在平阳侯府做奴，所以卫青每隔几天就要偷偷地跑到妈妈那儿去玩，因此，他和平阳公主相识了。这位平阳公主生性豁达，喜好户外运动，尤其是对骑马游猎最感兴趣。平阳公主要找一个贴身家奴侍奉自己出去“撒野”，便选中了卫青。于是，卫青开始与马和箭这两样东西结下了不解之缘。在平阳公主的教导下，他的骑术和箭术不久就无人可比了。

由于卫青的姐姐当了武帝的皇后，一次偶然的机会，汉武帝发现平阳侯的这位家奴是个难得的人才，既富有韬略又精通骑射，断定日后定能派上大用场，便封了他一个小官。当后来汉武帝决定反击匈奴的袭扰时，又将卫青提升为车骑将军。

汉武帝将一个出身卑贱、身为奴仆的人一下子提为将军，的确富有慧眼和气魄。他为非常时期的破大格、用大才树立了一个典范。

当时，北方的匈奴军队对汉王朝的威胁日益严重。国家危难，需要一个能够战胜匈奴的人才，而卫青正是这样的人才。但汉武帝若是囿于陈规陋习，不懂得危局中的用人之道，以卫青是“黄口孺子、私生子、身份卑贱”为由而弃之不用，那即使有成千上万个卫青，也消除不了国家的危难。

公元前 129 年冬，匈奴军由今河北怀来县东南再次进犯。

汉武帝以卫青为车骑将军，令其和公孙贺、公孙敖、李广各率万余骑，分四路北上抗击。交战结果，公孙敖折兵7千余人，李广被俘后只身逃脱，公孙贺也毫无建树，仅卫青一路，直捣匈奴祭天的上谷，俘获匈奴700余人而归。这次作战，更使汉武帝看清了卫青的才能，他提拔卫青为大将军，破格封其为关内侯。这时，卫青才20多岁。

此后十余年，卫青先后多次领兵与匈奴军队作战，直至痛歼匈奴军主力，使其远逃漠北，再也不敢南犯。

◎ 不拘小节，惟才是举

公元前378年，卫侯向左右征询意见，请他们举荐能够统兵御敌的将才。

子思说："苟变这个人很有军事才能，可以担当重任。"卫侯稍加思索，摇头道："我知道他是个将才，但我听说他在向百姓征收田赋时，曾经吃过人家两个鸡蛋，所以不能用他为将。"子思不同意这种看法，但又不便直接顶撞，于是便发了一段妙趣横生的议论。他说：圣明的君主用人，好比木匠用木料，取其所长，弃其所短。合抱粗的大树，虽说烂了几处，但好木匠决不会因此把它全部丢掉。

卫侯听后，略有领悟，催着子思快说下去，于是子思进言道："现在，正是诸侯争霸、战火不断的年代。我国又兵微势弱，屡遭外侮。在这种情况下，怎么能因为两个鸡蛋而丢弃一员捍卫社稷江山的大将呢？"

卫侯觉得子思讲得很有道理，便立即采纳了他的意见，启用苟变为将。

俗话说：金无足赤，人无完人。一点疤痕都没有的木料是没有的，要是有了点疤痕就完全废弃，那么人们既不会有精美的家具也不会有华贵的房屋了。人也是这样，有所长必有所短。王昭君是个大美人，可在宫廷之中，人际关系不怎么好；

巴顿将军骁勇善战，可脾气粗暴，常常不受节制；肯尼迪总统年轻有为，丘古尔首相才华横溢，可这两个人都有各自的怪僻。要是有点缺陷就一棍子打倒，那天下哪还有可用之人？

不以小节弃英豪，平时就应该这样，危难之中、失败之时更应该这样。既然拯救危局、反败为胜，在很大程度上要依靠杰出人才的努力，而一切人才又都存在着这样那样的缺点，那么以微瑕而弃白玉者，岂不是自寻末路？

求全责备的危害，在平时并不十分突出。戏剧中的的陈世美因为道德品质问题而掉了脑袋，实在是一个人才史上的悲剧。包龙图虽则是执法如山，可他还是少了点远见，为了维护道义而杀掉一个状元，对国家而言，毕竟是弊大于利。不过，那时国家并无危难，所以这件事不仅没有造成恶果，反而成为千古美谈。

但是，在群雄纷争的年代胜负未定之时，如果哪个国家敢于这么做，那就危险了。诸葛亮因为对自己的手下过于求全责备，致使三国中的蜀国最先灭亡。“水至清则无鱼，人至察则无徒。”诸葛亮写过不少选将、用将的文章，可他自己在这方面却失误很多。马谡曾献“攻心为上”之策帮助诸葛亮平定西南，可马谡丢了街亭之后，诸葛亮却要了他的脑袋；刘封本来是一位勇敢的战将，不过“刚猛难制”，常常自作主张，诸葛亮竟劝刘备找岔子将其处死了；魏延丧命，那是最冤枉不过的，这个人有雄才大略，常出奇谋，可诸葛亮却长期怀疑他可能造反，直到自己临终时，还念念不忘要将这个刘家天下的“心腹大患”除掉。与诸葛亮恰恰相反，曹操用人从不求全责备。他提出了“举贤勿拘品行”的口号，大胆启用了一些“负污辱之名，见笑之行，或不仁不孝而有治国用兵之才”的人。因此，从人才战的角度说，诸葛亮首先输给了曹操。

欲想败后而求胜，莫以小节误英豪！

在历代开国帝王中，屡战屡败而最后却一战而胜的汉高祖刘邦恐怕要排在第一位。刘邦之所以能反败为胜，有许许多多

的原因，而他能不拘小节地用人之长，可以算是其中之一。

当年，刘邦军在河南攻克楚军占据的殷城，在军事上并没有什么特别重大的意义，而意外的收获却非同寻常——此战之后，一个怀有经天纬地之才的人杰——陈平投向了汉军的阵营。

原来，殷城失守，项羽恼怒万分，要处罚守城的文官武将。陈平担心自己也难以幸免，就乘着夜色，逃到了汉营。

陈平不光腹有良谋，而且身材高大，仪表堂堂。他早对项羽的苛刻待人心怀不满，一心想投靠刘邦，可苦于没有机会。后来打听到老朋友魏无知是刘邦的部下，又赶上殷城失陷一事，这才下定了背楚投汉的决心。

在魏无知的极力举荐下，刘邦召见了陈平。两人见面后，谈论了许多大事。陈平的举止谈吐深令刘邦敬佩，给他留下了极好的印象。"真是上天要帮助我成就大业啊！"刘邦心中大喜。临要结束时，刘邦问陈平："你在项羽那里担任什么职务？"陈平如实回答："先是赐爵为卿，后又担任都尉。""那好，我也封你为都尉，负责监督众将的行动。"刘邦立即给他封了一个很有实权的职位。

不料，这一决定在高级将领中引起了很大的不满，一些跟随刘邦起兵并南征北战的老部下纷纷找到刘邦表示不平。他们说："陈平不过是一个降卒，大王用他为亲信，监督我们这些年长和有功的大将，我们不服！"刘邦坚信自己的眼光，就摆出王者的威风，喝令众将不得无视军纪。

事隔不久，在汉营中享有盛誉的周勃和灌婴又来找刘邦。周勃极为认真地对刘邦说："陈平虽然外表中看，但胸中未必真有才学。听说他在家中曾与嫂嫂私通，名声很臭，这样的人不该重用。"灌婴接过话头说："他先投奔魏王咎，不受重用；逃到项羽那里，在那里呆不下去，又投到大王帐下。可见他反复无常，不可轻信。大王拜他为都尉后，他就收受贿赂，给他金子多的他就说好话，不给他送或送得少的他就说坏话或寻机

报复，继续任用这样的小人非常危险。请大王三思。”

周勃和灌婴都是和刘邦一起造反的弟兄，对他忠心耿耿。这两个人的话果然使刘邦对自己的决定也怀疑起来。他将魏无知找来想问个究竟。魏无知的一番答话令人深思。魏无知说：“我向大王推荐的是陈平的才能，而大王现在问我的是他的德行。这是两个问题。方今正是争夺天下之际，如果一个人有德而无才于大王的事业又有何益。我所以推荐陈平，是因为我看他的才学可以为大王所用。如果他果真是位栋梁之才，那盗嫂、受贿的事情，只要无伤大局，又何必抓住不放呢?”

刘邦听魏无知说得有理、就释去了心中的疑团。后来、他又和陈平亲谈了几次，深感这个人虽然品性有些缺欠，但的确是个不可多得的人才，如果用得得当，必将发挥很大的作用。后来，刘邦又提拔陈平为护军中尉，让他名正言顺地监督大小将官。

陈平也不负重望，为刘邦反败为胜、最后战胜强大的楚军立下了汗马功劳，其中有三件事特别值得一提。一件是当刘、项相持荥阳，刘邦军眼看就要失败时，他设计除掉了项羽的谋士范增；另一件是刘邦率军追击项羽却在固陵遭到迎头痛击时，陈平和张良一起力劝刘邦给韩信、彭越封地以促使他们出兵，从而一举围歼了楚军；刘邦坐了江山以后，又发起了铲除异姓王的战争，在对付韩王信时，遭到匈奴兵的伏击，被困 7 天 7 夜，又是陈平设计才得以解脱。

刘邦死后，陈平历任惠帝、吕后、文帝三代名相，为西汉的强盛做出了特殊贡献。

◎ 要有容人的厚黑之量

就一般的意义说，人才已不可或缺；而到了非常时刻，如遇到困难、挫折和失败时，就更显出杰出人才的重要了。历史上，不乏于危难之中得一谋臣或一将才而力挽狂澜的例子。刘

邦被困在汉中时拜韩信为将，才有垓下灭楚、一统天下的结局。刘备在无立足之地时请到了诸葛亮，才有三分天下而得其一。

刘邦登帝后曾经说过："夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。"在当时众多的起义军中，刘邦的势力起初非常微弱，即使到了可以与项羽争天下的时候，也还常常被西楚霸王逼得走投无路。但刘邦就在这困境危难之中始终抓住了一点，那就是广罗"人杰"。正如刘邦自己所总结的那样，有了张良、萧何、韩信等这样一些杰出人才，他的势力才能够由小到大，由败转胜。

"常格不破，大才难得。"一支处于败境中的军队，在启用人才方面，必须打破一切常规，"唯才是举"。平常时期，由于形势四平八稳，制订出一些条条框框来作为人才晋升的标准也是必要的。可到了危难之时，继续这么做就太危险了。非常时刻要有非常的生才、取才、用才之道。

有时候，当人们遇到了挫折和危难时，很容易产生这样的悲叹：可惜缺少了一些力挽狂澜之人啊！其实，这还是受了平常那些陈规腐见的遮挡，看不到杰出人才的存在。如果一扫原先那些论资排辈、任人唯亲、拉帮结派的做法就会发现：珍珠不是没有，而是身陷污泥，不得闪光之机。

清代诗人龚自珍写过一首诗："九州生气恃风雷，万马齐喑究可哀，我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。"失败之军的用人，就要有敢叫天公重抖擞的宏大气魄，不念旧恶，不避亲疏，不问尊卑，不分长幼，不以成败论英雄。若能这样，必然会众心归一、才尽其用，虽有一败再败也无伤大局，最终必有大获全胜之时。

越是困难的时候，越是败军之际，就越要广开"才"路。往往有人觉得，不知哪里才能打开"才"路，其实不管是敌

方、己方，只要是杰出人才，能够为我所用者，绝对不该拒绝。启用从敌人营垒里过来的人，需要有不记前仇、不念旧恶的宽大胸怀。

三国时期的曹操在这方面做得非常出色。徐歙、毛晖原来是曹操的部将，在兖州叛乱中，这两个人背叛了曹操。后来，曹军将他们抓获后押送到曹操面前请曹操发落。曹操念他们都是难得的战将，不究其罪，还任命他们当了郡守。张绣曾多次与曹操交战，失败之后，表示归降。可过了不久，他又起来造反，不但杀了曹操的亲兵都尉典韦，而且还于乱战之中斩了曹操的长子曹昂和侄子曹安民。曹操在这一仗中被打得非常狼狈，中箭受伤。对于这样一个有“杀子伤身”之仇的人，曹操仍然宽以待之。当曹操与袁绍于官渡决战时，为防两线作战，他还是派人招降张绣，封其为扬武将军，并让儿子娶了张绣的女儿，结为儿女亲家。

在这两个人之前，还有一个齐桓公重用仇人管仲的例子。

如果说曹操招降仇人张绣令厚黑教主大为赞叹的话，那么齐桓公重用差点射杀自己的仇人管仲，则更体现出非同一般的厚黑器量。

公元前686年，齐国由于君主齐襄公昏庸无道而出现内乱。齐襄公的几个儿子为了争夺王位，互有诛杀之意。为避过杀身之祸，公子小白逃到了莒国，而公子纠则逃到了鲁国。管仲和鲍叔牙本来是好朋友，但由于一个是公子纠的老师，另一个是公子小白的老师，所以在这场斗争中也势不两立起来。

第二年，齐襄公被人杀害，即位的公子也遭到暗算，齐国一下子群龙无首了，内乱的局势愈演愈烈。公子小白和公子纠听到了消息都想回去谋取君位。

但是，公子小白所在的莒国离齐国较近。管仲担心他赶在自己的学生公子纠之前回国，就想出一条狠毒之计，他对鲁国的国君说：“万一让公子小白先回去登了王位，那公子纠就没有位置，这是君主也不愿看到的。现在情况紧迫，请大王借给

我一支兵马，前去挡住他的去路。”

鲁庄公答应了管仲的请求。管仲便带领人马星夜兼程，于即墨境内追上了公子小白和他的老师鲍叔牙的归国队伍。乘着两军列阵相对之时，管仲偷偷取下弓箭，对着小白一箭射去，只见小白大叫一声，口吐鲜血，一头栽在战车之中。管仲以为小白已经死了，不待交战，就号令队伍撤回了鲁国。除掉了竞争对手，管仲松了口气，大张旗鼓地做起了拥立公子纠回国登位的准备。

可是，很快就有一个可怕的消息传来，说公子小白已经在齐国登位，自称齐公。公子纠和管仲做梦都不敢相信这样的事实。

原来，公子小白是一个极有心计的人，管仲的那一箭恰巧射在他的带钩上，并未受伤害，可他急中生智，来了一个将计就计，装死骗过了管仲。等管仲带领队伍离开后，他就轻车简从、马不停蹄地赶回齐国，登上了国君之位。

公子纠和管仲都不甘心就这样失败，决心以武力夺回君位。鲁庄公是个极无主见的人，经不住管仲的再三请求，就答应了发兵攻打齐国。可是，齐国虽然内乱，和鲁国比起来，毕竟要强大得多。齐、鲁两军交锋，鲁军大败。齐军一直追到了鲁国的都城附近。

齐桓公警告鲁庄公：要么杀死公子纠交出管仲，要么就只有败军亡国。还有一个附带条件，公子纠要死的，管仲要活的。鲁庄公十分害怕，就将管仲装进囚车随同公子纠的人头，一起送往齐国。

当囚车进入齐国境内时，鲍叔牙早已在那里等候了，他命人打开囚车，自己上前拉着管仲的手一起去见齐桓公。齐桓公热情迎接了管仲，赦免了他的罪过并拜为相国。而鲍叔牙竟然还位居管仲之下，

这真是一件奇而又奇的事。

原来，齐桓公要求鲁庄公交出活管仲，就已早有打算了。

鲍叔牙是管仲的好友，深知管仲的才学，他向齐桓公推荐说："管仲可以说是一位盖世奇才，胜我十倍。他的才能若能为君王所用，定能为您建立殊功大业。"齐桓公想：齐国内乱刚刚平息，局势还很不稳定，虽然土地面积不算小，可实力却非常虚弱。现在内忧外患并存，正是用人之际，老师既然都如此举荐管仲，说明这个人的确非同凡响，一定要好好重用。于是，为了保证管仲不被鲁庄公所杀，齐桓公专门提出了一个条件：要活的不要死的。

管仲做了宰相之后，和鲍叔牙一起将齐国由大乱引向了大治。齐国的实力不断增强，不久就一跃成为威震诸侯的一代霸主。

这一切都得益于齐桓公的黑眼识人。

成败铁规厚黑秘诀二十九：找人卖命

——用人的关键就是知道能人最想要的是什么，并进而利用这点，让他愿意为自己卖命。

骑驴的人为了让驴子肯前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。成功的用人之道有多少？其中之一就是知道能人最想要的是什么，并进而利用这点，让他愿意为自己卖命。

◎ 用诚心招揽人才

拿破仑打天下的时候，他就常常告诉他的士兵："只要把

这个城市攻下，所有的东西都是你们的。"

这句话就像悬在驴子眼前的胡萝卜，听了这句话，他的士兵还会不拼命吗？

不过，人才难得，不仅表明了人才对于事业成败的重要性，而且还表明了要想得到人才并为己所用，实在不是一件轻而易举的事。尤其对于受了挫折、遭到失败的一方更是如此。试想：所谓“人才”肯定不是傻瓜，你败运当头，一身晦气，谁愿无缘无故地去为你去受罪吃苦？所以，这时候，要想请出杰出人才来帮助自己力挽狂澜，非得使出各种招数不可。古今中外，那些成就大业的人差不多把各种方法都用尽了：有三番五次以示精诚的，有痛苦流涕以动其心的，有高官厚禄以改其志的；还有连哄带蒙以骗其誓的，不一而足。中国古代的帝王，都有“狡兔死，走狗烹”的习惯，可当初势单兵败之时为让人效力，那可都是好话说尽了。

有些糟粕的东西，今人应该摒弃。不过，其中的精华——依靠人才来拯救危局，对杰出人才不遗余力地千呼万唤，却是可以学习的。

对成大事者来说，起初的身份并不重要，可以忍辱负重，只要能够换得自己想要渴求的成功资本即可。

汉室后裔刘备一心渴望在乱世中建立功业，为此他遍寻人才。徐庶向刘备推荐了诸葛亮。刘备比诸葛亮大 20 多岁，但是他相信诸葛亮是一位了不起的人才，就带着关羽、张飞亲自到隆中去请诸葛亮出山。

诸葛亮得知刘备要来拜访，故意躲开，以试探刘备的决心和诚意。刘备第一次来到后，扑了个空；第二次去又未见到人。关羽、张飞都不耐烦了，但是刘备牢记徐庶的话，“要诚心诚意的去请诸葛亮”，所以，他第三次又义无反顾地又去了，诸葛亮终于被刘备的诚意感动，出来在草堂中接待了刘备。

刘备把关羽、张飞留在外面，自己与诸葛亮在屋中交谈。

刘备说："如今汉室衰落，大政落在权臣手中。我自揣浅陋，却很想安定汉室，却又不知道该如何，请先生指教。"

诸葛亮见刘备如此虚心，便把自己多年来对局势的判断和为刘备设计的谋略和盘托出。他说："如今，在北方曹操已经战胜袁绍，手握百万大军，挟天子以令诸侯，将军不能够凭武力与他争高下。孙权占据江东，父子兄弟已经在那里经营了三代。他有长江天险的屏障，又有江东大姓与士人的拥戴。将军只能与他联合。"

接着，诸葛亮分析了荆州和益州的形势，指出荆州地处要冲，战略地位重要，但是刘表无法保住它。荆州，包括今湖北、湖南两省，还有河南西南部等地，范围是很大的。在天下大乱之际，荆州相对平静。刘表重用人才，招募人才，于是不少北方南下的士人进入荆州境内。当时刘备在新野，属南阳郡，有不少人物聚集于此。而益州沃野千里，有"天府之国"之称。如果刘备能占据荆州、益州，对内整顿内政，对外联合孙权，就可以立于不败之地。一旦有机会，即可以从荆州、益州两路出兵，北伐中原。

见过刘备之后，诸葛亮希望扶持刘备，复兴汉室。于是他结束了自己的隐居生活，与刘备去了新野。

诸葛亮出山做了刘备的军师，使他"如鱼得水"，从此，他的身边有了得力的谋主。建安十三年（公元208年），曹操在基本平定北方后，举兵南下。正在这关键时候，刘表病逝，他的儿子刘琮代位，不战而降。诸葛亮劝刘备进攻当时驻襄阳的刘琮，乘机占有荆州，刘备顾及与刘表的关系，不好意思这样做，怕毁了自己的名声，但荆州人乃至刘琮的左右之人，都对刘备有好感。刘备带着逐渐聚集起来的荆州十万余人，一路南行。这时，有人对刘备说："我们应该加快行军，如果曹军追上来，那可怎么办啊?"刘备回答说："要成就大事，以人为本，有这么多的人肯跟着我，我怎么忍心把他们抛弃呢?"

曹操知道江陵（在今湖北的荆州市）的重要，怕刘备抢

先占了去，就派精兵抄近路轻装速进，赶到襄阳（今湖北襄樊），又以五千精骑猛追，一日一夜行军三百余里，到当阳长坂坡，追上了刘备，刘备只带了诸葛亮、张飞、赵云等数骑逃脱，连妻子都丢了。后来遇到关羽，又遇到刘表的长子刘琦，一起到了夏口。

曹军南下，也惊动了据有江东的孙权，孙权知道单凭自己的力量是难以与曹操相抗衡的，他听从鲁肃的建议，派鲁肃以吊唁刘表的名义，去和刘备联络。鲁肃几经周折，在当阳遇上刘备，进言孙、刘联合，共拒曹操之计，此计正合刘备之意，刘备即派诸葛亮随鲁肃前往江东去见吴主孙权，共议联合抗曹大事。

在鲁肃、诸葛亮的推动下，孙权决定与刘备联合共拒曹操。结果，诸葛亮做法借东风，实施草船借箭，周瑜黄盖定下苦肉计，最后孙刘联军火烧赤壁（在今湖北蒲圻）大败曹军，迫使曹操败走华容道退回北方，这就是历史上著名的“赤壁之战”。此战挫败了曹操一举打过江南的计划，使孙、刘免于双双覆灭，奠定了三国鼎立的基础。对于刘备来说，这次大战是他乘势崛起的一个重要契机，从此，成为当时天下三强之一。

赤壁之战后，曹军还占领着襄阳、江陵，荆州支离破碎，孙权也想要荆州。除了军事斗争外，刘备还面临着极为复杂的外交斗争。荆州是孙权和刘备都想要的战略要地，谁得到它，对谁就有利。赤壁之战后，周瑜从曹军手中夺回了江陵，而刘备取得了江南四郡。诸葛亮和荆州将士拥戴刘备作了荆州牧。孙权看到刘备在荆州确有根基，只好暂时承认既成事实，让周瑜把江陵南岸之地还给刘备，让刘备住在公安（今属湖北）。后来，刘备又向孙权借了荆州其他数郡。孙权还把自己妹妹嫁给刘备，这在史书上说是“进妹固好”——以缔结姻亲的办法巩固孙刘联盟。

由以上叙述可见，刘备自从获得一代高人——孔明的真心

辅佐，命运便获得质的转折，三足鼎立的态势由此开始演绎。

借诸葛亮之力，是刘备人生最大的转折点，因此“三顾茅庐”既体现了刘备的人际谋略，又说明与所需的人大力沟通，可以从中产生改变一生的力量。刘备在一个很长的时期内，并无多大实力，但是，值得注意的是，同时代的许多智能之士都没有小看他，如曹操最信任、最得力的心腹谋士郭嘉，就说他“有雄心而甚得众心”。

在二十余年中，刘备历经磨难，始终没有形成自己强大的势力，原因固然很多，但最基本的是两条：其一，是他身边没有得力的谋主、军师；其二，是他没有得到足以发展的客观条件——天时、地利、人和等等。这两条归结在一起，即通人得人，这种人，当然是非常之人——诸葛孔明。

我们不难发现没有诸葛孔明的出山，刘备就无从凭借诸葛亮的出谋划策，抓住天时，占据地利，利用人和，打下成就霸业的基础，就没有与曹操、孙权相提并论的机会，更谈不上分庭抗礼，雄霸一方。而这一切都是由于刘备三顾茅庐的诚心。

因此，我们可以发现人的出身和地位并不重要，重要的是是否能够屏弃偏见和局限去创造和开拓出路，其实屈尊降贵，不耻下问并没有什么，能够达到我们目标和目的才是最重要的。而我们所屈尊降贵对待的人，会铭记我们的知遇之恩，会为我们付出他们所能够做的一切。这样的回报对于我们来说是最大收益。

一位上司在感叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去访求了。

刘备虽然是汉室的远亲，但是他的家族到他那一代已经是又穷困又落魄，要靠卖草席才能维持生活了。以他这样的出身，却能够立志复兴汉室，最后成为蜀汉皇帝。原因所在是他能网罗许多人才，其中以诸葛亮对他的帮助最大。

诸葛亮年轻时，他的才能就被许多人所赏识。但他却住在深山中，过着清高的隐居生活。他虽然胸怀大志，却也从不求

当时的权贵任用他。但刘备很诚恳地访求诸葛亮辅佐他争天下，先后三次拜访了他所住的茅庐。刘备的热诚终于感动了诸葛亮，并接受请求，担任他的军师。

诸葛亮到达刘备军营以后，刘备有许多杰出的部下，如张飞、关羽等都非常不满。但后来，由于诸葛亮优异的军事策略，为刘备带来了胜利，大家才渐渐地心服。刘备的事业就是因为得到诸葛亮的帮助，才能够迅速发展的。

对刘备来说，国家的兴盛衰败全在人为。由此可见，事业的成败也在于人。上司想干一番事业，最重要的，是能够访求到合适的人才。但怎样才能访求到人才呢？那就要求上司必须得有诚心。

或许有些人认为访求人才是要靠运气或缘分。但是，如果只是空等，而不去访求，那么人才是永远也不会找到的。天下的万物都是因为需求才会产生的，所以一个上司必须常常有求才若渴的心，人才才会源源而至。

刘备就是一个求才若渴的人。张飞告诉他："没有必要对诸葛亮那么礼遇。"可是，刘备还是三顾茅庐请求诸葛亮出山相助。像刘备这样的求才诚意，终于感动了诸葛亮，也使得许多勇将贤臣，纷纷慕名而来。

在困境中时，也许有许多人都在慨叹人才的缺乏。但是，在慨叹之前，不妨先反省自己，是不是用了厚黑诚心去访求人才呢？

◎ 拉着不走就抽一鞭子

有一种说法，日本人偷袭珍珠港，其实罗斯福总统早就知道，但他没有命令部队加强戒备，因为当时大多数美国人陷人了孤立主义的迷雾，不愿意美国介人战争。罗斯福想借用珍珠港的失败，给人民灌进一付清醒剂，让他们意识到参战的必要

性。如果这件事属实，那么罗斯福可以算作一个深谙“害中之利”的厚黑高人。

“昨天，1941 年 12 月 7 日——这将是臭名昭著的日子，美国受到日本帝国海军和空军突然的、蓄意的袭击。

“美国同那个国家处于和平状态，并应日本的请求仍在同它的政府和天皇对话，期望维持太平洋的和平……这次袭击给美国海军和陆军造成了严重损失，许许多多美国人丧生。

作为陆军和海军的总司令，我已指示采取一切防御措施。

“我请求宣布，既然日本发动无端的、卑鄙的袭击，美国和日本帝国之间已处于战争状态。”

这是美国总统罗斯福在国会上发表的演讲，时间是 1941 年 12 月 8 日，日本偷袭珍珠港的第二天。

当罗斯福走上众议院的讲台时，受到一阵又一阵热烈掌声的欢迎，这是他政治生涯中的第一次——掌声中没有夹杂着恶意的口哨和起哄。一切派别，包括最大的反对党——共和党，都在为他鼓掌，全美国惊人地团结起来。当时，在全国各地，大多数的美国人都聚集在收音机旁，倾听着他的声音。

罗斯福的讲演结束后，参议院在 1 个小时之内就批准了他的请求，众议院听了几个人的讲话，然后投票通过——只有 1 人反对，这样的速度和这样的一致，在国会山上是史无前例的。于是，美国向日本宣战，正式投入了反法西斯的阵营。

一切来得如此突然。一个始终在观望、徘徊不前、陷入了孤立主义迷雾的大国，转眼之间就完全改变了姿态。那些反对罗斯福“企图将美国拖入战争灾难”的人们，还没有弄清是怎么回事，就稀里糊涂地被民众的情绪和舆论导向所左右了。

罗斯福为什么会如此轻松地战胜了他的反对者，易如反掌地左右着美国的命运？是因为有了珍珠港事件。

日本偷袭美国海军基地珍珠港，使得那些本来反对美国介入战争的人一时变得哑口无言。

民意测验表明，直到1941年秋，仍有74%的美国人不愿意介入战争。尤其是母亲们，她们不愿意自己的儿子出国作战。而实际上，美国早已经处于半战争状态，罗斯福早已定下了参战的决心。他是一个精明的政治家，深知孤立主义的势力异常强大，稍有不慎，就会断送自己的政治前程。因此，他只能一步一步地推着美国向战争接近。多数美国人都看不出孤立的危害，只知道一味地躲避战争。为了说服民众，罗斯福确实想了许多办法。

7月26日，他发布命令冻结日本在美国的所有资产，停止石油供应，这对日本是一个致命的打击，它的石油88%都得依靠进口，遭到禁运，日本只有两种选择，要么放弃战争，要么冒险向大国开战。所以，罗斯福的这一手，几乎是逼着日本人打第一枪。

9月4日，美国海军驱逐舰“格利尔号”跟踪德国潜艇，受到德国潜艇的攻击。罗斯福借此大做文章，不谈跟踪，只谈遭袭，大肆指责德国人的海盗行径。此后，又有两艘美国驱逐舰受伤，一艘沉没。每逢这样的机会，罗斯福都要将参战行动向前推进一步。

11月25日，罗斯福和他的战时委员会讨论日本发动突然袭击的可能性时，陆军部长史汀生说：“问题在于我们应该如何引诱他们陷入开第一枪的地位，而又不给我们自己造成过分严重的危险。”这句话，成了罗斯福行施厚黑术的最有力的证据，因为此后的事件正是按预料发生的——日本人开了第一枪，袭击了珍珠港，但主要攻击目标——美国太平洋舰队的3艘主力航母，恰恰都被调走了。

在珍珠港事件发生之前的几个月，美军就破译了日军的密码。12月7日是星期天，罗斯福破例呆在办公室里和人聊天，好像在专门等待着什么消息。这些现象联系起来，似乎可以证明罗斯福已经知道了一切。

即使它不是罗斯福有意安排的，事实上也帮了他一个大忙——失败将他从困境中拯救出来。从此之后，美国人终于认识到战争是躲避不掉的，于是便一致地拥护他的主张，全力以赴地投入了战争。

◎ 得饶人处且饶人

宽容是古人崇尚的精神和品质。虽然宽容不可能人人做得到，但欲成大事者必须具备宽容品质。因为他的存在价值和水平是靠调动众多人的行动而实现的，若无宽容精神，便不能算是厚黑之人，也不可能反败为胜。

宽容宽容，只有“宽”才能成其“容”；只有容，才能显其“宽”。宽容是一种心胸，一种气度，一种用人的远见。

丙吉是汉宣帝时的丞相，以知大节、识大体著称。又宽厚待人，惩恶扬善。尤其是对下属，从不求全责备。对好的下属，他大力加以表彰；对犯了过失的下属，只要是能原谅、宽容的，他都原谅、宽容他们。

丙吉有一个车夫，驾车的技术很好，其他方面也没有什么问题，就是有一个毛病——喜欢喝酒。他经常喝得醉醺醺的，出门在外是这样。有一次，丙吉出门办事，带了这个车夫驾车。殊不知他这次喝得大醉，车子还在路上，他就呕吐起来，把车上的座席都弄脏。车夫一见自己弄脏了座席，吓得不知怎么才好。但丙吉并没多说他什么，只让他把车上的污迹擦干净，然后又赶车上路。回到相府，管家知道这件事后非常生气，狠狠地训斥了车夫。并向丙吉建议说：

“大人，这个车夫实在是不像话，干脆把他赶走算了！”

丙吉摇摇头说：“不要这样做。因为他喝醉酒犯了一点小小的过失就赶走他，你让他到哪里去容身呢？他不过是弄脏了我的座席罢了，算不上什么大罪。还是原谅他吧，我相信他自

己会改正的。”

管家这才没有赶走那个车夫。车夫知道是丞相的宽宏大量力保住了自己的工作后，内心非常感激，决心报答丞相。从此更后心尽意地赶车，酒也喝得少多了。

车夫原本是边疆人，熟知边防报急方面的事情。有一次，在长安街上看到一名驿站的官员疾驰而过，猜想一定是边境上发生了什么紧急的事情。于是他紧跟着到驿馆里去打听消息，果然得知是匈奴人侵云中郡和代郡，那里的郡守派人告急。

车夫立即回相府，把自己探听到的情况向丙吉报告。丙吉知道宣帝马上会召自己进宫商议，便叫来有关方面的属下，向他作了解被人侵地区的官员任职以及防务等方面的详细情况，思考对策。

不一会儿，汉宣帝果然召见丙吉和御史大夫等人商议救援之事。由于丙吉事先已知道了消息，并且有所准备，所以胸有成竹，很快提出了可行的救援办法。而御史大夫等人却是仓促进言，因为他们一点消息也不知道，对被人侵地区的情况也不太了解，一时根本就说不出什么来，更不用说切实可行的救援办法了。

两相比较，对照鲜明。汉宣帝赞赏丙吉“忧边思职”，对御史大夫等人却很不满意。

退朝后，其他大臣对丙吉十分钦佩，丙吉却对大家说：

“实不相瞒，今天是因为我的车夫率先打听到消息并告诉了我，使我预先有了准备。当初，他曾经醉酒呕吐，弄脏了我的车座，我原谅了他，所以他才有今天的举动。”

说到这里，丙吉又感叹道：“所以啊，每个人都有他的所长，也各有所短，我们应当尽力容忍别人的过失。想想看，假如当初我不容忍车夫的过失，把人打发走了，能有今天受到皇上的表彰吗？”众人都点头叹服。

俗话说，金无足赤，人无完人。如果你事事苛察，就像眼

里容不下一粒砂子一样，谁愿意跟从你。这就看你驾驭“人才”的厚黑技巧了。

而丙吉明白这个道理，所以他原谅了车夫，结果得了报答。当然不止丙丞相如此，中国历史上这类容人的事例。

汉高祖重用“盗嫂”的陈平而得天下，曹操更是公开下《求贤令》说：哪怕有不好的名声，可笑的言行，甚至是不仁不孝之人，只要有治国用兵之术，有反败为胜之能，都不要有所遗漏。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十：因情制人

一把钥匙开一把锁。反败为胜的厚黑技巧很多，不过，若能摸透他人的脾气，控制住他人，使其为我所用，听我调遣，摆脱困境也就为时不远了。

◎ 要摸清对手的软肋在哪里

在处理问题时，首先要摸到真实情况，要抓住第一手资

料，这是处理事情的关键。你要想说服他、控制他，抑或打倒他、利用他为你出力，就必须了解这个人的性格、隐情、言行、素质等，一句话，要要摸清对手的软肋在哪里。我国古人在“摸软肋”方面有许多成功的经验。

宋代军士喜欢摔跤角力，军中常以为戏，以此决高低名次。某次，军营中某长官宴请地方文人，让手下军士摔跤献艺以助豪兴。军士中一人，身材高大，膀宽腰圆，力大惊人，其他军士上场，都不是他的对手，一个个被他摔倒在地。这时，宾客席上突然站起一位文士，自请与此壮士角力。大家一看这位文士生得文文绉绉，白白净净，根本不像习武之人，都劝他莫讨没趣。可这文士就是不听，径自上场。那壮士根本没当一回事，但一见文士张开右手，身子就晃了两晃，扑倒在地。在众人的喝彩声中他勉强爬起，抖擞精神，拉开架势。可那文士又把右手张开，壮士又倒在地。如此再三，众人大惊，以为这文士有什么魔法。文士笑了笑说：“刚才，我出去问了一下这位壮士的同伴，同伴说他怕酱，一见就晕，我就到厨房里要了点酱抓在手里，这不是——”他一张开手，壮士又倒下了。众人轰然大笑。这虽是一则笑谈，但它却讲出了“得情”对于“制人”的重要性。

但在实际生活中，人之“情”往往显得隐奥曲折，“得”之又谈何容易？这便需要施此术者有高超的洞察力和敏锐的分析力，善于发现、善于把握人的虚伪外表和言谈行动中所遮藏着的内心世界的最奥秘层次，抓住其本质，因此而施其术。

想当年，明末大将洪承畴就是这样被清太宗皇后博尔济吉特得“情”而“制”、因而变节的。那是明崇帧十四年（公元1641年），清兵大败明师于锦州，俘获明帅洪承畴。洪承畴乃中原才士，文武全才，对中原军事、政治、风土、人情，了若指掌。清太宗（皇太极）久怀吞并中原之心，于是想利用洪承畴作开路先锋，以取中原而霸之。但洪某性情耿直，明知大义，软硬不吃，一味拒绝，且以绝食求死尽忠。太宗派了多少

能言善劝之士，都无济于事。消息传到后宫，皇后博尔济吉特欲处理这事，于是召来洪氏亲从，刑诱相加，探得洪氏制命弱点：不怕硬不怕软，不爱财不爱钱，唯最喜欢美女。于是太宗搜罗了美女数十人，前去施“美人计”，但却无一人奏效。洪氏抱定必死之心，眼都不睁一下。皇后征得太宗同意，决定亲自上场。于是皇后打扮一番，在某日黄昏时节，携一药壶秘密出宫，来到监禁之所，但见洪氏闭目危坐，大义凛然。皇后轻轻一笑，细声柔语打问：“此位是令人久仰的洪将军吗？”洪承畴就有这般怪癖，不怕刀枪弓箭，惟独禁不住女人的声喉婉转、吐气如兰。这不，在不知不觉中又睁开双眼，见一绝色美人，心里一动，但仍正色问：“你是什么人？有何事？”皇后媚笑一下，柔声说：“不用管我是谁，我只是来救你脱苦海的。”洪氏牙一咬，心一横，道：“不用劝降，我心如铁石，请闭嘴勿言。”皇后莞尔一笑：“将军差矣！我佩服将军的英武不屈，忠贞不二，我不是来劝降的。”洪氏疑惑起来，盯着皇后问：“那你要做什么？”皇后笑答：“将军不是要以死殉节吗？要死，绝食不是好办法。绝食而死，乃需七八日。未死之前，饿火中烧，心潮汹涌，千思万想，愁思满胸，委实难耐。哪如来个痛快，一死了之？我今已带来煎好的毒药，若将军真心想死，就请饮下去！”洪氏经不住她这一捧一劝，忙说：“好，好！我喝，我喝！死且不怕，何惧毒药！”于是接过壶来，张口狂饮，不料气急呛咳，喷了那女人一身。洪氏自觉不妥，忙以手相拭，与那女人手碰个正着，直觉似被电流击中，浑身上下热躁难耐。头晕目眩之中，只见那女人向他点头微笑，于是，情不自禁，扑将过去……

第二天天将亮，这位不畏酷刑刀枪的抗清英雄，竟被清太宗皇后牵着手，顺从地到大殿去参见清太宗。太宗皇后之所以能够成功，就在于她看透了洪承畴在那刚正不阿外表掩盖下的心灵弱点，利用洪氏性格中刚直与好色这看似互为矛盾的两种特点，略施手腕，巧用催情药，就制服了这位钢骨铁汉。

古代军事家也常用“得情制人”术。三国时，吴蜀联军与曹魏大军在赤壁长江边对峙。曹魏军士系北方人，不习水战，在战船上摇摆不稳，减弱了战斗力，曹操为此事甚为担忧，思谋良策。吴军谋士庞统得其“情”，决定因此情而制曹军，便借曹军谋士蒋干之力，混人曹营，向曹操献上“连环计”：将大小战船，分排分列，用铁环紧扣，船与船间铺上木板，联体战船便成了平地，此可解决军士不习水战之事。曹操上当中计，结果火烧赤壁，曹军元气大伤。庞统得到了对方的“情”，因对方之“情”而施计制之。

“得情”对于“制事”如此重要，那么，怎样才能“得情”呢？在长期实践斗争中，古人创造了多种手法，其中最为重要的一点是“打人内部”，像孙悟空那样钻到铁扇公主的肚子里，把五脏六腑看个一清二楚，弄个明明白白。于是，我国从战国时代开始，就产生了间谍这种秘密职业。直到后来，连那些地方恶棍、泼皮流氓也懂得使用此术。

元代铅山州（今江西铅山）有位豪强叫吴友文，不但霸占人田，强占人妻，还带头制造钞票，使假钞票流散到今江苏、安徽、河北等地。但几届知州都奈何不了他。为什么呢？这位吴友文不但凶狠蛮横，而且奸诈狡猾，工于心计，擅长权术，尤其会用“得情制人术”。他运用种种手段，把自己手下的四五十名同党安插到州、县各级衙门中充任官吏，若有人揭发检举他，还没等长官知道，他的手下人早已得到消息向他报告了，他便设计将其人害死。就这样，他在铅山州一手遮天，作恶十几年。直到林兴祖来铅山任知州，亦运用“得情制人术”（设法派人打人他的制造假钞团伙内部）使他伏法为止。

当今国际商战中，“钻进铁扇公主肚子里”亦是常用的“得情”之术。日本一家首饰制造公司欲伪造中国景泰蓝，但始终未获成功，于是收买一旅日华侨，派他回国，利用我国对华侨的特殊政策，以“代理商”的身份到我景泰蓝工厂参观，并把整个工艺制造过程拍了下来。他回日本不久，那家首饰公

司便制造出景泰蓝，并贴上日本商标，投放国际市场，与我展开竞争。

在全性球的商战中，日本的“钻入内部’得情术运用得十分出色，花样繁多，千变万化，使人防不胜防，欧美工商界因此也吃尽了苦头。故而，他们也纷纷效仿日本，务先“得情”。于是，各种电子窃听器应运而生。虽然售价一提再提，但仍顾客盈门。其中最受欢迎的是美国迈阿密“国际间谍仪器公司”生产的各种各样的高精度窃听仪。还有一种激光窃听枪，能在半英里外，把仪器射附到要窃听目标物的办公室玻璃上，利用室内谈话时声波的轻微震动，凭借仪器发射出的无线电波，而清楚地听到了室内谈话的内容。

除了探得商业竞争对手的“真情”再设计而“制”之外，了解顾客、用户的心情，因“情”而“制”之，也是商战中的常用手段。前几年，台北县流行伤寒，经卫生单位检验证实，是由于自来水传染之源引起的。某些地下自来水管道年久失修，有的破裂，水往外渗，土里细菌也侵人自来水中。一时间，自来水不洁、自来水中有细菌的心理在台湾迅速蔓延，某些厂家便马上利用此“情”制出“净水器”，宣传可用离子交换杀灭水中细菌。又说可用离子交换除掉水中用来消毒的氯离子，使自来水甘美可口。不长时间，这种仪器便风靡台湾，使制造商赚了大钱。

◎ 为对手量身定做一副枷锁

事物是在不断发展变化的，就像连环套一样环环相扣，互为因果。这样，就要对所面临的事件加以考察探索，弄明白事物的特点和背景，反复探查事物的连续性和特殊性的成因，抓住不同事物的不同特点，依据它的特点制定相应的厚黑对策。所以说，大圣大智之人在天地间立身处世，教化百姓，传扬名声，必定是把握准事物聚散中的有利时机，抓准最适宜的天

时，依据事物变化而变化自己的计谋和对策。

古时，黄河中游地区崇拜河神，每年要为河神娶一媳妇。邺城（今河北临漳）滨临漳水，此风尤甚，吓得有漂亮姑娘的人家都背井离乡，外出逃荒。因而邺城一带人烟日益稀少，田地也日益荒芜起来。战国时期，魏文侯励精图治，决心改变这种陋俗，于是派有智有识的西门豹去任邺令。转眼之间，给河神娶媳妇的日子就到了，西门豹便出城到漳河边去观看。所谓给河神娶媳妇，就是由当地巫婆和乡老们主持，选一漂亮民女，囚在漳河边的喜棚中，斋戒沐浴。到了时日，给她穿上新衣裳，放到河中一张床上，顺水漂去，漂着漂着就沉了，葬身水底。

西门豹来到河岸边，巫婆带领她的女徒们来迎接。西门豹说："把河神媳妇领来让我瞧瞧，看漂亮不？"媳妇领来，西门豹假装仔细看了半天，正色告诉巫婆说："这女子不漂亮。这样吧，烦你走一趟，告诉河神一声，说改日挑个漂亮的，再给他送去。"说完不容分辩，就命手下人把巫婆扔到河里。西门豹假装恭恭敬敬地立在河边等候。过了一个时辰，回头说："巫婆去了半天也不回来，再派个人去催催。"说完又让手下人把巫婆的一个女弟子扔到河中。等了一会儿，又这样把一个乡老扔下河去。又过了一会儿，西门豹又转回头来，正色说："这些人怎么没有一个回来的，再派谁去呢？"那班女巫弟子和乡老们吓得面如土色，叩头求饶。西门豹说："好吧，大概河神留他们吃饭了。改日再说吧！"那些小女巫和乡老们闻言，抱头鼠窜而去。

自此之后，再也没人敢提给河神娶媳妇的事了。那些逃亡在外的人听说后，陆续返乡，又把邺地建成了米粮仓。

数百年后，东汉光武帝刘秀时，九江（今安徽寿县一带）又出了这么一桩事件。九江辖境内有两座大山，一座叫唐山，一座叫后山。当地百姓盛行山神崇拜，年年要到这两座山上祭山神。祭祀时，必须由当地巫婆、神汉主持选择两名青年男

女，让他们分别充当山公和山婆，代神受祭。一年选一对。一旦当上山公、山婆，便没人敢与其结婚，当地百姓深受其害。这年，宋均任九江太守。到任后，他查明此情，便仿效西门豹使起了“因事为制术”。他传令：“从今日起，凡祭山神时挑选山公、山婆，必须从巫婆、神汉家中挑选。”自此之后，再没人敢主持祭山神之事，挑选山公、山婆的事也就绝迹了。

西门豹、宋均在使用此术时，都巧借了所要处理事件中的荒谬成分，把因其荒谬理论而造成的苦难巧妙地转嫁到制造苦难人的身上，使他们自食其果，让他们亲自尝尝苦味，自此之后再不敢给别人制造苦难。

古人不但在社会治理中成功地运用此术，在军事斗争中也用此术制敌。三国时期，曹操的大军和孙权、刘备的联军在长江两岸对峙。曹军本是北方人，不习水战，所以孙权军队主帅周瑜并不害怕。可是，后来听说曹操任用降曹的原荆州水军都督蔡瑁、张允为曹操水军正、副都督，训练曹兵时，周瑜便忧虑起来，这时，曹操为打探孙、刘联军的消息，派周瑜昔日的同学蒋干到周瑜军营来。周瑜心头一亮，决定因事而制之：他不是来当间谍刺探情报吗，就送个情报给他带回去。

主意已定，周瑜便摆酒为蒋干接风，殷勤劝酒，自己反而喝了个酩酊大醉。醉中邀请蒋干宿在自己大营。蒋干心里高兴，想正好借此机会刺探机密。夜里，周瑜假装说醉话，告诉蒋干不几日便可得到曹操人头。蒋干心中大为疑惑，毫无睡意，一心想打探明白。半夜三更，周瑜被人叫醒，说：“江北来人——”周瑜一摆手，说：“小声点，出去说。”蒋干见他们出帐，便贴耳偷听，只断断续续听到“蔡瑁”、“张允”等名字，心中更加疑惑，心想：“不知这二位降将有何勾当？”听周瑜进帐，便假装睡下。周瑜回帐，故意问手下人：“谁睡在我帐中？”手下人说是蒋干。周瑜假装跺脚后悔，说：“我醉中不知失言否？”忙上前来呼唤蒋干。蒋干装作睡得死死的，怎么叫也不应声。周瑜长舒一口气，说：“还好，他也醉

了。”在灯下看了一回信，顺手故在兵书中，就睡下了。蒋干半眯着眼，看准了放信的地方，听周瑜睡熟后，悄悄下床偷看信，原来是蔡瑁、张允投降东吴、约周瑜破曹军杀曹操的信。蒋干大惊，连忙偷了信逃出周瑜大营，乘船回江北曹营。

周瑜听到曹操诛杀了蔡瑁、张允，顿时松了一口气。

◎ 操刀抓刀柄，制人拿把柄

每个人都有弱点，对这些弱点利用好了便是很好的把柄，连他的趣味、喜好也可以被用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上套无疑。他人的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使其受制于我。在谈判、竞选、纠纷中都可被使用，效力巨大无比。

反过来，从中我们应该学学乖：朋友之间吐露真相是危险的，因为谁也不能保证日后不会反目成仇。因此人际往来，交朋结友应胸有城府，力免授人以柄而沦为受制于人的可怜下场。

1966 年是美国大选年。共和党方面，推出了总统福特出来角逐。民主党方面，出现了卡特与爱德华·肯尼迪较量的局面。

肯尼迪靠其庞大的家族财势，以及两位兄长为国殉职的声望，兼以担任参议员多年的经历，欲问鼎总统候选人的宝座，简直可以说是探囊取物。

卡特以一花生农夫出身，虽有担任州长的经验，但是还不是肯尼迪之对手。卡特眼见力攻无望，唯有计取。当时美国人民因水门事件的创伤记忆犹新，加上华府政治人物不名誉事件又层出不穷。所以，卡特就紧紧地抓住此一弱点，开始了一连串攻击已死去的前总统肯尼迪的行动。说肯尼迪总统在白宫里面乱搞女人，甚至居然还有一位名叫艾丝纳的女人，出面对新闻界大谈她曾和肯尼迪总统上床的事。进一步又扯出一位黑手

党的首领，说他如何帮助肯尼迪违法当选等等。这些宣传的目的，无非是要丑化其家族的形象，抓住稍许捕风捉影的弱点，大肆宣扬，以达到打击的目的。在这种猛烈的攻击下，爱德华·肯尼迪果然招架不住，不得不宣布退出角逐。

到了1980年，爱德华·肯尼迪和卡特为竞争民主党的总统候选人而再度交锋。此时卡特为现任总统，他知道1966年的打击策略已经不能再用，因为那些陈芝麻、烂谷子的旧账，选民不会再有新鲜感。所以，他就怂恿新闻记者抬出“柯鲁珍事件”，说明爱德华·肯尼迪当年对落水的女友见死不救的经过，这样的一个人如何会有他自己所谓的“领袖气质”呢？穷追猛打的结果，使爱德华·肯尼迪再度败于卡特之手。

所以，很多人认为卡特之所以能两度击败肯尼迪，主要是由于他善于打击竞争者的弱点，尤其是善用情势民气，遥指问题的核心。不过，因为他太过重视打击同党的肯尼迪，心力交瘁之余，反倒对真正的对手、共和党的里根，找不到致命的弱点，以致败阵下来，回乔治亚种花生去了。

竞争者的弱点有时是众所周知的，有时是隐而不显的。众所周知的弱点在运用上所收到的效果，当然比不上一些隐情或绯闻。

揪隐私有一个重要的技巧：对对手的弱点保好密，便可以多次利用同一个把柄抑制对手。一旦你掌握的秘密被公开以后，他便会破罐子破摔，反而毫无顾忌地对你报复。

假设，他的现任太太并不知晓他的一大秘密：他在婚前与一个女生恋爱过，而且还有了孩子，对这个孩子他没有正式承认过。即使深知了这个秘密，还是无法当作他的弱点加以活用，必须确定那个女生与孩子的姓名，才能大加活用。

经过深入的调查，终于探出了他们的姓名——那位女生叫甲，孩子叫丁。

当他立于众人面前，以一种傲然的态度，喋喋不休地与你吵起来时，你就用极其平静的口气，突然改变话题，问一句：

“我忽然想到一件事，你最近有没有跟甲小姐见过面?”

对这个秘密一无所知的人，以及虽略有所闻，但是不知道她姓名的人，对你说的话，当然会不知所言何事。

不知底细的人全然不了解你所言何事——这个事实，便是你能够活用对方弱点，战胜对方的要诀所在。

要是你继续问下去，等于把他不愿意为人所知的大秘密掀了出来，他当然会急得如热锅上的蚂蚁，只好设法使这一场吵架草草收兵。于是，他便会一改刚才趾高气扬的态度，低声下气地抗议说：“噢……噢……那种话何必在这儿说呢?”

此后，你就要屡次搬出“甲小姐”来制服他。除非到了他听到甲小姐这个名字时，就情不自禁地愕然一惊，你才再搬出孩子的名字来，要一步步让他知道你的厉害，这也是活用对方弱点的另一个要诀。

总之，要把对方的弱点当弱点活用的时候，千万不能在众人面前公开他那个弱点。你只能以能够使他明白的方式闪烁其词，把他掌握得死死的。在这种情况下，他哪敢撕破脸？每次吵架，他当然会被逼得竖白旗缴械投降。

〔第六篇〕

厚黑不败篇：笑到最后，笑得最好

凡与人交涉，必须将他如何来，我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从哪面来，我都可以应付。凡事豫则立，不预则废。凡是事前有越充足的准备，越周延的沙盘推演，就越能有把握立于不败。所谓厚黑高手就是能预测对手的招数并能将他招招封死的人。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十一：别被人卖

为了不被人出卖，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。

◎ 有步骤地消除威胁

处于失败之中的时候，可以说周围到处充满着威胁，消除这些威胁之日，也就是反败为胜之时。

如何消除这些威胁，却是要讲究厚黑谋略的。要学会在夹

缝中求生存，要讲变化，讲节奏，讲策略，该拉就拉，该打则打，个个击破，这样才能始终立于不败之地。

朱元璋从投身郭子兴队伍的第一天起除了有一段时间专门对陈友谅、张士诚用兵外，其余的日子几乎天天在与元军血战。但在朱元璋占领集庆后，曾先后五次主动派遣使臣至元廷察罕帖木儿和其养子扩廓帖木儿营地，表示愿意彼此通好，各安境土。实际上，这是他在麻痹强敌，以求暗中发展。而当元廷欲以此收买他束缚他的手脚时，他便旗帜鲜明，不仅不接受官职，而且还把元使杀了示众。

在处理义军内部矛盾过程中，也显示了朱元璋在夹缝中生存的能力。义军中的首领赵均用、孙德崖置反元大义于一边，野心发作，不止一次地想杀害郭子兴，吞并郭部，直至郭子兴去世，仍不死心，而郭对朱又有救命和格外拔擢之恩，并有姻亲关系，为此，朱元璋挺身而出，冒着生命危险，两次直接把郭子兴从赵、孙手里救出。但每次事变后，朱元璋不把事做绝，以仇敌对他们，反而总是不念旧恶。因此，朱元璋虽然始终坚定地站在郭氏一边，但又与赵、孙始终不存在势不两立的敌对状况。

至正十四年（1354 年）十一月，赵均用、孙德崖驻守六合的部队遭到元丞相脱脱的重兵围困，情势危机，六合方面派出使者，夜访朱元璋，请求兵援。朱元璋不想单独深夜接纳，便隔门同他交谈，然后请示郭子兴，是否开门放使者进来。郭子兴一听说是六合方面的人，不予理睬。朱元璋向他分析利害说，六合近在咫尺，它一旦失守，滁州在所难免。从保卫滁州计，也应该急速发兵。万不可因小误大。郭子兴这才同意增援。在元军强敌当前的情况下，朱元璋能保持清醒头脑，不念小恶，不闹内讧，化敌为友，真是聪明之至。

另外，朱元璋对待俘虏前后不同的态度，正说明了在处理问题时考虑的不是所谓正义和仁德，而是利益至上。

朱元璋举义之初，地狭人少，力量单弱，所以，分化别人

加强自己，便成了一项特别重要的工作。朱元璋夺取太平后，俘虏了寨帅陈野先。陈投降后又叛去。朱元璋完成一系列包抄后，于至正十六年三月亲率大军，水陆并进，攻取集庆，活捉了他的儿子陈兆先，尽降其众，得兵三万多人。

开始时，这些降兵都心存疑虑。为了收买人心，朱元璋大胆地从3万多人中选拔了骁勇者500人担任自己的亲军。一天晚上，朱元璋摒弃了一切旧人，解甲更衣，与他们在一起酣寝达旦，以示推心置腹，毫无隔阂。结果使众多新降的战士不仅消除了疑虑，而且个个都大为感动，心悦诚服，表示要效命新主。从中可见朱元璋确是厚黑大家。要让降而复叛的军队以死效力，可谓难矣。朱元璋走了一步险棋，又绝对是一步妙棋，尽显英雄豪气，从内心折服了俘虏。虽然冒些险，但三万多人归心的回报是值得的。

至正二十三年（1363年），朱元璋和陈友谅大战鄱阳湖，朱元璋渐渐扭转劣势，把陈友谅围堵在湖。陈准备拼死一搏。这时，朱元璋给陈友谅写了一封信，信中指斥陈的败绩恶行，嬉笑怒骂。朱元璋此信就是要激他的虚火。陈友谅果然上当，怒不可遏，下令把俘虏的朱部士兵全部杀死。正当陈友谅在对岸耀武扬威大杀战俘的时候，朱元璋却加紧为陈军俘虏治伤疗病，凡痊愈及强健的，一律遣反回营，又为陈友谅的弟弟、侄子和他的阵亡将士临水祭奠，超度亡灵，使陈友谅的俘虏兵一个个感动得热泪盈眶。这些人一回营，其瓦解军心的作用不言自明。

但随着朱元璋势力一天天增大，地位日益稳固，他对待俘虏的政策变了。他感到一方面有的俘虏受旧主恩厚，不易为他所用；有的俘虏押解、看守太费精力，还易生变乱，于是由优待变为屠杀。龙凤十一年十一月，他在给徐达、常遇春的密令中说：“十一月初四日捷音至京城，知军中获寇军及首目人等六万余众，然而俘获甚众，难为囚禁，今差人前去你们军中，将张军精锐勇猛的留一二万，若系不堪任用之徒，就军中暗地

除了去，不必解来。但是大头目，一名名解来。”到了吴元年十月，他又下令军前：今后俘获寇军及头目人等，不须解来，就于军中典刑。这回连降军头目也不留了。

朱元璋部后期军纪恶劣，他曾严令整饬。事实，这并不是他对民众行仁政，也是出于现实利益的考虑。至正二十六年（1366年），朱部打下高邮后，抢夺敌人官兵的妻女，留在军中。朱元湾知道后大怒，斥责前线将领说：把俘虏的妻女抢了，送俘虏来，养不住，白赔粮食，白费事看守。

掳了妇女，杀了俘虏，敌人知道了，当然会顽强抵抗。为了这个道理，朱元璋只好派特使去整顿风纪了。这哪里有半点“仁君”的模样，更像一个奸商，他做的是人命生意。放眼封建历史，又有哪个是真正的“仁君”，单纯的仁义在圣人的经典中，拿到现实来，既不能御众，又可能害己。

不但敌人没有永久的，朋友亦然。那些追随朱元璋打天下的开国功臣仅有屈指可数的几个得以善终。环境变了，形势变了，统治者的政策也要变了。

李善长是开国第一功臣，被朱元璋比为萧何。这是个老资格的谋臣兼后方调度总管，城府深，但决无反叛的意向。但他讨厌之处也正在此，他在淮西武人集团中有着影响与根基。他以文人长者和军师身份活动于朱元璋部队中，又以善于协调诸将著名。所以他列开国勋臣之首，地位在徐达、常遇春之上，大家都无异议。这既是朱元璋罢除他的相位的重要原因，又是彻底铲除他潜在势力与影响的根本原因。朱元璋不想有个一人之下万人之上的人物，在他的天下，只有他是万人之上的金字塔尖，其余都应是臣仆、驯服的工具。朱元璋铲除李善长也体现了他利益至上的一面：并非一下扳倒，那样做打乱了节奏，惊吓了人心。他先罢了李的相位，又给其尊崇的虚位，但又不断敲打李，甚至让李去干一些细碎低级的差事。在安抚和镇慑的交相互用下，李善长抑郁怨愤但又得小心谨慎。最终，在时机成熟时，朱元璋安了个罪名把他开销了。

朱元璋杀功臣并非一味狂杀，他讲顺序，讲节奏，一个个被推上断头台，但台上台下的人都不敢也无力对抗，只有伸脖子的份。开国时，朱元璋实行文武并贵的策略，甚至文人做大官的更多，这是因为草创制度更依赖文臣。武将们自然不满。但不久，他们发现，皇帝的政策暗中做了调整，变成了重武轻文。每当处理大狱时，皇帝性情狂暴。但这个时候，他又能表现出少有的冷静。他总是步骤清晰，层次分明，能断能忍。武将们发现在胡惟庸一案中，凡是牵涉到中书省及各部院衙门的，都被他一概杀戮，而凡是涉及到武将谋反的，他不管信与不信，却一概宽宥了。很快，攀咬武人的口供越来越少了，武将们紧张的心绪渐渐平定下来。

不是不杀，时辰未到。朱元璋当时所要解决的首要问题是中书省和中书丞相的问题。其间的一切布置都紧紧围绕这个中心。而当中书省和丞相的问题解决后，武将就被凉在案板上了。武人因掌军机，更受疑忌，朱元璋为了自己的利益，又岂能放过?

朱元璋就是这样运用厚黑谋略，一步步消除威胁从而立于不败之地的。

◎ 消除后患要不留情面

慈禧是采取何种厚黑措施来防止祸患，巩固自己的权力和地位的呢?

只需看看她是如何处置胜保及恭亲王奕訢这两个扶她上台的有功之臣，就可略知一二了。登上权力宝座的慈禧为了巩固自己的地位，对凡有可能造成后患的因素都是不留情面地予以铲除。

纵观古今帝王，他们在登上权力宝座之后，为了巩固自己的江山社稷，防止危及其统治，总会采取或软或硬的手段。如刘邦、朱元璋、雍正等，对有功之臣只要是不愿驯服者，均痛

下杀手，不留后患；但也有像宋太祖赵匡胤这样的帝王，在登基称帝后，以“杯酒释兵权”的和平方式解除功臣兵权，赐给他们良田美宅，享乐无穷，不再过问朝政，从而使君臣关系融洽，没有出现因为固权防变而导致的流血事件。

胜保，字克斋，苏完瓜尔佳氏，满洲镶白旗人，道光年间举人。累迁至赞善，升任侍讲、祭酒，后又升为光禄寺卿、内阁学士。在太平天国和捻军起义时，胜保曾率清军与两支起义军作战，立下了战功。

在1861年的“辛酉政变”中，胜保是支持慈禧的大功臣之一。他在咸丰皇帝去世的时候，担任统兵大帅，掌握军队大权，由于与肃顺等辅政八大臣不和，被肃顺等饬令不许赴热河叩谒梓宫。当奕䜣与慈禧达成联合协议之后，又与胜保取得联系，得到了胜保支持政变的肯定答复。

当慈禧与慈安、同治帝从热河返回北京，行至密云时，胜保就发来奏折，恳请“皇太后亲理大政。”慈禧本来担心肃顺等人发动袭击，现在有了胜保的这封奏折，也就如同吃了一颗定心丸。奏折中明确表示了拥护皇太后亲政的意思，这当然正是慈禧最迫切希望得到的援助！

辛酉政变成功后，慈禧对胜保这一自己的武力后盾并没有忘记，而是对他委以重任，将胜保由四品京堂候补身份升为正二品兵部左侍郎，由镶蓝旗汉军副都统升为正黄旗满洲都统、正蓝旗护军统领。可以说这时候胜保红极一时，成为慈禧所倚重的满洲大臣。然而，就在慈禧任命胜保主持山东、安徽的“剿捻”军务、前线战事吃紧的关键时刻，慈禧却突然变脸，于同治元年（1862年）十一月传旨将其革职，次年七月赐令自尽。对于这样一位有功之臣，慈禧为什么恩将仇报，痛下杀手呢？

也许有人会想到慈禧在辛酉政变中与胜保有什么不可见人的密约，这是慈禧为了杀人灭口。其实，只要看看胜保在因功受封之后的种种表现，就不难明白慈禧为什么要杀他了。

同治元年六月，胜保以钦差大臣身份督办陕西军务，镇压回民起义。不久由他招抚的太平天国降将苗沛霖及宋景诗等复叛，于是光禄寺卿等先后参劾胜保的诸多不法行为。胜保违法行为主要有骄纵贪淫、冒领军饷、收受贿赂、拥兵纵寇、欺罔贻误等。

慈禧闻奏后，命钦差大臣科尔沁亲王僧格林沁等查实具奏。僧格林沁等经过认真核查，认为参奏属实。慈禧震怒，颁布上谕揭露胜保的各种罪状，并传旨将胜保革职拿问，交刑部问罪。

同治二年（1863 年），慈禧又命奕䜣等会同刑部审理胜保案。胜保除了承认携带姬妾随营之外，其余一概不承认，同时反控有的大臣是蓄意诬陷于他。此时慈禧已查明胜保罪状，不再容他反咬一口，遂发布上谕称：

“苗沛霖性情阴狯，胜保极口保其无他，且擅调其练众入陕。今苗沛霖已戕官踞城，肆行背叛；宋景诗亦反复降匪，经胜保代为捏报战功，保至参将，后又在陕拥众背叛。是今日苗宋二逆之靡饷劳师，皆胜保养痈贻患所致。而胜保之党护苗宋二逆，不得谓无挟制朝廷之意。”

在这道上谕中，慈禧称胜保利用苗宋二人来挟制朝廷，这在封建社会是杀头之罪。慈禧之所以给他安上这一罪名，一是因为胜保居功自纵，而且不肯认罪，反而控告其他大臣；二是胜保“拥兵养寇为自固”确有其嫌，这是慈禧无论如何都不能容忍的，而这正是胜保招致杀身之祸的根源所在。

因为对权力看得极重的慈禧是不能容许大臣有不臣之心的，而胜保的所作所为无不表现出这种迹象，慈禧为了消除这个后患，当然要非杀胜保不可了。

对于恭亲王奕䜣，慈禧也因担心他权势过重而功高盖主，于同治四年（1865）借御史蔡寿祺上奏弹劾的机会，在经过一番周折之后，削夺了奕䜣议政王头衔及在朝中的一切差事，令其在家“养病”。后来由于诸王大臣的再三要求，奕䜣才恢

复了部分职务，但失去了议政王和首席军机大臣这两个最重要的职衔。

奕䜣被夺权的结果，使慈禧向朝廷大臣传达了一个暗示：连奕䜣这样的大功臣都要完全服从皇太后的旨意，其他大臣如有违抗，奕䜣就是前车之鉴！

正是通过这种方式，慈禧极力施展其厚黑之术，将自己的统治一直维持到死。

◎ 让你知道我不是好惹的

李宗吾在《厚黑学》中开篇即说，我自读书识字以来，就想为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得，求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得，以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷索冥搜，忘寝废食，如是者有年，一旦偶然想起三国时几个人物，不觉恍然大悟曰：得之矣，得之矣，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。

三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说："宁我负人，毋人负我。"心子之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄了。

综观曹操所杀之人，都是对曹操没有大用的人，或已被他榨干了油水的人。其实这些人本身并不会给他带来了什么现实的威胁，曹操杀他们只是为了"杀鸡骇猴"，让那些对他构成威胁的人明白：别想害我，我不是好惹的！

事实证明，他这么做往往是有效的。

以曹操自尊、偏激、敏感的个性，是绝对不允许任何人以任何方式忽视自己的存在、蔑视自己的权威、威胁自己的安全的。因此，当这一切有可能出现或已经出现的时候，曹操自然要杀人了。

《世说新语》载："魏武有一歌妓，声最清高，"而情性酷恶。欲杀则爱才，欲留则不堪。于是选百人，一时俱教。少时果有一人声及之，便杀恶性者。"

功高不得盖主，盖主必致杀身之祸；恃才不得傲物，傲物反为物所害。此女却自恃不足恃之才、之宠，置曹操的尊严，权威于不顾。以曹操言必行、行必果的个性，岂能坐视女流之辈的傲慢与忽视？

以平天下为己任的曹操，如果连歌女、侍妾都治不了，又怎么能治天下呢？

如果说曹操杀歌妓，未免狠了些，那么杀华佗、吉平等人，则是疑心或出于对自身安全考虑而采取的行为。

曹操之所以要杀孔融，主要是政见不合。曹操一辈子都在打仗，为了保证粮食供应，宣布了禁酒政策。孔融又多次写信表示反对。

曹操不时受到来自孔融的嘲讽和攻击：

曹操初破袁绍时，曹丕娶了袁绍的儿媳甄氏。

孔融对曹操说："武王代纣胜利后，把纣的宠妃妲己赏赐给了周公。"

曹操一时没想到孔融是在嘲讽他，以为孔融读书多，必有出处，就问孔融此典出自何处。

孔融回答说："我是根据你现在的行为猜的！"

孔融的言行严重损害了曹操作为权臣的尊严和形象，进而影响统一大业的完成。曹操"外虽宽容，而性不能平。"又"疑其所论建渐广，益惮之。然以融名重天下，外相容忍，而潜忌正议，虑鲠大业。"孔融对曹操来说，有害无益，因此，必死无疑了。

其实，孔融的价值是对后世而言的。在汉末乱世，纯属虚设。那是个需要武功而非文治的时代，而孔融恰恰缺少这方面的才能。

孔融因忤逆董卓，被派往黄巾军活动频繁的北海地区任地

方官。率领兵士抗击黄巾军却大败。后又被黄巾军所困，幸亏刘备派兵援助，才得解围。后来又遭袁谭围攻，“自春至夏，战士所余才数百。流矢雨集，戈矛内接。融隐几读书，谈笑自若。城夜陷，乃奔山东，妻子为谭所虏。”

大敌当前，若能运筹帷幄，决胜千里，谈笑自若固然不乏泰山崩于前而色不变的大家风范，比如诸葛亮之空城计，可谓临危不惧，镇定自若。然而至于城陷奔逃，妻子不保，就有浮华虚名、纸上谈兵之嫌了。以一区区北海，尚且不能平，何况天下平？本传评其“负其高气，志在靖难，而才疏意广，迄无成功。”可谓精当之语。

《三国志》记载：“太祖性忌，有所不堪者，鲁国孔融、南阳许攸、娄圭，皆以恃旧不虔见诛，而琰最为世所痛惜，至今冤之。”在探寻曹操疑忌杀人这个问题之前，我们可先举出几件逸闻轶事略见一斑。

曹操的一个“幸姬”服侍他昼寝，曹操告诉她说：“过一会叫醒我”。幸姬见他安然熟睡，没有及时叫醒他。曹操自己醒后，便将幸姬棒杀了。

一次出征，仓谷不足。曹操私问管粮官怎么办？管粮官说：“可以用小斛对付。”曹操称许：“好。”后来军中传言曹操“欺众”，曹操便对管粮官讲：“现在只能借君死以压众，不然事情无法缓解。”就这样，管粮官当了替罪羊。

曹操曾讲：“别人要是想危害我，我就常常心动。”他密语“所亲小人”：“你怀刃密来我侧，我必说心动，抓住你行刑，你只别说是我派的，没别的事，我一定厚报于你。”这个所亲小人就做了“至死不知”的糊涂鬼。

曹操还常说：“我睡眠中，别人不可妄近，谁走近了，我就会拿刀砍人，连自己都不知觉。”后来他佯装睡眠，“所幸一人”悄悄来给他盖被子，因而被砍杀了。从此，每当睡眠，左右再没人敢靠近他。

这里所记的几件逸闻，都不是曹操初步仕途时所为，而是

手握生杀权柄以后的事情了，他所杀的人，都是亲幸或主事下属，是些无名无姓的“贱者”。幸姬之遭棒杀，是其不忍心叫醒安睡的曹操，算得未遵侍寝之命。“所幸一人”之被砍杀，则是未遵“眠中未可妄近”的警诫，过于关切曹操所致。假如说，这两人的被杀是由于未遵其命，算他触了曹操的霉头的话，那么主管粮仓的官则是遵从曹操的意旨“以小斛量谷”，却也被杀就实在冤枉了。

总之，不论是未遵命者，还是遵命者，都不过成为曹操施展权诈之术，借以树立个人威柄，威慑谋逆者的牺牲品。曹操视这些人性命轻如草芥，杀死这些毫无自卫能力的人，简直就像捻死几个蚂蚁。

但是，从此以后，其他人都明白曹操不是好惹的了，也就没人敢轻易害他了。

◎ 自己给自己上保险

我们总是听到上司或长辈对我们说：要夹着尾巴做人。确实，夹着尾巴，就是给自己上保险，能够消除许多隐患，而过于放纵自己，则无异于自取灭亡。

倘若胡林翼仍旧放纵自己，他可能永远是一个纨绔子弟，成不了大气候。当初胡林翼到处钻营，花费上万两银子捐官时，曾国藩对他很是看不起，但是，当二人共同对付太平天国时，曾国藩已经离不开他了。因为，胡林翼变了，就连曾国藩都自愧不如。

胡林翼在青年时代曾是一个放荡不羁的风流人物。结婚以后，岳父陶澍担任两江总督，胡林翼陪岳母前往南京督署，在岳家作客。他目睹南京城中的六朝金粉，纸醉金迷，顿时游兴大发，也忘记了他在南京是总督大人的娇客身份，竟然在秦淮河钓鱼巷等处的歌谢灯船中流连忘返起来。有人将此情形告知陶澍，请加以督教制止。陶澎却说：“润芝之才，他日为国勤

劳，将上倍于我。从此当无暇行乐，此时姑纵之，以预偿其日后之劳也。”始终不加干涉。

胡林翼在中进士点翰林之后，仍然性好冶游。一天晚上，他与周荇农一同到娼家，忽然巡逻士兵赶到，周荇农为人机警，赶紧避入厨房，化装成厨师，免于被执。胡林翼和其他诸人来不及逃走的，都被缚送兵马司讯处。因为是现任翰林，恐受处分，不敢言其姓名，因是很受了一番折辱。释放后，他说周荇农临难相弃，当即与他绝交。周荇农是湖南善化人，其后胡林翼治军作战，军中绝不用善化籍的人，就是这个缘故。

由此可见，胡林翼从读书时代以至做官入仕，始终都是放荡不羁的。但自从他捐纳出任知府之后，就有了显著的转变。

胡林翼在陕西赈灾案内援例捐纳为知府，照例可以自行指定前往候补的省份。当时胡林翼所自行指定的，是贵州省。贵州素称地薄民贫，服官者视为畏途，而胡林翼居然自请指分贵州，当时人大感意外。胡林翼之所以要指去贵州，正是希望要借之贫薄困穷及政多盘错，来磨练自己的意志。由于这种抱负，到贵州不久，他的声誉就蒸蒸日上了。

胡林翼自道光二十七年（1847 年）到贵州，历任安顺、镇远、思南三府知府，继补黎平府知府，升贵东道，共计在贵州的时间前后七年。他之所以会在七年之中被贵州当局调来调去，是因为他在一到安顺之后，就显出他才能十分出众，才被贵州当局倚重，凡是哪一处地方寇乱严重，就把胡林翼调去抵挡。

不管哪个地方的寇乱严重到如何程度，只要胡林翼一去，无不在最短期间之内平定。因此他更为本省巡抚所重视，不但屡次奏保，而且在数年之内，便升为贵东道。

咸丰三年（1853 年），太平天国在湖北湖南等地掀起了轩然大波，清军所向溃败，湖广总督指名奏调胡林翼前往湖北带兵围剿太平军，咸丰皇帝允准。于是，胡林翼就在咸丰三年十二月，率领他自己所训练的黔勇 600 人，与曾国藩一同镇压太

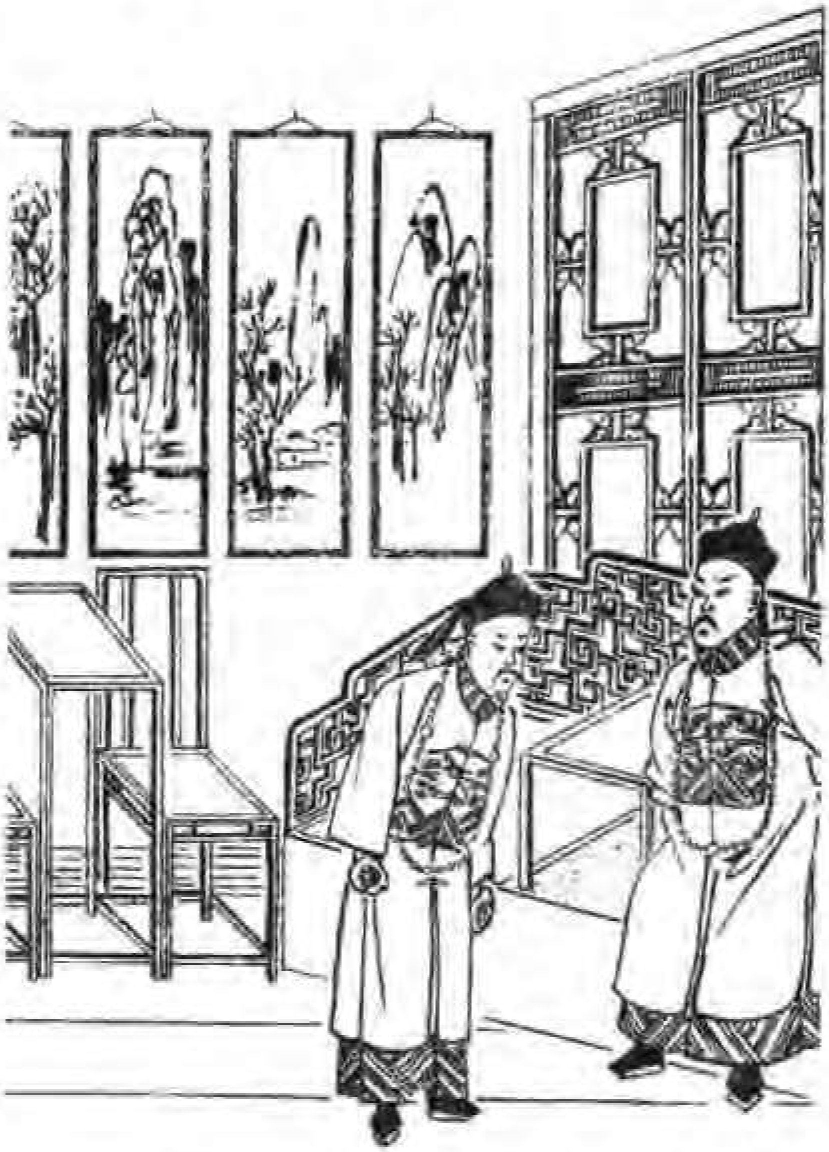
平天国。自此以后，他的仕途生涯迈向了另一个新的开始。残破不堪的湖北，经由他一手整顿，不数年之间就奠定了富强的基础。不久，胡林翼即升为湖北巡抚。

胡林翼在担任翰林时，还是一个放荡不羁而性喜冶游的花花公子，在经过了一番挫折之后再起服官，就变成了一个助于吏事而极能吃苦耐劳、通晓兵事的贤能地方官，这种转变实在令人难以想象。

在这种不寻常的转变之中，不难看出，胡林翼实在是一个有才干、有抱负、有识见的干练政治家，假以事权，定能有不平凡的建树。

胡林翼的官位愈高，责任愈重，他对自己的约束检点也更严。砥砺德行学问，以求日有进益。当初他入京捐官，动用数万两银子，盛气凌人，曾国藩对他很不以为然，认为他神彩外露，很难成大事。但胡林翼为官之后，对自己严加要求，学业和道德方面都日益进步。曾国藩在日记和书信中都表示了衷心的佩服。曾国藩自律甚严，从他对胡林翼的佩服可知，胡林翼对自己的要求的确是够严格的了。而胡林翼所以能和曾国藩并列成为湘军的统帅，主持湘军根据地，提供军饷，支援邻境，成就“再造中兴”的功业，正是以对自己的严格要求、不断进取为基础的。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十二：勿生傲骨



——君臣之间，只是一时利用和被利用的关系。这种关系是很微妙的，臣下要明白不能不露锋芒，但也不能露得太甚。要是没有自知之明，在君主面前生傲骨，不死那才真叫怪哩！

君臣之间，只是一时利用和被利用的关系。这种关系是很微妙的，臣下要明白不能不露锋芒，但也不能露得太甚。要是没有自知之明，在君主面前生傲骨，别说反败为胜了，不死那才真叫怪哩！

◎ 欺负人要看准对象

人们常将官场上对立的两派称为“政敌”，纵观几千年的官场，那许许多多形同水火、势不两立的冤家对头，帮派朋

党，在政见上有多大差别？有的根本就是一丘之貉，他们之所以斗得个你死我活，归根结底，还是为了权、利两字。“千里来作官，只为权和钱”，你要夺了他的权势，断了他的财路，他能不同你拚命吗？在这方面，官场与商场有一致的地方。

但官场不同于商场，商场是公平竞争，优胜劣汰，官场排斥异己，有你无我。由于这种斗争总是以权力为依托的，便显得特别残酷，常常是以血淋淋的屠杀场面而告终。

朋党斗争，排斥异己并不仅仅是斗争双方的事，在他们之上，总有一个最高、最后的仲裁者，在封建社会便是皇帝。正是他的态度决定着双方的胜负。因此斗争双方都要使出混身解数去取悦他、争取他，使他站在自己一方。

凡是有宠可恃的人，必然有某种资本：或者和权势人物有某种特殊的关系，或者立过什么大功，或者具有某种为权势者所赏识的特殊才能。但是，官场上的事情是三十年河东，三十年河西，有资格施给你恩宠的那个人是在不断变化的，或者他本人失去权势，你所倚恃的靠山失去了，一切恩宠顿时冰释雪消；或者他的兴趣变化了，喜好转移了，你所倚恃的资本贬了值，你的恩宠也就衰弱了。

然而恃宠者在春风得意时，是想不到这一点的，他们恣意妄为，傲视一切，于是，为自己树立了一个强大的对立面，一旦时易世移，对手们群起而攻之，恃宠者不败何待？

所以司马迁说：“诸侯而骄人则失其国，大夫而傲人则失其家。”

官场上的人应该记住老子的话：“生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯不居，是以不去。”

历史上竟还有这样糊涂的人，他们竟然狂妄到在太岁头上动土的地步。这显然是太不明白厚黑事理了，这样的人不死才怪。大家千万要引以为诫。

有一个词牌叫《沁园春》，所谓沁园，指的是沁水公主的园田，沁水公主是东汉第二代皇帝汉明帝的女儿，汉章帝的妹

妹，谁会想到以她这样尊显的身份，居然还会受人欺负，田园还是被人侵夺，这个欺负到公主头上的人，便是飞扬跋扈一时的外戚窦宪。

窦氏家族在东汉前期，声名十分煊赫，窦宪的曾祖父窦融原是盘踞西北的一位地方割据势力，在刘秀争夺天下时，他归顺了刘秀，使得刘秀顺利地统一了西北地区。刘秀对他十分感激，封他为大司空。窦氏家族，一个被封为公，两人被封为侯，三人娶了公主，四个人担任两千石的要职。祖孙同朝，府第连片，奴婢数千，其显赫之势，当朝的皇亲国戚，文武功臣之中，没有人可与之相比的。

窦融这个人倒十分清醒、谨慎，他自以为不是刘秀的旧臣，没有攻城掠地的大功，而现在地位在满朝公卿功臣之上，感到十分不安，曾一再辞让爵位，并上书说："臣已经五十三岁了，有个儿子年仅十五，天性顽劣愚钝，我经常教导他读圣贤之书，凡事遵循圣人之道，不愿意他有才能。怎么能让他无功受禄，继承大片封地，享受诸侯那样的待遇呢？"光武帝不同意；有一次散朝之后，他故意留了下来，想再一次提出请求，光武帝刘秀明白他的意思，还没等他都口，便派人将他打发走了，事后对他说。"我知道你又是要辞让，退还封地，所以让你走了。今天咱们谈点别的，这事就不要再问了。"

可惜他的后代却没有这种眼光，儿子窦穆娶了一位公主，然后贪权揽势，干预政事，骄纵不法。他为了将自己的封地搞成一个独立王国，便遍布亲信，并以皇太后的名义，命令住在他封地上的一个皇室子弟赶回原配的妻子，而将自己的女儿强行许配给这个人，结果被人告发。光武帝刘秀大怒，免去了窦穆的官职，并将窦氏子弟全部赶出京师。

可以窦穆并不接受教训，在窦融死后，嚣张依然如故。后被告发，窦穆、窦勋父子两人双双被捕，瘐死狱中。

窦家自此一度中衰，但光武帝死后，章帝娶窦宪的妹妹为皇后，窦家门庭一再升迁。可窦宪不接受父祖自取灭亡的教

训，专横比父祖有过之而无不及，以至满朝文武无不畏惧。窦宪就是在这个时候强行低价夺取了沁水公主的大片园田。

有一次，汉章帝车驾出游，途经沁园时，发现园田已经换了主人，便询问窦宪原因，窦宪不只自己不如实回答，而且低声喝令随从，谁也不许回答，章帝发觉了，不由大怒，斥责窦宪道："当着我的面你都敢如此颐指气使，大胆妄为，这和赵高指鹿为马有什么差别？连公主的园田你尚且敢巧取豪夺，何况一般的平民百姓？你不要觉得你有什么了不起，国家抛弃你窦宪，还不如同抛弃一只死老鼠一样？"

天威震怒，窦宪这才真正感到了极大的恐惧，连他的妹妹窦皇后也异常不安，亲自向皇帝叩头谢罪，并退还了沁水公主的园田，此事才算平息。

不久，汉章帝死了，继位的汉和帝年仅十岁，窦太后临朝称制，实际上大权由窦宪所把持，他的一名门客上书告诫他说："古人说'生而富者骄，生而贵者傲'，生下来就富贵又能不骄不傲的，还不曾有过。如今足下宠禄隆盛，朝廷大臣都注视着你的言行，怎么能够不昼夜谨慎，以便长期保持美好的名声呢？……外戚之家之所以在当代遭到讥评，在后世留下坏的名声，原因在于权势达到顶峰而不能自我抑制，官位过高而仁义不足。从西汉二百多年的历史看，外戚之家二十户，能够保全家族，全身免祸的，只有四家。殷鉴不远，怎能不谨慎呢？"

这真是一番金玉良言，可惜窦宪听不进去，他再掌权势以后，越发肆无忌惮，擅杀对手，连贵族大臣也难逃毒手，他的妹妹窦太后都不能容忍，便将他囚禁于宫中。他为了免受更大的惩处，便请求率兵去出击匈奴，立功赎罪。其实当时北方少数民族与东汉政权相安无事，就因为窦宪要保位固权，便无端地挑起了一场大规模的战争。他利用少数民族之间的矛盾，一打一拉，竟然大获全胜，斩杀匈奴兵将万余人，收降二十余万，获马牛羊骆驼百余万头，大军长驱直入，直达大漠之北，

最后刻石记功于燕然山（今蒙古杭爱山）。若就其战果而言，不在西汉名将卫青、霍去病之下。

他既称雄于异域，更是威震朝廷。班师归京之日，迎接的人竟有称其为万岁的。他居功自傲，不只骄纵跋扈更甚于前，野心极大的膨胀，便有了杀帝自代之心。此时，他兄弟居要职，部属满朝廷，要做到这一点并不难。

年轻的汉和帝孤立无援，成了一个名符其实的孤家寡人，能依靠的，只有在身边服侍的宦官，他便通过宦官郑众，联络了几家宗室、王侯，采取突然袭击的办法，斩断窦氏的羽翼，将窦氏一举击败，窦宪及其弟兄都被免官降职，赶出京城，窦宪知道大势已去，被迫自杀，重蹈了父祖的覆辙。

看来窦氏欺负错人了。

我们在这里介绍了一个权势家族的兴衰历史。里面的厚黑道理是具有普遍意义的。

早在先秦时代，便有一些思想家指出了“君子之泽，五世而斩”（权势人家的恩宠，最多经历五代也就中断了）这一历史现实，回顾一下西汉的卫青、霍去病、霍光家族，东汉的窦氏家族、梁氏家族，直到唐朝的武氏家族、杨氏家族，直至明代的严嵩、魏忠贤等概莫能外，看来这是一个历史规律。

为什么他们不能常保权势呢？关键是他们功高震主了。

权势是一种毒剂，人一旦迷恋上它以后，便会像吸食吗啡一样中毒，直至对掌握最高权力的人构成威胁。这样一来，他除了败亡，还会有其他的结局吗？

功高不震主，当然也不能震上司，这样才能立于不败之地。

◎ 口吐狂言惹杀身大祸

邓艾是三国时期魏国人，他原是一个给人放牛为生的孤儿，又因为有口吃的毛病，总也没能谋上个什么差使。后来由

于一次偶然的机会，他遇见了司马懿，司马懿发现他并非寻常之辈，便委以官职，从此，他跻身于魏国的军界、官场。由于他出色的军事指挥能力，屡建奇功，官职一再升迁，从一个下级军官最后封侯拜将，成为魏国后期最为出色的将领。

公元263年，他奉命率师西征蜀国。蜀道之难，难于上青天，他不畏艰险，迎难而上，在穿行七百里无人地带时，沿途尽是不见顶的高山，不可测的深谷，粮食又已经用尽，军队几乎陷人绝境。邓艾身先士卒，亲自前行探路，有的地方根本无路可走，他便用毯子裹身，从险峻的山崖上滚下来。就这样尽经险阻，走奇道，出奇兵出其不意地包围了蜀国的京城成都，迫使蜀国的皇帝后主刘禅投降，刘备所开创的蜀国至此灭亡。

由于建立了这样不世的殊勋，朝廷下诏大大褒奖了邓艾，授他以太尉这最高的官衔，赐他以两万户最厚的封赏，随他出征的将官也都加官晋级。

邓艾因此居功自傲，洋洋得意地对部下说："你们要不是因为我邓艾，怎么会有今天！"又对蜀中人士说："要不是遇到我邓艾，你们恐怕早就没有性命了。"同时，给朝廷中执掌大权的司马昭提出了他对下一步行动的安排：虽然现在是乘胜攻吴的好时机，但士兵太疲劳了，可留在蜀中修整，并修造船只，作攻吴的准备。以优厚的待遇对待刘禅，封他为扶风王，其子也封为公侯，原有的部下也尽赏以钱财，以此表示对投降国君的优宠，来诱使还没有投降的吴国皇帝。

这样的事情，只有中央朝廷才能有权决定，因此，司马昭未置可否，只是派人告诉他："凡事应当上报朝廷，自己不得作主。"邓艾不听，依然坚持自己的意见，并当众宣言说："我受命出征，既然已经取得了灭国虏帝这样的重大胜利，至于安排善后的事情，稳定新降之国的局势，应该由我相机处理。蜀国的地理形势十分重要，应当迅速安定下来，如果什么事情都等待朝廷的命令，路途遥远，延误时机。古人说过：大臣在离开国境之后，凡是有利于国家之事有权自己作主。现在

是非常时期，不可按常规办事，以致失去良机。兵法上说，一个优秀的将领应该是，进攻不是为了追求个人的好名声，退却也不害怕承担罪责，我虽然还达不到这样高的标准，却也不愿为了避嫌而损害国家的利益！”

邓艾的这一番话自然没有什么错误，但对于一个手握重权且远离国土的人来说，这种话不能不令人心生疑窦。与他一同出兵的钟会对他的大功本来就十分妒忌，便以此为把柄，诬告他有谋反心。司马昭也担心他功高权大，难于控制，于是，一道诏书下来，将邓艾父子用囚车押送京师，中途被仇家杀掉。

可怜耿耿忠心、七十高龄的邓艾，再也不会想到，当他建立殊勋之日，也正是灭亡之时。

他在死前应该能明白功不震主的厚黑之理了吧。

君臣之间的关系如此，同级之间也是如此，要注意不要能别人构成威胁。

张说是唐玄宗时的宰相，既有智谋，又有政绩，很得唐玄宗的信任，他也就恃宠而骄，目中无人，朝中百官奏事，凡有不合他的意的，他便当面斥责，甚至加以辱骂。他不喜欢御史中丞宇文融，凡是宇文融有什么建议，他都加以反驳。中书舍人张九龄对他说：“宇文融很得陛下恩宠，人又有口才、心计，不能不加以提防。”张说轻蔑地说：“鼠辈，能有什么作为！”

偏偏张说自己也不是无懈可击的人，他贪财受贿，终于被宇文融抓住了把柄，向皇帝奏了他一本，朝廷派人一查，还真是有那么回事。这一来张说神气不起来了，吓得在家待罪。当唐玄宗派宦官高力士去看望他时，他蓬头垢面，坐在一块草垫子上，一只粗劣的瓦罐中，盛的是盐水拌的杂粮，算是他的饭食，等待着朝廷给他的处分。唐玄宗知道了这个情况，倒颇同情他，想起他毕竟是有功之臣，便只撤掉了他的宰相职务，并没有另加惩处。

一个大臣恩宠正隆时，在处理人际关系时，常常表现为三

种形式：对君上越发恭敬，以保其宠；对同僚排斥倾轧，以防争宠；对下属盛气凌人，以显其宠。这其实是一种很不智的做法，这样一来势必树敌太多，使自己陷于孤立。这种人又常常只是将职位相同、权势相当的人视作对手，小心加以防范，而对职位比自己的低的人往往不大放在眼里，如张说所说的那样，“鼠辈，能有什么作为!”这更是一种缺乏远见的做法，殊不知过了河的小卒还能制老将于死地，下属们造起反来往往最能击中要害。金无足赤，人无完人，任何一位权势者都有自己薄弱的环节，不要因为一时的恩宠而忘乎所以。

“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”，老子的这两句话，应该作为一切官场中人们的座右铭。当你在权势正隆的时候，千万不要以为那是绝对不可动摇的，永远不会衰败的；要清醒地认识到，在那烈火烹油般的鼎盛之中，已预伏了危机，已埋下了祸根。历代官场的许多智者，正是因为认识到了这种祸福相倚的关系，并能预作安排，所以能够避免祸难。

他们的做法是：一、不贪。不要以为官职越多越好，头衔越高越荣，当你多了一个官职，增高一级头衔的时候，固然在身上增添了一道光环，同时也套上了一道绳索。要适可而止，要量力而行，该推就推，该避就避，该让就让。二、不恋。当预见到可能出现危机时，千万不要恋栈，不要舍不得那锦绣繁华之梦，富贵温柔之乡，要急流勇退，及早抽身退步。

《红楼梦》中有一支曲子叫“恨无常”，全文是：

喜荣华正好，恨无常又到。眼睁睁，把万事全抛；荡悠悠，把芳魂消耗。望家乡，路远山高。故向爹娘梦里相寻告：儿命已入黄泉，天伦呵，须要退步抽身早!

劝君该抽身时早抽身，以立于全身不败之地。

◎ 功成身退天之道

范蠡是春秋时越王勾践的辅臣，当勾践败于吴王夫差之后，他竭心尽力，辅佐勾践，教勾践以韬晦之术，亲随勾践到

吴国作人质。当时吴王夫差曾亲自向他策反说："我听说聪明的妇人不嫁给破亡的家庭，出色的贤人不出仕灭绝的国家。现在勾践无道，国家即将灭亡，你们君臣都成了我的奴仆，囚禁在石室之中，这不是太鄙贱了点吗？我想要赦免你的罪过，只要你能改过自新，弃越归吴，我一定重用你。脱离忧患而取富贵，你看怎么样？"

当时越王勾践吓得伏地哭泣，唯恐范蠡投靠吴国。范蠡不卑不亢地说："我也听说，亡国之臣，没有资格谈论政事；战败的将军，也不配再谈什么勇敢。我在越国时，未能辅佐越王多行善事，以致得罪了大王，幸而大王没有加罪，使我君臣性命得以保全，有幸侍奉大王，我已很知足了，哪里还敢奢望什么富贵？"

就这样，范蠡一直陪着勾践在吴国作了好几年人质。后来回到越国后，他修船造箭，训练士卒，经过十年生聚、十年教训，越国终于强大起来，又是他同勾践一起，出兵击败了吴国，迫使吴王夫差自杀。

范蠡可以说是越国重建的第一大功臣，可胜利之后，他却发现越王有猜忌臣下之意，于是找了个借口对越王说："我听说'主辱臣死'，从前，大王受辱，臣之所以不死，是想忍辱负重，以完成复仇的大业。现在吴国已灭，大王如果肯于原谅我当年忍辱偷生的罪过，请允许我这把老骨头退居江湖。"

越王勾践颇觉出乎意料，立即严辞拒绝："我是由于你的辅佐，才得以有今天，我正想报答你，你怎么倒要弃我而去？你如果留下来，我与你共享荣华富贵，你如果走了，我就杀掉你的妻子儿女！"

范蠡说："处死我倒是罪有应得，我的妻子儿女有什么罪过？不过生死也只有听凭大王了，我也顾不了那么多了！"

当夜便驾了一叶扁舟，涉三江，入五湖，最后来到齐国，隐姓改名，隐居于陶山，自号陶朱公，做起了贩卖牛羊的生意，不几年便获利千金，成为我国历史上第一名富商大贾。

范蠡的引退，出于他对越王勾践政治品德的清楚认识，他

在离开越国前夕，曾致信另一名大功臣文种，指出“越王为人，忍辱是功，可与共患难，不可与共安乐。于今不去，祸必不免。”那句著名的话：“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”，便是出自范蠡之口。文种没有听他的话，最后果然被勾践杀害。

“可与共患难，不可与共安乐，”这句话概括了相当多的开国之君共同的政治品质。这些人，在夺取江山的艰难岁月里，表现得那样的礼贤下士，求才若渴，豁达大度，若是那些能臣大将立了大功，他们会传令嘉奖，赐诗褒扬，封官许愿，那亲密劲，不似君臣，分明是兄弟一般；其时，就在此时，他们在心中已经暗暗记下一笔笔账：什么时候不听我的指挥了，什么时候在背后议论过我了，什么时候跟我的对手有过交往了……他虽然十分忌恨，但却不好发作，因为他还需要这些人为他效力卖命。一旦大业告成，江山坐稳，他迟早便会换一副面孔，来个秋后算账，那些出生入死的殊勋完全被抛在一边，而将当年的隐恨就爆发了出来，仿佛那些能臣武将从来就是在反对他。这一点，我们从勾践对文种、刘邦对韩信等功臣的态度上，看得最为明显。

奇怪的是范蠡，既然知道勾践其人只可共患难，不可共安乐，又何必去同他共患难呢，早一点去经商不是会发更大的财吗！

张良是刘邦的心腹谋臣，在楚汉相争的一些关键时刻，正是他的奇谋妙策，使刘邦一次次转危为安，反败为胜，对于西汉的建立，他立下了不可磨灭的功勋。当大封功臣时，刘邦亲自提议封他三万户，让他在丰饶的齐地自行选择所需要的封地，这相当于一个上爵的封赏，而张良却婉谢了，只要了刘邦故乡附近的一个小小的留县，他最初和刘邦便是相会于此的。

待到天下大势已定，刘邦已经坐稳江山时，他却称病不朝，闭门谢客，学起道家那一套辟谷导引之术，并宣称自己“以三寸之舌为帝王之师，封万户侯，此布衣之极，我已十分知足了。从今以后，愿全弃人间事物，追随古代神仙而去！”便再也不愿与闻朝政了。

张良、萧何、韩信被称为汉三杰，然而这三个人的结局却大不一样：张良是功成身退，萧何是功成身显，韩信是功成身诛。三种结局，代表了古往今来所有功臣人生道路不同的最终归宿。

张良是一个伟大的智者，他未必会相信神仙、长生等虚妄之说，他之所以要退、要隐，是基于他对刘邦这类国君的清醒认识，他曾直接对刘邦说过："今陛下为天子，而所封皆萧、曹故人所亲爱，而所诛皆生平所仇怨。"刘邦在个人恩怨上是锱铢必较的，对他盛赞过的韩信，最后也是一杀了事，张良以一个韩国的后裔，足智多谋，一言而退百万之师，刘邦能容下他吗？所以他见机而作，造可而止，及早抽身退步。司马光因此称赞他为"明哲保身"。

萧嵩在唐玄宗时任宰相，因与另一名宰相关系不够融洽，便上书皇帝，请求退休，玄宗问他："我并没有厌倦你，你为什么要退休？"

萧嵩说："我蒙受陛下的厚恩，任职宰相。富贵已到了极点，趁着陛下还未厌倦我的时候，我还能够平平安安退下，等到陛下厌倦我了，我的头颅都难以保住，怎么还能按自己的愿望行事呢？"

他后来终于如愿以偿，优游园林，修身养性，活到八十多岁。

据说赌场上的人有这么一种心态：赢家越赢越想赢，恨不得别人的钱财全都据为己有才肯住手，结果却可能输个精光。

官场上的许多人也有类似的心态及遭遇：官职越高还要高，恨不得做到皇帝才罢休，结果却可能是身死名灭。

这种人的失败在于不懂得适可而止，不懂得知足常乐，功不震主。

"功不震主"，既含有深刻的人生哲理，又是一种很有教益的官场哲学。

战国时的著名谋臣范睢臣事秦昭王，他内除强臣，外灭敌国，极大地提高了秦昭王的权威，扩张了秦国的势力，得到秦

昭王十分的宠信。后来由于他所推荐的一名将领投降了敌国，根据秦国的法律，他应当被灭三族，秦昭王念他功大，毫不罪怪。但范雎预见到不久将有大祸临头，后经别人向他阐述了一番日中则移、月满则亏、物盛则衰的道理，他立刻猛醒，说道：“欲而不知止，失其所以欲；有而不知足，失其所以有。”立即辞官让位，免除了一场灾祸。

在唐代中期政坛上，李泌是一个很有点神秘色彩的人物，他历事玄宗、肃宗、代宗、德宗四个皇帝。那是一个多灾多难的时代，奸臣当权，藩镇割据，许多大臣不是死于奸佞的谗言，便是死于武夫的刀剑。而他被四个皇帝所信任，虽屡被诬陷和谗毁，却能幸免于难，保全终身，其中的诀窍有两条，一条是避权让位，一条是功成身退。

早在唐玄宗时，他还是一个少年，因其出色的智慧而闻名于朝廷，唐玄宗要任命他为太子李亨的官属，他辞谢了，只愿以布衣的身份与太子来往，李亨称他为先生，对他十分尊重。后来因遭杨国忠的忌妒而遭贬斥，他干脆弃职而去，闲游于嵩山、颍水之间，避免了一次灾难。

安史乱起，新即位的李亨（肃宗）特意派使臣去请他出山，并要任命他为宰相，他又坚决辞谢了，对肃宗说：“陛下以宾客、朋友的身份对待我，这不是比宰相还要尊贵吗？请别勉强我了！”

肃宗也只好由他，但对他的尊宠信赖，可谓非同寻常，出则并驾齐驱，入则联床而卧，朝中事无巨细，全都请教于他，对他言听计从，甚至连元帅、宰相的任免，以至太子的人选，也都要听从他的意见，真是所谓不在其位而谋其政。每当朝中议事时，他和皇帝联袂而坐，大臣们在下面便指指点点地说：“穿黄袍的是圣人，穿白袍的是山人。”这样一种高级参谋的身份，使他既可参与决策，又不必承担任何责任，一旦发现有于己不利之事，进退也很自由。

当唐朝的军队收复了失陷的长安，平定安史之乱的斗争取得了巨大胜利之后，他便向肃宗请求还山归隐，他说：“我已

经报答了陛下对我的厚恩，如今重新作一个闲散之人，没有比这更快乐的事了。”

这使唐肃宗十分吃惊：“我与先生这几年来共同历经忧患，如今将要同享欢乐，先生为什么突然要离我而去呢?”

李泌严肃地说：“我有五条不能留下来的理由。恳请陛下任凭我离去，使我免于一死!”

肃宗不明白，问道：“此话怎讲?”

李泌说“我同陛下相知太早，陛下对我倚托太重，宠信太深，我的功劳又太大，行为又太不一般，这五条正是我不能久留的理由。”

肃宗没有表态，只是说：“该睡觉了，这事以后再说。”

李泌坚持说：“陛下如今与臣同榻而卧，臣的请求还不能得到批准，更何况将来在朝堂之上，公案之前！陛下不许臣离去，这无疑是要置臣于死地。”

肃宗说：“没想到你对我疑惧到这个地步，哪有像我这样对待你，而又会干出杀你的事来呢?你简直把我看成是只可共忧患而不可共安乐的勾践了!”

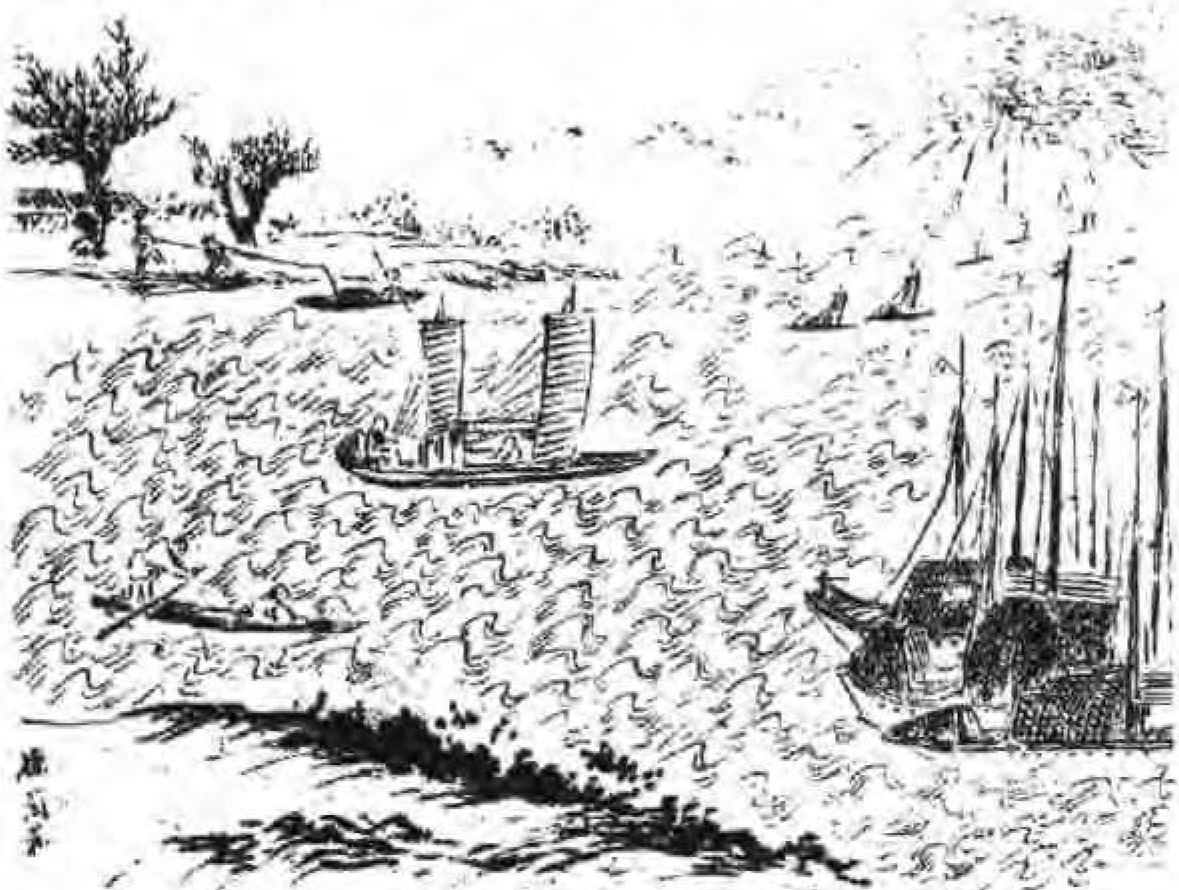
李泌说：“正因为陛下不会杀臣，臣才请求归隐，若是陛下要杀臣，臣又怎敢说话?而且杀臣不是陛下，而是‘五不可’，陛下待臣如此之好，臣有些事情还不敢说，将来天下安定之后，臣就不敢说话了。”

李泌对官场的风云看得可谓透彻，处理得也很得法，就是这样，仍免不了遭到奸佞之辈如宦官李辅国等人的忌妒、陷害，他终于坚决离开朝廷，隐居衡山。肃宗赐他三品官的俸禄并在衡山为他建了房舍。

李泌曾经当过道士，受道家思想影响很深。道家思想的创始人老子说过：“功成、名遂、身退，天之道。”李泌便是按着这个“天之道”去作的，他立功而不求官，名成而不恋位；可为则为，不可为则不为；有所为有所不为；见机而作，适可而止；功成身退，无所羁绊。实在是官场中人生的最佳境界。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十三：见风使舵

——变化是绝对的，不变是相对的。要行使厚黑必须顺应这种变化，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。



变化是绝对的，不变是相对的。要行使厚黑必须顺应这种变化，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。

◎ 变不利为有利

商场就是战场，态势瞬息万变。要在动荡的环境中立于不败之地，就要见风使舵，学会变不利为有利的厚黑谋略。

胡雪岩是近代最成功的商人，最善于应对变化，把危局变

成胜局，利用变化的机会争得自己的最大利益。

胡雪岩是乱中取胜的高手。如果不是太平天国起义，也许就不会有这么多的机会，自从他靠王有龄起家后，生意蒸蒸日上，越做越大。但不久太平军攻占杭州，王有龄自杀身亡，他失去了靠山不说，还面临着一次重大变故，几乎将他逼人绝境。

胡雪岩的生意基础是钱庄、当铺、胡庆余堂药店，这些大部分都在杭州，他的家眷也留在杭州。杭州被太平军占领，他的所有生意都将被迫中断，他还必须想办法从杭州救出老母妻儿，所以说，他面临着前所未有的考验。

财多遭人忌。战乱之中，针对胡雪岩的谣言顿时四起，有的说他以为杭州购米为名骗走公款滞留上海，不敢回来；有的说他手中有大笔王有龄生前给他营运的私财，如今死无对证，被他吞没。甚至有的人谋划向朝廷告他骗走浙江购米公款，贻误军需民食，导致杭州失守。

如果胡雪岩应对不好，不仅会被朝廷治罪，而且即使杭州被朝廷收复之后，他也无法再回杭州。即使不被朝廷治罪，他也不能顺利返回杭州，因为失去了王有龄这个靠山，他的生意也将面临极大的困难。他的钱庄本来就是由于王有龄这一靠山得以代理官库发迹，而他做军火生意，更离不开大树的荫蔽。失去了靠山就意味着失去一切。

面对这一重大变故，胡雪岩并没有惊慌失措。他从这些不利的因素中，准确地预见出了可利用的因素，作出了绝妙的对策，变害为利。

留在杭州城里的那些人，其实已经在帮太平军做事了，否则也很难生存下去。他们之所以造谣生事，是因为太平军也在想方设法诱招胡雪岩回杭州，而那些人不愿意他回杭州。胡雪岩利用了他们的这种心理，确定了两条计策：

首先，他不回杭州，避免与这些人正面交锋，他知道他的这一态度一旦明确，这些人就不会进一步纠缠。

其次，胡雪岩不仅满足他们不让自己回杭州的愿望，而且还亲自出面，特别向闽浙总督衙门上报，说是这些陷在杭州城里的人实际上是留作内应，以便日后相机策应官军。这更是将不利转化为有利的极高妙的一着：表面上是给了这些人一个交情，暗地里却是把这些人推上了火坑，如果这些人不肯就范，仍旧企图加害他，他可以随时将这一纸公文交给占据杭州的太平军，说他们勾结官军，他们肯定会遭受灭顶之灾。

同时，胡雪岩此时手上还有杭州被太平军攻陷之前为杭州购得的1万石大米。当初这1万石大米运往杭州时无法进城，只得转道宁波，赈济宁波灾民，并约好杭州收复后以等量大米归还。这也是一个可以利用的有利因素。胡雪岩决定，一等杭州收复，马上就将这1万石大米运往杭州，这样既可解杭州赈济之急，又显自己做事的信义，诬陷他骗取公款的谣言也可以不攻自破。

后来左宗棠收复了杭州，胡雪岩就将1万石大米运到杭州，直接向带兵收复杭州的将领办理交割，这样不单收到了预期的效果，更得到了左宗棠的信任。左宗棠将他引为上宾，并任命他全力负责善后事宜，这样，胡雪岩又得到一位比王有龄更有权势的靠山。

在充满危机的变故中，胡冷静应付，把原来看似不利的因素，变成了可以为自己所利用的有利因素，给重新崛起创造了绝妙的机会。

变化须讲谋略。没有谋略的变化，是愚蠢的变化。就像没有点睛的龙，不过是一条死龙而已。善谋之士，一定就是善变之士，驾驭各种变化规律，为己所用，才可反败为胜，无往不利。

做生意要活，不要死守一方，要能根据具体情况作出灵活反应，行动要迅速，要想到了就立即着手去做，不放过任何一个机会。

胡雪岩的厚黑生意经就是以快打慢，灵活机动，四下出

击，每次都给为自己点出一条财路。

变即快速反应。胡雪岩有一句至理名言："天变了，人应变。""天"即指时势时局之意。"天变了，人应变，"其意是指时势时局变化了，人也应该做出与之相应的改变与调整，以顺应时势与时局。

为自己开拓财源，要有精明的生意人的厚黑眼光，要能看得准，看得远，同时还要眼界开阔，头脑灵活，见风使舵。不要死守住一个自己熟悉的行当，而要善于在其它行当中发现可以开发的财源，不断地扩大自己的投资经营范围。一个生意人如果只看到自己正在经营的熟悉的行当，最终只会是抱残守缺，连正在经营的行当都不一定经营得好，更不用说反败为胜了。

◎ 有奶便是娘

袁世凯的阴谋能够实现，跟他的见风使舵有很大关系。在纷繁复杂的权力场上，看清楚哪一方权力更有利于自己，便投向哪一方。在袁世凯的人生哲学中不存在背信弃义，而只知有奶便是娘。因此他从不考虑自己的行为是否会招人唾骂，只要结果对自己有利，就会毫不犹豫地调转船舵。

1898 年，中国的民族资产阶级逐渐强大起来，但由于甲午战争失败后，帝国主义列强先后进入中国，在国内设立了许多租借地和势力范围，把国内的经济搞得一团糟，这也就严重地威胁到了民族资产阶级的发展。因此以康有为、梁启超、谭嗣同为代表的知识分子发起了维新变法运动。

维新派吸收日本和俄国的变法经验，决定要变法就要从皇帝开始，自上而下发布变法诏书。这是资产阶级向封建势力妥协的体现。维新派的这种变法思路必然需要得到皇帝的认同，才可以进行。康有为曾前后五次上书，说服光绪皇帝推行变法。言词非常恳切。光绪看了这份奏折后，非常感动，这使他

在困难之际，看到了曙光，于是同意康有为提出的变法政策，实行君主立宪制。但是以慈禧为首的封建顽固派，死守祖宗之法，坚决反对变法。由此形成帝党与后党的尖锐对立。

顽固派的势力很强，光绪所颁布的新政诏书被搁置一边，成为一纸空文。并且还有谣言传出，慈禧与光绪将一同前去天津阅兵，阅兵之后将废除光绪。维新派面对这重重的阻力，深刻感受到赤手空拳是无法与顽固派抗争的。于是，他们要尽快寻找可靠的拥有兵权的人来帮助推动变法运动，否则光绪一旦被废除，变法必然会失败。

这时，维新派看中了袁世凯。袁世凯此时正是天津小站的督练官，又是直隶按察使，拥有重兵。另外，维新派之所以看中袁世凯，还有一个原因，那就是袁世凯在表面上所表现出来的变法热情。

在康有为创立强学会时，袁世凯曾积极地帮助康有为，自愿捐款500元，还发动别人来捐款。在变法维新处于高潮时，袁世凯也曾发表过一些慷慨激昂之词，例如他曾说过："切言必亡必分之道，必须大变法以图多保全数省。"

尽管袁世凯并未对变法维新发表过多少高见，但这种口头的支持性话语，给人的感觉是袁世凯是支持维新派的。因此康有为等人坚持认为袁世凯一定会支持变法。康有为曾说过："将帅之中，袁世凯夙驻高丽，知外国事，讲变法，昔与同办强学会，知其人与董（福祥）、聂（士成）一武夫迥异，拥兵权，可救上者，只此一人。"

光绪皇帝当然也知道袁世凯的重要性，就亲自召见他，并问道："苟付汝以统领军队之任，能矢忠于朕否？"

袁世凯立即赌咒发誓："臣当竭力以答复皇上之恩，一息尚存，必思效忱。"

光绪见袁世凯的诚恳之心溢于言表，对他就不再怀疑，并给他加官，任为侍郎候补。

维新派令谭嗣同立即与袁世凯联系，让其更加支持变法。

谭嗣同对袁世凯说："公受此破格特恩，必将有以图报，上方有大难，非公莫能救。"又说："荣禄近日献策，将废立吾君，公知之否?"接着，谭嗣同将维新派的行动决定告诉了袁世凯，并要求袁世凯将荣禄杀死。

袁世凯当场表示赞同，他满口说道："等到天津阅兵时，皇上驰入我营，一旦发下号令，则杀荣禄如同杀狗耳。"

然而，袁世凯在与维新派保持联系的同时，也与顽固派有着更密切的联系。袁世凯仔细对比了维新派和顽固派的实力，他判断出软弱无力的光绪必定会失败，而势力强大的顽固派将是胜利者。顽固派有荣禄掌握的数万军队，还有准、练军几十营和宫内的旗兵。而袁世凯自己仅有7000人马，在这种对比悬殊的情况下，是无法取胜的。于是袁世凯决定向荣禄告密。第二天，光绪帝就被软禁了起来。

袁世凯在追剿维新派的时候，表现得极其卖力，将谭嗣同等"六君子"处死。然后，他又在维新派人士的谩骂声中，享受着慈禧给他的奖励，继续玩弄自己的厚黑权术。

◎ 要猜透主子的心思

"普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。"要是能猜透了主子的心思，把主子侍候得舒舒服服的，肯定能做个官场的不倒翁。

和珅是乾隆时代的权臣，曾长期担任皇帝的近身侍从，对乾隆进行过细心的观察和研究，极为准确地掌握了乾隆的心理变化，喜怒哀乐，能从一蹙一笑窥中猜出乾隆的所思所想。不愧是一个大师级的厚黑人。

和珅最早的发迹得益于进入咸安宫官学读书。这所官学隶属内务府，每年只招收九十名学生。八旗子弟中的佼佼者才能进入。虽然史书上没有留下和珅是如何进入咸安宫官学的记载，但凭借其家族或外祖父的力量进入官学当是可信的。在入

学后，和珅为了把学业继续下去而付出了艰苦的代价。

那时，为了筹措生活和学习的费用，和珅只好四处借贷。在家人刘全的陪伴下，曾向父亲生前的故友去借钱。俗话说“人走茶凉”，和珅父生前的故友，友谊在其父去世时就荡然无存了。

为了能够继续自己在咸安宫官学的学业，和珅当机立断决定卖地。和珅忍受屈辱，作出这样的决定时，年龄刚刚十三岁。

乾隆三十四年，和珅开始摆脱了困境，因为他承袭了高祖尼牙哈纳的三等轻车都尉世职。乾隆三十七年授三等侍卫，旋补粘杆处侍卫。粘杆处是通俗性的称呼，正式的官称是“尚虞备用处”。它是掌管协助侍卫处与护卫营保卫皇帝并随侍皇帝钓鱼娱乐的机构。粘杆处侍卫因为平时要伴随皇帝左右，出入大内禁苑，因此要求政治素质好、可靠的八旗子弟担任。

从此和珅有了接近皇帝的机会。

据《庸庵笔记》、《郎潜纪闻》、《清朝全史》等史籍记载，乾隆四十年某日，乾隆外出途中，得知一个囚犯越狱逃跑，出口成章的风雅皇帝于是说了《论语》中的一句话：“虎兕出于柙，龟玉毁于椟中，是谁之过与?”意思是：老虎、犀牛从笼子里跑出来，龟甲、玉器在匣子里毁坏了，这是谁的过错呢?

就在众侍卫面面相觑、无言以对之时，只听有人琅声答道：“典守者不得辞其责!”

这句话，恰恰是朱熹在《论语集注》中的批语。乾隆闻言，见答话者是一个身材颀长、眉清目秀的侍卫，不禁大喜，便叫过此人，详细地询问了他的姓名、年龄、家世等等，得知此人名叫和珅，隶属正红旗，二十五岁，任三等侍卫。

回宫后，乾隆便将和珅召进宫中谈话，这次谈话，更令乾隆心花怒放，不几日便连升和珅官职三级。从此，和珅开始了他的权臣兼宠臣生涯，并开始青云直上。

乾隆四十年闰十月迁乾清门侍卫；

乾隆四十年十一月，擢和珅为御前侍卫，并授他为满洲正蓝旗副都统；

乾隆四十一年正月，授和珅户部右侍郎；

同年三月，命和珅在军机处上行走；

同年四月，授和珅内务府总管大臣，为皇帝理财；

同年十一月，命其充任国史馆副总裁，赏戴一品朝冠；

同年十二月，令和珅总管内务府三旗事务，并赐其享受紫禁城内骑马的待遇。一般官员要在六十五岁以上，经个人申请并得到批准才可享受这一待遇，而和珅此时年仅二十六岁；

乾隆四十二年，命和珅兼任吏部右侍郎；

乾隆四十三年，和珅又兼步军统领，监督崇文门税务；

乾隆四十五年是和珅春风得意的一年。这一年，他口衔帝命赴云南查办总督李侍尧贪污案，晋户部尚书兼议政大臣，同时兼御前大臣，补镶蓝旗满洲都统，授正白旗领侍卫内大臣，充《四库全书》馆正总裁，兼办理藩院尚书事务；

乾隆四十六年，和珅赴兰州办理镇压甘肃回民苏四十三起义，回京师后，又兼署兵部尚书，管理户部三库事务。次年加太子太保，充经筵讲官。四十八年，得赐双眼花翎充国史馆正总裁、文渊阁提举阁事、清字经馆总裁。四十九年，调吏部尚书，入阁为协办大学士，管理户部如故。五十一年，晋文华殿大学士，仍兼吏部、户部事。

短短十年时间，和珅便由一个区区御前侍卫，跃居为权倾天下的宰辅大臣。而除了加官之外，还有接二连三的晋爵。

乾隆四十八年，以平定甘肃回民起义之功晋一等男爵。乾隆五十三年，台湾林爽文起义克平后，封三等忠襄伯。至嘉庆三年，老皇帝乾隆临终前，以“襄赞机宜”，又于擒获白莲教首领王三槐后晋他为一等忠襄公。

一部和珅的发家史，可以说是中国封建官场的一个缩影。代代朝朝，朝朝代代，无不是贪官和弄臣们的天下。一些人工与心计，把全部的心计手段与聪明都用在了投机钻营、结党营

私、谋取私利上。

在清人笔记中，记载了一段和珅如何猜中皇帝为顺天乡试所命考题的事情。

按照惯例，顺天乡试《四书》考题，由皇帝钦命，由内阁先期呈进《四书》一部，命题完毕，书归内阁。这次皇帝命题后，内监捧着《四书》送还到内阁，正巧遇和珅在直房。和珅便向太监问起皇帝命题的情景。内监不敢不言，便声称，乾隆手批《论语》第一本，将尽批完时，始欣然微笑，振笔直书。和珅沉思半晌，遂猜中为“乞醯”一章，因为乞醯二字中嵌着“乙酉”二字在内。而该科乡试恰在乾隆乙酉年举行。于是，以所测试题通报他的门生，门生果然个个考中。

和珅认为乾隆当然是英明的君主，需要直言的忠臣。但是他也看到，给皇帝进直言也是要有时机的，尤其不要损害乾隆个人的英明形象及所建造的“盛世”景象。更为和珅明白的是，此时的乾隆更需要对他歌颂与逢迎。所以此时的和珅没有选择正直，而选择了逢迎。而这又是和珅颇得皇帝欢心、立于不败之地的一个重要原因。

乾隆喜欢谈文讲史，对文史整理工作非常重视。相传当时刊印二十四史，乾隆见有舛谬，亲自核校，每核校出一件差错，仿佛做了一件了不起的大事，非常痛快，因此，和珅就指使大臣们迎合他的心理，在抄写给他看的书稿中，故意在明显的地方抄错几个字，以便“宸翰勘正”，变着法儿让其高兴，这比当面捧他学识高深，效果好得多。以致后来情况越来越糟，凡是乾隆看见未曾改过的，谁也不敢改动，所以如今见到的殿版书常有讹舛。

和珅长年把持户部，又任内务府大臣和崇文门税务监督，实则主持着清政府的财政收支大权。而晚年的乾隆皇帝，为了实现十全武功的梦想，不惜穷兵黩武，耗费民财。而喜好奢侈、讲究排场以维护皇帝形象的虚荣性格，使他既需要钱财供他挥霍，又要不使国库有损，引起朝野批评。所以他虽然多次

斥责群臣在南巡时过于奢侈，却又对大小臣工为他的巡幸极尽全力而赞叹不已。说白了乾隆是要少花钱多办事，甚至是不花钱也办事，还要把事办得漂亮。对常人来说，这真是一个无解方程，但在和珅，做起来却得心应手。

在和珅担任内务府大臣之前，这个主管皇宫事务的机构，经常是人不付出。他接任以后，竟出现了赢余。

除了内务府之外，和珅担任的崇文门税务监督也是个重要的理财之缺。崇文门税关设立于明朝，清沿明制，承袭了这一机构。乾隆时，为加强这一税关的管理，特设正负税监务一人，多由侍郎、尚书、内务府大臣、甚至大学士兼任，且须是皇帝的亲信和宠臣。崇文门税关名义上隶属户部，实际由内务府控制，是皇家的进财机构。和珅自乾隆四十五年开始一直担任这个税关的监督，历任八年，直到曹锡宝上书弹劾才卸掉该职。在他多年的经营下，崇文门税关的收入一直居于全国二十多个税关中的前几位。

不仅如此，和珅的理财之道，还在于他能巧妙地使各省封疆大吏、盐政织造、以及盐商、行商这些富商大贾们，把搜刮来的钱财珍宝统统献给皇帝，以满足皇帝的骄奢淫逸，却又不动用正项银款。

更值得一提的是由和珅倡设的“议罪银”。

议罪银又叫“自行议罪银”，议罪银两不交户部，由军机处催交内务府。实际上是内务府的特别收入，全部归皇帝所有。

所以，当时人在笔记中记载说：和珅“专尚损下益上，从而获乾隆的固宠。”

进入晚年的乾隆，实际上是生活在自我欣赏、自我陶醉，而又孤独、衰老的状态中。他喜好凭经验办事，乐于在往日的辉煌中思索，生活中的一切，包括他对国家大臣的处理，都在他心中形成固定的模式。他的思想、个性已处于僵化之中，而他的地位却越来越神圣不可侵犯。他想要任人唯贤，却经不住

阿谀的言词，他想要明断是非、却往往被自己的偏见和固执搞乱。老年皇帝的人格是矛盾的，他的政治举措也必然矛盾的。

据《朝鲜李朝实录》的记载：和珅对乾隆“言不称臣，必曰奴才，随旨使令，殆同皂隶。”在贵为大学士之后，和珅也像当年做御前侍卫那样恭谨用命，“皇帝若有咳唾之时，和珅以溺器进之。”比起那些正人君子的大臣来，老皇帝自然更喜欢这样的奴才。乾隆重用和珅，除了用其所长，似乎也看中他的“忠”。而以这种标准用人，使他于自觉不自觉之中将和珅视作知己。

和珅受乾隆的恩宠也就成为顺理成章的事，并一直维持到乾隆驾崩。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十四：暗积实力

只有暗里积攒了足够的实力，你才能有足够的底气，不战而屈人之兵。无论大事小事都不例外。

◎ 手里有牌好办事

谈判是资讯交换，再加上理性选择的一种过程。谈判是科学，也是一种艺术。适当地运用谈判战术，可以与利益相关的人或集团取得利益上的一致。

所谓“弱国无外交”，谈判技巧固然重要，但绝不能化腐朽为神奇，谈判始终要求实力来配合，才能谈得上反败为胜。手里有牌才好办事儿，这是一个基本的厚黑常识。

公元1074年，宋与辽发生边境事端。双方派代表在边界上的黄平谈判。但由于辽方一再设置障碍，致使谈判不欢而散。第二年，辽方派使臣肖禧到来京，声称：“不解决问题，誓不还辽。”宋方官员经常与肖禧通宵达旦谈判，因辽方无理纠缠，谈判毫无进展。

神宗忧心忡忡，他既不想与辽军交战，又不愿割让领土，最后决定派遣沈括赴辽谈判。

沈括早年对宋、辽边界作过仔细研究，这次接到出使辽国的使命后，又查阅了档案、典籍，并向有关官员进行了解，弄清了双方两次所提界至前后不一。第一次所提边界与第二次所提的黄嵬山，相差30里。他连夜草奏，上呈神宗。神宗看了后向群臣说：“以往主持谈判的大臣不究本末，贻误国事。沈括做事如是，朕无忧矣。”神宗按沈括提供的资料，亲自绘制了地图。

第二天，沈括携带地图到馆舍拜会辽使肖禧。沈括说：我受皇上的委托，奉陪阁下，贵国有何要求，请向我提出。”肖禧以十分傲慢的口气说：“宋朝违背条约，侵犯我大辽边界，我们早有照会，要求重定边界。大辽皇帝派我来东京，此事不决，我无法回朝复命。”

沈括面带微笑道：“本人对边界情况略知一二。贵国在照会中所提有争议地界，较原协议向前推进30里。不知阁下这次来东京，是为解决边界争议，还是索取领土?”

肖禧毫无思想准备，故作镇静道：“大辽只要求按原协议重定边界，对宋朝绝无领土要求。”沈括从袖中取出地图，一说：“阁下声称并无领土要求，实属贵国大度。此图乃御笔绘制，请阁下过目。”

肖禧察看地图，只见山川河流无不详细，一时无言答对，

只好悻悻地说："既然如此，我只好及早回国向大辽皇帝报告。"

肖禧走后，大家沉浸在喜悦之中。沈括却非常忧虑，他知道辽使虽然离去，边界争议并未解决。目前辽国大军压境。如不急赴辽，面见辽帝，将此事圆满解决，辽方随时都可能挥师南下；他遂将自己的想法面呈神宗，神宗深表赞同，并派沈括出使辽国。

谈判会场设在一个宽敞的帐篷内。辽方代表宰相杨益戒，是位掌握实权的人物。他开门见山地说："辽、宋地界需要重新定，我们大辽多次派使臣赴宋，久未见答复。此次贵使前来，及早商定，免得又动干戈！"沈括从容答道："宋、辽地界早有定议，但是贵国所提黄嵬山为分水岭问题，文书上并没有记载，敝国不敢从命。我携带文稿在此，清阁下过目。"随从人员将两国签定的文书，摆到谈判桌上，文书中明文记载："黄嵬山以大山脚下为界。"杨益戒无言以对，最后用威胁的口吻说："贵国数十里之地不忍割让，难道要断绝两国友好关系吗?"沈括答道："师直为壮，曲为老。北朝弃先君之大信，以威用其民，非我朝之不利。"杨益戒见沈括态度强硬，言词锋利，只好宣布休会。

第二次谈判中，杨益戒见逼索土地不成，便放弃黄嵬山地之事，又提出天池子之归属问题。天池子属于宋国领地，这在宋、辽签定的协议中早已确定，但协定允许一部分辽民牧马。

沈括说："天池子乃我国疆土，岂能更改!"

杨益戒说："辽民在此牧马，极易引起冲突，请阁下三思。"

"天池子归属乃先皇所定，本朝无权更改。至于武装人侵，本朝容忍是有限的，也请贵国三思。"

双方共进行了六次会谈，沈括有问必答，言词犀利。杨未料到宋朝竟有这样杰出的使臣，又听说宋朝正在边界集结作应战的准备，只好放弃索取土地的要求，维持原协议所确边界，

草草结束谈判。

沈括胜利完成赴辽使命。神宗为嘉奖沈括，任命他为翰林学士。

在这场来辽边界谈判中，由于宋朝代表沈括知彼知已，办事认真，对两国边界情形了如指掌，因此，轻而易举便制服了来宋无理取闹的辽方代表。其后，在辽与辽宰相杨益戒谈判时，又引经据典如数家珍，使杨无言以对；杨宰相见来软的不行，遂以武力相威胁，沈括态度强硬，据理力争。在此后的谈判中，由于沈胸有成竹，因而在谈判中对答如流，使对方无空子可钻。此外，由于宋朝加强了边防，辽只好放弃逼索土地理要求。

沈括不仅言词犀利，而且讲究谈判礼仪，不愧为有建树的谈判高手。但他是以实力为基础的，包括边防的军事准备和外交实力。

春秋时期，晋惠公夷吾是靠秦穆公的帮助当上国君的。之初，他曾许诺即位后割河东五城给秦国。但回国即位后，他又反悔，没有实践自己的诺言。晋国遇到灾荒，向秦国借粮，秦穆公慷慨相助；但秦国遇到灾荒，晋国一点也不援助。这两件事，使秦穆公大为恼火，待他度过灾荒之后，立即进攻晋国，结果晋惠公被俘。三个多月之后，秦才同意与晋国讲和。晋惠公便派人从国内召吕饴甥来秦讲和。

吕饴甥奉命至秦，秦穆公召见了他。秦穆公问吕饴甥：“晋国人和睦吗?”

“不和睦。”吕饴甥回答。

“为什么不和?”秦穆公又问。

吕饴甥答道：“小人们耻于国君被人捉去，哀悼死于战争的亲人、不怕征税练兵，拥立太子做国君。他们说：‘一定要报秦国的大仇，宁愿投降戎狄。’君子们爱惜自己的国君、并且知道自己的罪过，不怕征税练兵，以等待秦国的命令。他们说：‘一定要报答秦国的恩德，即使死了，也不能有二心。’

因此，晋国人不和睦。”

秦穆公欲发作不能，无可奈何，只好转移话题：“你们晋国人如何看待自己的国君呢?”

吕饴甥回答说：“小人们不知事理，只知忧虑，认为吾君必定被您处死。君子们用自己的心推测别人的心，认为您一定会归还；小人们说：‘我们坑害了秦国，秦国怎么会放还吾君?’君子则说：‘我们已经认罪，秦国肯定会放还吾君的。我国有二心，秦捉我国君；我们已服罪，秦必放吾君。恩德没有比这再厚的，刑罚没有比这更威的。服罪的人怀念恩德，二心的人畏惧刑罚，以此举动，秦国可以称霸天下了。假如过去收纳吾君，现今又捉住不放，使其君位不定，即废掉而不复立。这是将过去德变成怨仇，秦国绝不会这样做的。’”

秦穆公只好顺着说：“这正是我的本意啊。”于是，立即放了晋惠公。

在这则实例中，吕饴甥首先委婉指出，晋人团结一致，练兵奋战，借此压秦穆公放人。接着，他故意说，秦将处死惠公是“小人之见”，而秦将放还晋国是“君子之见”，诱导秦穆公做出“君子之举”。他对秦穆公软硬兼施，又压又拉，终于救回晋国的国君。

吕饴甥也是以实力为基础，加上自己的厚黑谈判技巧，才取得了最后的胜利。

◎ 强者靠实力说话

李鸿章被称为最会当官的人，他的官场技巧当是第一流的，但只靠技巧他是当不了那么大的官的，他之所以能在晚清政局中历经 40 年风雨而不倒，最根本的还是靠实力。李鸿章得到曾国藩的心传秘法，深知为官要有实权，强者只能靠实力说话。

李鸿章奠定一生的基业是从强兵展开的。

有一次，李鸿章到浦东南江一带所属的周浦镇观战。他看到洋枪队的队伍很是整齐，发炮很是准确，命中率很高，赞叹为“攻城利器”。

当即李鸿章就命令将领要学习洋人军事技术。李鸿章的成功在于能够正视装备的差距，并谋求用洋枪压倒洋枪，实行部队装备和营制的革新。为此，他令淮军各营原有的小枪队都改为洋枪队，每哨又都添了两个劈山炮队。这一来，成了特种武器的新营。作战时新营与旧营相配合，则一营可以顶两个营使用。这种编制首先在程学启部开始。后来，淮军水陆人数达到7万人时，大部分都改用了洋枪。每营多者有枪400杆，少者也有300杆。而每营人数为500人，除去伙夫和使用山炮的，其余官兵差不多全用洋枪了。

起初在安庆建军时的小枪队、刀矛队完全去掉了。旧的小枪和抬枪都是前膛装弹，再用药线燃放，不仅装药时药粉容易被风吹散，而火线也容易被雨水浸湿，诸多不便。这对改用洋枪，虽然也还是前膛枪，但是已经用铜帽装火药，后面嵌着铜火引，前面置弹丸，扣动扳机，击燃铜帽，燃及腔中的火药，弹丸立即被射出。所以武器的更新使淮军战斗力大增。专家比较说，湘军按制度每队小枪与抬枪一共120杆，而淮军为400杆，仅从数量讲，淮军战斗力就超过湘军两倍以上。如果比性能，湘军的枪支是土枪，淮军的枪支是洋枪，更不可同日而语。

李鸿章更羡慕西洋炮弹能够落地开花，连呼“真神技也”。他曾经亲自登上外国军舰查看。发现“其大炮之精纯，子药之细巧，器械之鲜明，队伍之雄整，实非中国所能及。”所以到上海后，就派官兵学习这项技术。

在海军的建设上，李鸿章表现得更加积极。他认为，当时中国的威胁主要来自于海上，必须建立强大的海军，才能从根本上抵抗外来侵略。李鸿章说：筹办海防，是“欲与洋人争衡”，创建海军，是为了抵御从海道内犯的外国侵略势力，特

别是近在咫尺的日本。

李鸿章筹办海防，创建北洋海军，还有自己的打算，那就是“挟以自重”。他懂得军队的重要性，所以企图通过筹办海防，创建北洋海军，进一步扩大自己的权势。他规定的北洋海军领导体制为受制于北洋大臣，“动辄必政命而行”。兵部左侍郎黄体芳就曾指出李鸿章“拥兵自重”，北洋水师有变成“李鸿章之水师”的危险性，说“再阅数年，（李鸿章）兵权益盛，恐用以御敌则不足，挟以自重则有余。”

要建立近代海军，就必须解决船舰问题。李鸿章起初主张自造船舰，1874 年转而采取买船为主、造船为辅的方针。在海军建立之初，军制、驾驶、轮机、制造、修理等项都是学习西方的，以后又以洋人为教习，建立各式海军学校等等，在他主持下，海军衙门以英国水师章程为蓝本，并参照德国章程，于 1888 年制定《北洋海军章程》。

后来，李鸿章派出了大量优秀人才到德国、英国学习海军战术，增养了一大批人才，使北洋海军迅速壮大起来，自己在官场才有了立于不败之地的资本。

在强兵思想的指导下，李鸿章下了大力气发展中国的军事工业，以避免受到列强的束缚，增强自立能力。因此，近代军事工业的兴起，也主要是由李鸿章首开其端。

李鸿章在筹办洋务企业时，普遍采取由官府委任官员出面招商集股和借贷官款组建而成，即“官为之倡”，这类企业一开始就享有官府给予的减免税捐、提借官物运输和其他营业等特权，企业在经营过程中如遇资金缺乏或扩充规模等需要资金时，政府设法加以解决，是为“官为扶持”。这些政策措施是在中国封建势力还相当强大，一般官绅对办近代企业尚持抵制、刁难、甚至是排斥打击态度，社会上新的风气仅是开始，传统习惯势力影响甚大，有心投资近代企业者大多存有疑虑甚至是畏惧，资金积累也很有限的条件下采取的。在这种形势下使用这样的政策措施，确实能在一定程度上解除愿意投资于近

代企业者的一些疑虑，排除一些来自官绅和习惯势力的干扰和阻挠，减轻企业的一些负担，促使一部分人投资于近代企业。因此，“官为之倡”和“官为扶持”，对于“官督商办”企业的兴办、维持乃至某种程度的发展，都有其不可磨灭的作用。中国近代之所以在19世纪70年代后能陆续兴办一批较大的洋务近代企业，与李鸿章等洋务派推行这个政策措施有著极为重要的关系。

“官为之倡”还有一层意思在里面，主要是李鸿章要总揽企业大权。因此，所谓“察其利弊”就只能主要是按照官府和李鸿章意图制订的条规去运作，以保证企业按照封建官府设置的方向运行和发展。

◎ 持重待机，谨慎对敌

李宗吾说，三国英雄后来曹操、刘备、孙权，相继死了，司马氏父子乘时崛起，他算是受了曹刘诸人的薰陶，集厚黑学之大成，他能欺人寡妇孤儿，心之黑与曹操一样；能够受巾帼之辱，脸皮之厚，还更甚于刘备；我读史见司马懿受辱巾帼这段事，不禁拍案大叫：“天下归司马氏矣！”所以到了这个时候，天下就不得不统一，这都是“事有必至，理有固然。”

诸葛武候，天下奇才，是三代下第一人，遇着司马懿还是没有办法，他下了“鞠躬尽瘁，死而后已”的决心，终不能取得中原尺寸之地，竟至呕血而死，可见王佐之才，也不是厚黑名家的敌手。

在与诸葛亮的对阵中，老谋深算的司马懿采取了持重待机、谨慎对敌的厚黑谋略，终于化不利为有利，不仅解除了魏国西面的威胁，而且始终立于不败之地。

魏明帝太和五年，诸葛亮进军天水。此时曹真已有疾病，魏明帝特宣时任荆州都督，镇守宛城的大将军司马懿入朝。魏明帝在外患紧逼的情况下，将魏国西方防御的军事大权交给了

非曹氏宗族的司马懿。他说："西方边境有事，关系重大，除了你，魏国再找不出第二个人来担此重任。"明帝派司马懿西屯长安，都督雍、梁二州，统辖车骑将军张郃、后将军费曜、征蜀护军戴陵、雍州刺史郭淮等部抵御诸葛亮。

在这次战役中，诸葛亮亲自率军迎击司马懿于上。司马懿只是据险不出，并不与蜀军交战，当蜀军佯退诱魏军中伏击时，司马懿识破了诸葛亮的计谋，仍然登山据营自守，不与交战。将军贾嗣、魏平数次请战，司马懿都不允，诸将批评他说："公畏蜀如虎，是要招致天下人笑话的。"

后来，当诸葛亮粮尽退兵时，司马懿没有谨守持重的原则，命大将张郃带兵去追击，果然中了蜀军的埋伏，蜀人居高发箭出雨，击溃了魏军。由于有了这一次的教训，司马懿更加认识到持重战略的重要性，采取了避不交锋，坚持长久作战的方针，以等待蜀军粮尽自退。

在蜀军第六次兵出祁山时，诸葛亮一再挑战，司马懿都严令部将，不得出营应敌。诸葛亮最后无计可施，又不能拖延太久，就派人给司马懿送去巾帼妇人的衣饰，嘲讽司马懿像妇人一样胆小，用这种令人难堪的屈辱方式激怒他，迫使他赶紧出战。

司马懿并未轻易上当，他从来使的口中得知诸葛亮"进食不多而事繁不息"，进而估计诸葛亮将不久于人世，魏军完全能取得最终的胜利。所以他大大方方地收下了妇人衣饰，十分客气地送走了蜀军使者。为了平息将士们的义愤，维护魏军的名誉和司马懿的面子，他故意装作被诸葛亮此举所激怒，上表朝廷，请求决战。魏明帝也明白司马懿的用心，顺水推舟，制止擅自出战。这样司马懿就能以朝廷不允为由，实现自己避不交战的战略。

蜀军大将姜维得知后，认为真的是魏廷阻止司马懿的应战举动，为失去与魏军交战的时机而惋惜。诸葛亮足智多谋，对此事的前因后果看得清楚透彻，他说："司马懿本来就没有出

战的打算，他之所以要再三请求朝廷让他出战，不过是在魏军将士面前显示武威，做样子给人看罢了。将在外，君命有所不受。如果他认为可以与蜀军一决胜负，又怎么会千里请战，贻误战机呢！”

司马懿就这样以持重战略静待蜀军的变化，他给其弟的信中说：“诸葛亮虽然率军十万，但已落入我的圈套。破灭蜀军的日子不远了。”

在与蜀军避战对峙百余日后，诸葛亮于八月病卒于军中。司马懿仍恐有诈，没有奋力去追蜀军。虽然有“死诸葛走生仲达”的民谚讥笑司马懿的胆小，歌颂诸葛亮的智慧，但是，从魏蜀双方当时交战情况看，司马懿立于不败之地的避战策略是正确的。

诸葛亮率大军远征，蜀道运输非常困难，军粮补给常常不济。蜀国国力不丰，战事不宜拖得太久，以免师老兵疲，所以急于求战，速战速决于蜀有利。而曹魏人力物力都很雄厚，是鼎立三国中最强的大国，战争又在离根据地不远的地方进行，物资供应补给方便，以逸待劳，不必冒险决战。最上等的战略无疑是拖垮蜀汉军队，使其自退。

◎ 暗里用功夫，明里得报答

为人处世，要懂得在暗中做手脚。看到这人喜欢什么，我们就顺从他喜欢的话去说，顺着他喜欢的事去做；看到这人厌恶什么、忌讳什么，我们就避开他忌讳的不说，避开他厌恶的事不去做。这样，这人会觉得我们是他的知心人，便把我们引为知己，碰上事情就会多为我们说话，替我们出力。我们便多了一个朋友，在社会上多了一条路。这就叫暗里用功夫，明里得报答。古代的一些智者和帝王，都是用这种权术笼络人心，使别人为自己卖命的。

春秋战国时代，社会上曾产生了一批士人。他们无世袭之职，无祖上遗业，却偏偏眼红那些权势富贵。于是，一些有头

脑的政治家们便因之所好而做手脚，投其所好，争取士人，让他们为自己卖命。著名的“战国四大公子”，就是这样一批深谙“阴道阳取术”的政治家。他们收买士人的手段不外两种，一种是给吃给喝，满足其物质要求；一种是卑躬下意，满足其虚荣心。其中，孟尝君收买冯谖、信陵君收买侯嬴的故事最有代表性。

“战国四公子”之一的齐国孟尝君田文，足智多谋，袭父亲田婴之职而任齐国的国相，势焰熏天，炙手可热，寄养其门下之士人号称3000。

有一智辩之士名冯谖，贫乏不能自存自立，于是托人投在孟尝君门下。因自言无特长，无权术，所以被列为下等食客，让他吃粗劣的饭菜。过了几天，冯谖有意敲着自己的长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家吧！吃饭时连鱼肉也没有！”孟尝君听到此歌，满足了他的要求，让他同中等门客一样吃鱼吃肉。

过了几天，又听到这位士人敲着他的长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家去吧！出门连个车也没有！”孟尝君听到了，让他同上等贵客一样出门有专门的马车。

又过了几天，这位冯谖又敲着长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家去吧！在这儿没有办法养活家口！”左右的人都认为他贪得无厌，十分讨厌他。孟尝君还是派人打听到他有老母亲，于是按时给这位老母送柴米。冯谖这才不弹剑而歌了。

孟尝君就这样屈心下意地收买了这位自言“无能”的士人，满足了他的吃好饭、乘专车、养家口的物质要求，从而使他尽心竭力地为自己卖命。其后，冯谖运用自己的才智、权术、辩才为孟尝君造下了“三个窝巢”，而使孟尝君在被齐王罢相后有去处，齐王不久又惧怕他国招用田文而复了他的相位。孟尝君用“阴道阳取术”收买了冯援，投其所好，满足其物质需求，终于使自身得到了好处。

信陵君名无忌，魏昭王之子。汉代史学家司马迁评论他能“以富贵下贫贱，贤能诎于不肖”，主要是针对他对待掌开关

城门的小官侯嬴的态度而言的。信陵君听说侯嬴是一位贤者，便前去与之交往。某日，信陵君在府中摆下盛宴，邀请众位宾客坐定，空出上座，亲自驾着马车去城门处请侯嬴来赴宴。侯嬴穿着旧衣衫，戴着破帽子，来到车上，也不谦让，就一屁股坐在上座上。信陵君亲自为他赶马车，表现得恭恭敬敬。侯嬴又说："我有个朋友是屠夫，我想先见他一次再去赴宴，你赶车绕道去一下。"信陵君满口答应，赶着马车，载着侯嬴从闹市穿过去见那位屠夫，并表现得一点也不恼怒，对侯嬴仍旧恭恭敬敬。到了宴会上，又请侯嬴坐在上座，自己坐在下座。这就使这位职业卑贱的侯嬴出足了风头，抬高了身价，满足了欲望。于是，他在秦军围赵邯郸，"魏公子信陵君窃符救赵"中为信陵君出谋划策，并最终自刎为信陵君送行。信陵君琢磨透了这位地位低贱者侯嬴之所好——出人头地，而顺从其所好，终于收买得这位士人为自己出谋划策、推荐杀手并献出自身性命。

非但那些聪明的政治家们会玩此权术，收买人心，就是那些贵人府第中的丫环们，也多会以此术而取宠。我们举一个《红楼梦》中花袭人的例子。花袭人家世代为贾府奴仆，她自小便在贾母房中做丫环。因其聪明伶俐，善解人意，会看眼色行事，所以贾母把她送给自己最心爱的孙子贾宝玉，成了宝玉房中掌家大丫环。曹雪芹写她道："袭人就是有这般天性，跟了谁，心里就只想着谁，一心扑在谁身上。"这是对她深谙"阴道阳取"取宠术的最深刻概括。袭人到宝玉房中，便一心扑在宝玉身上。宝玉给她改名，她欣然接受（她原先并不叫袭人，是宝玉因其姓"花"，想起"花气袭人知春暖"的诗句给她改了名）；挨了宝玉的窝心脚，也装作没事；宝玉情窦初开，她便送上洁净的身子……经过一番暗中迎合，袭人终于取得了成功：王夫人将自己的月钱分出与赵姨娘等额的一份，奖给她，表明她成了宝玉没有讲明的偏房小老婆，直使得那心灵嘴尖的林黛玉见了她便玩笑地直呼"嫂子"。

顺主人之好，取宠避祸，是臣子们的惯用手法。明朝初年，朱元璋"功成杀功臣"，只有徐达侥幸逃得活命，被封为

魏国公，但他天天提心吊胆。某日，朱元璋摆下酒宴、叫徐达来一同饮酒。一直喝到天色很晚，朱元璋把徐达灌得大醉不省人事，便让内侍扶他到自己做吴王时住的旧宫中歇息，直到夜半三更，徐达酒醒过来，觉得有点不对头，忙问站在一旁的内侍："这是什么地方？"内侍答曰："旧皇宫。"徐达一听大惊，酒也吓醒了。臣子住在皇宫中，有僭越之罪，是要掉脑袋的。徐达急中生智，想起朱元璋对自己是否忠诚总不放心，于是生出一计。急忙起身整衣，跑到宫殿台阶下，面向北跪拜了两拜，叩了三个头，如临君朝见之礼，然后躬身慢慢退出，回家去了。第二天，内侍把这一切报告给朱元璋，朱元璋果然大喜，对徐达也放心了许多。徐达最终没被朱元璋加害，与他擅长"阴道阳取"取宠术有很大关系。

顺人之意，迎合别人的心愿去提前做下"手脚"，为自己留条后路，多个朋友，是智谋权术士们常用的伎俩。明武帝正德年间，宁王朱宸濠谋反，很快就被王守仁擒获。可武宗愿意亲自征伐，以显示武功，名垂青史、所以对王守仁此举并不高兴。再加上武宗宠臣江彬、张忠等人对王守仁心怀成见，不时进几句谗言，故王守仁十分担忧。事过不久，武宗有两名心腹太监到王守仁驻地浙江公干，王守仁亲自出面招待二人，并在有名的镇海楼设宴款待两位太监。酒至半酣。王守仁让手下人撤去上下楼的木楼梯，屏退左右，然后取出两箱子书信给两位太监看。太监们一翻，原来是缴获的宫中太监，包括他们二人与朱宸濠的来往信件，其中不乏通风报信的辞句。两位见后大惊，心想：这次非掉脑袋不可，王守仁把这些呈给皇上，我们还有命吗？于是脸色蜡黄，瞅着王守仁。王守仁却哈哈大笑，把两箱子书信全送给了两拉太监。两位太监当然感激不尽，自此回宫后，明里暗里给王守仁说好话。后来，王守仁终能逃脱江彬、张忠等政敌的陷害和武宗的猜忌，全靠这两位太监从中斡旋。这就是"阴道阳取"权谋术的效力。

用"阴道阳取术"，还可避免同僚嫉恨，消去与同僚间的矛盾。西汉末年，胡常和翟方进同是有名的经学博士（即讲

习官定学习课本的权威学者），两人都研习《谷梁春秋》，都喜欢《左氏春秋传》。胡常在辈份相资历上都高于翟方进，可名气却在翟方进之下。胡常因此心怀不满，常常诋毁翟方进。翟方进见此情，便找来几个自己的机灵学生，等轮到胡常给大学诸生（国家最高学堂中的学生）讲大课时，便派他们去虚心听讲，向胡常请教疑难问题。日子久了，胡常觉得翟方进对自己如此推崇，便十分高兴，洋洋得意起来，不但不再诋毁翟方进，还到处讲他的好话。翟方进终于用“阴道阳取”之术获得了胜利，达到了目的。

“阴道阳取术”的实质，在于顺人之好，避人之恶，暗施手段，略施小惠，而达到自己的目的，所谓“吃小亏赚大便宜”。明朝宣德年间，周忱以工部右侍郎巡抚江南。当时，正值宦官王振把持朝政。周忱担心自己到江南推行新的政治措施，会受到王振的阻挠，便早早暗中使手段。那时，王振正在大兴土木，为自己修建府第。周忱便派人暗中量好王振新居的尺寸，然后让人按尺寸精心制作了地毯，派人赶在新居落成前送到王振府第。王振将地毯一铺，不但花色艳丽，而且尺寸正好，简直像自己定做的一般，因此十分高兴，对周忱另眼相看，凡是周忱送来的改革建议，一律照准，准其在江南施行。年岁不久，江南便经济大兴，周忱的政声也高扬起来。

当今社会上处理人际关系，亦不乏善用“阴道阳取”之术者。这些人的特征是善于揣人心思，见什么人说什么话、见什么人做什么事。对上司，恭恭敬敬，指到哪里打到哪里，并不时依据上司的喜好和需要送些得体的玩艺、礼品，直买得上司连声说好。对同僚，和和气气，专门打探谁有了难事，他好借机出面，收买人心。对下级，从不颐指气使，而是善于“拍肩膀”，称兄道弟，十分随和，善于瞅准时机，为下级请功领赏，或抱打不平，表现得十分正义直率，实际上他早已到上司那里作了串通，取得了谅解。这样的人，上下一辞，没有不说个“好”字的。人缘好，也就升得快，爬得高。屈心下意，藏起真面孔“奋斗”数年，必有所“取”。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十五：高帽常戴

高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过有些马屁拍得不巧罢了。一方面必须把握好拍马屁的机会，另一方面又必须研究拍马屁的技巧。双管齐下，自然能够逢凶化吉，路路顺畅。

◎ 高帽要戴得正合适

所谓“善测上意”，其实就是对君上的逢迎欺骗。因为真要举国的百姓、大臣都以一个人的好恶为好恶，一个人的是非为是非，那是根本办不到的，然而，历代最高掌权者偏偏有这种霸道的心态。这就给了那些谄媚之臣以可乘之机，他们细心

揣摩你，尽量迎合你，当你对他们的恭顺表示赞许时，殊不知他们正在暗自窃笑，因为你已被他们的骗局所迷惑，成为他们达到个人目的的一种工具。

一个精于拍马奇术的大臣，不只特别注意研究他所拍的对象，还能够抢先一步，将君主想而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，表现出极大的主动性，这是拍马者中的高手，是最被上司所赏识的人物，因而也是最为得势的人物。

裴蕴早年在陈朝作官，暗中却与隋朝勾结，在隋灭陈时，化为内应，帮了大忙，隋文帝对他的封赏极为优厚，甚至超过了那出生入死的隋朝的将军们。

在隋炀帝时代，他任御史大夫之职，是一名执法大臣，可他完全不依据法律办事，处处窥伺着隋炀帝的意思，凡是隋炀帝不喜欢、想要治罪的人，他便诬陷捏造，锻炼成罪；凡是隋炀帝所欢的，他便网开一面，从轻发落。

薛道衡是隋朝少有的一位文人、学者，当时有人称他为当代孔子，诗写得也很出色，他有一首诗题名为《昔昔盐》，是隋朝诗中的名篇，其中“暗牖悬蛛网，空梁落燕泥”二句，由于写景逼真含情，一时传为佳句。他早年曾在炀帝的政敌手下工作过，因而被隋炀帝所忌恨，隋炀帝当上了皇帝以后，薛道衡上书朝廷，对炀帝的父亲文帝赞颂了一番，炀帝以为这是借古非今，讽刺自己，很是恼怒。

善于察言观色的裴蕴探知炀帝的这种心态之后，便乘机进言说：“薛道衡自负有才，又依仗着他和先帝的旧情，不把陛下放在眼里。陛下每颁布一道诏书，他便加以腹诽，将一肚皮不满都发泄在朝廷的身上，谣言惑众。若说他的罪名，倒是不大明显，但他的内深处，一定是反对陛下。”

所谓“腹诽”，“情意忤逆”，裴蕴怎么能看得出来？这可真是“欲加之罪，何患无辞”了。隋炀帝对他这种无中生有捏造罪名的手法很是赞赏，说道：“你说他是在思想深处反对我，真是一针见血”

就这样，薛道衡被定为死罪，临刑时，隋炀帝问薛道衡："你能再写'暗牖悬蛛网，空梁落燕泥'的诗句吗？"原来自视甚高的他对薛道衡的诗才也早怀嫉妒了。

如果裴蕴只是害死了一个薛道衡，倒也不致于动摇隋朝的统治，可恶的是，他对隋炀帝的种种恶行劣迹都曲意迎奉，甚经先期诱导。隋朝立国之初，音乐舞蹈都还比较清新刚健，裴蕴发现隋炀帝不喜欢这些，他便下令在全国搜寻擅长靡靡之音、色情歌舞的乐工舞女，奉献给隋炀帝，人数多达3万余人，使隋炀帝更加沉溺于声色酒肉之中。为满足隋炀帝大肆挥霍的需要，他又下令在全国按人头逐个核实应当交纳租税之人，一下子查出了六十多万人，使隋炀帝扩大了对百姓的盘剥。

隋炀帝几次发动东征辽东的战役，给国家带来极为沉重的灾乱，终于激起了人民的反抗，连统治阶级内部也发生了分裂。开国功臣杨素的儿子杨玄感首先发动兵变，短短的几天，响应的人数便达十多万人。兵变被镇压下去以后，隋炀帝说："杨玄感振臂一呼，便有成千上万的人随从他，看来天下人不能太多，太多了便会去当强盗，如果不尽行诛戮，怎么会让人害怕！"

对于这样残忍的旨意，裴蕴也唯命是从，助纣为虐。他经手处理这一案子，严刑峻法，杀人多达数万。

这不只扩大了统治阶级内部的矛盾，也引起了人民更加强烈的反抗，起义的烈火遍布全国。隋炀帝执迷不悟，又要发动新的征的战争，他向大将苏威询问征辽的战略，苏威不敢直接劝阻，而且想让隋炀帝了解全国反抗形势的严重，便巧妙的回答："这一次征辽东，朝廷用不着直接发兵，只要将各个地方聚众反抗朝廷的盗贼予以赦免，便可得到数十万的兵力，他们感谢朝廷免除了他们的死罪，一定会立功报效，这样不出一年，辽东便可平定了。"

隋炀帝没有品味出这番话的含义，只是表示怀疑："我亲

自率军征讨，尚且不能取胜，这些草寇去管什么用?”

裴蕴却听出了苏威的潜台词，等苏威离开后，他对炀帝说：“苏威有欺君之罪，天下哪有那么多的盗贼?”

一句话提醒了炀帝，他骂道：“这个老混蛋真够奸诈的，拿盗贼来吓唬我，我真想抽他一顿耳光子!”

裴蕴看出炀帝已经厌恶苏威了，便捏造了苏威许多罪名，指使别人出面告发，自然是又由他审理，他又提出将苏威处死。虽然炀帝没有同意处死苏威，但，新的征辽战争还是照样进行。

裴蕴就是这样处处按着炀帝的心意推波助澜，国家虽然日趋危亡，但他自己倒是日趋显贵。

像这种善于窥伺皇上意图的奸佞之徒，在隋炀帝身边，并不裴蕴一人，专掌机密的虞世基，负责外交的裴矩，无一不是这种人。隋炀帝在评价裴矩时说：“裴矩太了解我的心思了。他所奏的事情，都是我一直在想的事，我还没有说出来。他就报告上了。如果不是对国家的事情处处留心，怎么能做到这一点!”

上有所好，下必甚焉，奸佞之臣的产生，固然和奸佞者个人品质有直接关系，而最高掌权者的鼓励和提倡，更是这种恶劣产生的重要原因。

只要最高掌权者能继续坐江山，那些在他旁边拍马屁的人也就永远不会有失败之说，除非他们不再拍了。

◎ 拍马屁必须拍到点儿上

人到了晚年都怕死，都想长寿，帝王也概莫能外。年老的武则天，对于那些预言她将长寿的人，从来是不吝赏赐。

朱前疑原不过是一名普通百姓，他别无所长，却又梦想荣贵，便挖空心思想点子，他大约也懂得老年人的这种心理，便对武则天说：“臣梦见陛下寿满八百岁。”

果然一语中的，讨得了武则天的高兴，赏了他一个八品的小官衔；尝到了甜头，便不肯撒手，又一次上书，声称："臣梦见陛下白发变黑，落齿再生。"于是又被提升一级，当了个驾部郎中，掌管宫中马牛杂畜的饲养之类的差事。这个人看到编造梦话竟是通向仕途的捷径，便一发而不可收拾，又第三次上书，说什么他"听见嵩山高呼万岁"。又被赐以五品官才能配带的红色袋子，其实他根本还不是五品官。恰巧这时朝廷要出兵与契丹人打仗，提出在京城的官员只要出一匹马，便可升为五品官，朱前疑没有马，可是为了得到这个五品官，他东挪西借，凑钱买了匹马交上。这一次可是下了真本钱。要求回报更觉理直气壮了，便一再上书朝廷，要求马上兑现许诺。这下终于招致了武则天的厌恶，认为这个人太贪鄙，便将他的马匹退还给他，打发他回老家种地去了。他的升官发财的希望真的成了一场梦。

韩非子在《说难》这篇文章中说，龙的喉下有一片逆鳞，谁要是触动了它，必有杀身之祸；人主的身上，也有这样一片不可触动的禁区。这个禁区，指的便是人主的自尊心，他的帝王的威严，谁要是有意无意触犯了它，自然要倒大霉。但韩非同时还说，人主如同龙一样，是"柔可狎而骑也"，即驯服得可以驾驭它，只要你能找到他的薄弱之处，并有效地加以利用。人主的薄弱之处是什么呢？便是他的虚荣心。

从来的统治者，都标榜自己是好忠正、恶谄媚、近忠贤、远小人，是虚心纳谏的。可是有几个人是真正作得到的。任何伟大的统治者片，其实也同常人一样，喜欢奉承，喜欢吹捧，听人当面指着鼻子数落自己的不是，与听着用恭敬、柔媚的声音说着"皇上圣明"，那感觉是很不一样的。奸邪之徒掌握了帝王们这一精神上的弱点，便以谄媚之道来对付他，窥伺他的好恶，顺应他的意志，夸张甚至编造他的丰功伟绩，将他吹捧成天才、圣人，最大限度地去满足他好大喜功的虚荣之心。这样一来，这条龙便"柔可狎而骑"之了。很少有统治者能逃

脱这张用谄言媚笑织成的网。因此，在历代的官场上，媚臣总是很得势。

东汉顺帝时，有个叫左雄的大臣，在上书皇帝时曾深刻地指出：人君莫不好忠正而恶谗谀，然而历世之患，莫不以忠正得罪，谗谀蒙幸者，盖听忠难，从谀易也。夫刑罪，人情之所甚恶，贵宠，人情之所甚欲，是以时俗为忠者少而习谀者多；故令人主数闻其美，稀知其过，迷而不悟，以至于危亡。”

唐玄宗时代，一个叫杨相如的县尉也表达过同样的意见：“人主莫不好忠正而恶佞邪，然忠正者常疏，佞邪者常亲，以至于和危身而不悟者，何哉？诚由忠正者多忤意，佞邪者多顺指，积忤生憎，积顺生爱，此亲疏之所以分也。”

这不是一两个朝代的现象，而是中国封建官场的痼疾。迎合上意，是封建官场中人固位邀宠的一大法宝。中国历史上“宁鸣而死，不默而生”，敢于直言上过的诤臣屈指可数，而其下场也大多不妙。善于迎合上意者却如过江之鲫，且大多数春风得意，步步高升。迎合上意，是一些人在封建专制制度的铁腕儿人物下人格扭曲的结果。在等级森严如铁塔的官场上，每层官员的前程都攥在自己上司的手心里，生杀予夺，升贬荣辱。靠真刀真枪再上一层楼的人当然也有，但更多人则是依靠迎合上意而如愿以偿。

封建制度虽然已经挺尸一百年了，但其阴魂不散，且附在那些对这一制度情有独钟的人身上，得以还魂。居高位者需要下级迎合自己的种种意图以显示个人说一不二的权威，体验“顺我者昌，逆我者亡”的快感。居下层者不得不依靠曲意逢迎来讨好上司，从而达到升官发财的目的。因此，善于迎合上意的人仍然是多如牛毛，并且活跃在社会的各个阶层。

迎合上意的人，首先要将固有的正义感和是非观念当作过时的黄历抛到脑后，将为国为民的理想像穿旧的鞋帽一样扔到一边。他们一是对上司的脾气禀性、所好所恶摸得一清二楚，看一个眼神而知喜怒；听一声叹息而明思想，这叫举一反三，

通权达变。上司说很烦，你就要赶紧安排娱乐节目；说很闷，你就务必考虑外出旅游；如果喜欢字画收藏，你就不惜重金四处网罗；如果迷恋女色，你还得拉下脸来拉皮条……话说得有些夸张，但也只有这样，你才可能成为上司离不开、信得过的亲信。

见机而动，投其所好，只是邀宠的初级阶段，如果仅停留在这个水平，你很可能被当作喽罗或走狗，任意呼来唤去。倘若能够揣摩透上司的意图，抢先一步，在工作中干出令他满意的“政绩”，那就会被视为精明强干。故意迎合的人无不具备这样的本领：上司好大喜功，你也跟着添油加醋吹牛拍马，不惜把一说成十，把十说成百。上司好做表面文章，你就得狠下心来摆花架子，搭空架子，猛下任务，乱定指标，以牺牲百姓利益为自己邀功请赏的资本……

一个精于揣摩的人，不仅要了解谄媚对象的心理、禀性，还要了解他所处的环境及人事关系，这样，不仅能作到先行一步，还能做到棋高一着。

◎ 马尾巴该溜也得溜

纵观历史我们可以发现，在中国的政治舞台上，后宫实在是一股不可小势的政治力量，像吕后、武则天、慈禧这些直接跳到前台的女人姑且不论，那些一直隐身后宫的女人们，对朝廷政治的影响实在也是不可低估。皇帝活着时，他们因受宠爱，自然可以左右皇帝；皇帝死后，他们以皇太后的身份，通过其父兄（即外戚）依然可以操纵大权，而中国的皇帝多是短命的，皇太后干政的事便也特别的多，几乎可以说，在中国历史车轮或前或后的转运中，或隐或显的，总可以发现一些女子的纤纤玉手。

除了后妃之外，其他一些与后宫关系密切的女子，如公主、甚至皇帝皇后的奶妈，有时也会对官场之事横插一手。

也正是因为如此，那些阿谀溜须的家伙，在巴结上司时，就不一定把目标直接对准上司，因为有的上司高高在上，不一定有机会接近，有的上司标榜贤明，对露骨的吹捧奉承保持“警惕”，所以拍马家们来个迂回包抄，曲径通幽，将主要精力放在上司身边的“小蜜”上，也就是“走夫人路线”，把“小蜜”们侍候得舒舒服服，然后通过“小蜜”们向上司吹枕边风。这种方式，有时还能一举两得，既升了官，发了财，又能顺手牵羊，成为风骚“小蜜”的情哥。

唐朝玄宗时期著名奸相杨国忠，本是市井上一个无赖小混混，日日狂嫖乱赌，打架斗殴，没钱的时候就到处小偷小摸或者借钱赖账，显然是一个不成气候的败家之子。当时的杨家地位也很低，年满30岁的杨国忠在家乡无所事事，且仇怨不少，只得不远万里去投奔军伍，想在行伍中混出个名堂，结果两三年也是一无所获，到处漂泊浪迹，日子过得很狼狈。

杨国忠本名杨钊，“国忠”是唐玄宗赐给他的名字，杨国忠本人嫌“钊”字凶气太盛，有“金刀”之恶，易犯嫌疑，于是那位沉溺于女色的皇帝，也就是他的堂妹夫给他赐了一个动听的名字。杨国忠与自小分离的堂妹搭上关系，是从一个商人鲜于仲通开始的。杨国忠与日后因色相而大红大紫的杨太真（玉环）关系本很疏远，只是她父亲病死时，杨国忠前去帮助料理丧事，而就在伯父丧葬期间，杨国忠还与杨玉环的姐姐即后来的虢国夫人私通，从这件苟且之事上就可看出，杨家姐妹的德性很不良淑。

鲜于仲通是个亦官亦商的人物，他很有识人的眼光，见杨国忠很是落魄，但人很精明，阅历广，而且诡计多端，或许是日后多留一条路的缘故，鲜于仲通收留了他，并提拔他为扶风尉。这时，鲜于仲通的上司剑南节度使章仇兼琼与当朝宰相李林甫闹了矛盾，章仇节度使很害怕；就要部属鲜于仲通想办法，鲜于仲通很快想到了杨国忠，因为这时杨的妹妹已由玄宗的儿媳变成了贵妃，走夫人路线肯定是条捷径，于是杨国忠就

成为重要使者，带上价值万缗的宝物特产，前往京师打通关节。

到了长安，杨国忠很顺利就找到了杨氏姐妹，献上礼物，特别是旧日的情人、如今的虢国夫人刚刚新寡，杨国忠马上添上了空缺，两人很快如胶似漆起来。有这两位美人的帮助，迅速得到玄宗的宠信，不仅圆满完成了任务，章仇兼琼即升为京官，当上了户部尚书兼御使大夫；而且杨国忠自己还当上了金吾兵曹军，成为皇帝的近侍，从此平步青云。

一个沦落蜀地的无赖、赌徒，不想因为一个远房的妹妹成了贵妃，而身价倍增，成为蜀地最高长官巴结的对象，而他自己也由此缘黄而上，一直进入最高权力的中心，成为皇帝的“左右”，而被更多的人所媚事。

明代的魏忠贤由一个目不识丁的赌徒、无赖，而成为权倾天下的宦官，号称九千岁、九千九百岁，也是走的夫人路线。

魏忠贤出生于宦官的高产区河间肃宁，早年家里十分贫寒，不好读书，只爱打架斗殴，酗酒赌博，练得一手好箭法，因赌博输光了全部的家产，走投无路，就按当地流行的习惯，自阉人宫，改姓李，这一年魏忠贤22岁，其妻子冯氏也改嫁他人。

魏忠贤人宫后，充分展示出了他投机钻营、机智诡辩、有胆有识、记性过人、办事利落的特点，很快就博得后宫第一红人、熹宗的乳母客氏的青睐与欢心。客氏本是魏朝的“对食者”。所谓“对食者”，是明朝宫中的一种惯例。明朝太监都要轮流在乾清官值班。可是，他们又是不能在宫中做饭吃。而官女们却有伙房烧饭，于是太监都结交一名宫女，请她供给饭食。这种关系，被称为假夫妻，公开则称为“对食者”，也还有叫“菜户”的。按现在说法，就是“搭伙”的。魏忠贤运用厚黑手段，一下子抓住了客氏，从魏朝手中夺取了客氏，两人成了“对食者”。

魏朝对魏忠贤非常不满，但魏忠贤颇能笼络客氏，使客氏

愈来愈疏远魏朝。他俩人相处得十分亲密。魏朝因为争风吃醋，竟然不顾一切，在乾清宫的暖阁子里破口大骂，对打起来。这事弄得不可开交，连熹宗皇帝也知道了，只好出面干预了这场纠纷。客氏向熹宗明确表示讨厌魏朝，喜欢魏忠贤。皇帝便把客氏配给了魏忠贤，魏朝灰溜溜地退了出去。

客氏原为京城近郊农民侯二的妻子，18 岁时选入宫中，由她哺乳熹宗。客氏生得标致，又会巴结，使太后非常喜欢她。在她进宫二年后，其夫侯二死去，她就被长期留在宫中。熹宗自幼受她乳育，对乳母感情颇深。继位之后，没有一个月，便封客氏为奉圣夫人。并晋封其子侯国兴和弟客光先为锦衣卫千户。

魏忠贤得到客氏的帮助，日益得到熹宗的信任。不久，魏忠贤便从惜薪司升任司礼监秉笔太监，兼提督宝和三殿。司礼监秉笔太监是皇帝身边最亲近的人，要代皇帝阅批大臣奏章，但魏忠贤大字一个不识，本不应充任此职，可在客氏的支持下，终于得到这个职位。魏忠贤大权在手，与客氏相勾结，恣意横行宫内。

魏朝在与魏忠贤的较量中失败，被熹宗逐出宫廷，放到凤阳去守皇陵。魏忠贤和客氏却不肯放过这个倒霉蛋，派人跟到凤阳，害死了魏朝。从此，他们舒舒服服地做了“夫妻”。

皇后对魏忠贤与客氏紧密勾结擅作威福，很是不满，曾多次向皇帝告发他们的劣行，甚至以皇后的身份，叫来客氏，想依法惩处，对此，魏、客两人怀恨在心，便设法整治皇后。

客氏侦知皇后有了身孕，她便布置自己心腹宫女，设法使皇后流产，造成熹宗无后。魏、客又诬告皇后不是其父张国纪的亲生女。他们买通死刑强盗孙二，让他胡说皇后是自己的亲生女。以此来诬陷张皇后出身不正，怂恿熹宗废后。但熹宗与张皇后感情很好，其奸计才未能得逞。后来，又诬告皇后父亲张国纪谋反，想以此株连皇后，废掉皇后，再把自己侄女册立为后。不料，这一恶招又落了空。熹宗听到后只是下了道旨

意，让张国纪改过自新了事，未肯深究。当然更不肯株连皇后。

张皇后虽没有被废掉，但所生的三男二女，都被魏忠贤暗害，一个也没有活成。至于其他嫔妃，魏忠贤拿她们更是愿杀则杀，愿废则废。光宗的赵选侍，仅是魏忠贤一道假圣旨，便被逼自尽。裕妃有了身孕，魏忠贤和客氏得知后，瞒着皇帝和皇后，硬是把裕妃囚禁起来，连一口水也不给喝，活活给饿死了。马贵人死得更惨。有一天，马贵人得机在皇帝面前，说了一句魏忠贤的坏话，皇帝前脚离开，魏忠贤跟着就派人来假传圣旨，将马贵人赐死。魏忠贤勾结客氏，操纵后宫一意孤行，达到了无以复加的程度。熹宗后宫的后妃的生命，全操在魏忠贤的手里。

杨国忠、魏忠贤走夫人路线，从拍马案例看，还不算最典型的，但从效果看，则是相当“成功”的。流风余韵所及，在后世的官场上竟出现了抢夫人的闹剧，某一地方官携夫人走马上任，尽管这位官夫人原不过是位抱抱孩子做做饭、整天围着锅台转的平庸角色，却被下属的一些小头目视作香饽饽，纷纷委以要职，酬以高薪，争着抢着要由自己来供奉。他们明白，只要能得到这位夫人的青睐，他们便会受宠、高升了。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十六：厚黑到底

熬不过严冬的摧残，就不会有春天的复生。处于困境和失败中的人，不仅要战胜强大的困境和失败，而且还要战胜软弱的自我。既然你已经厚黑了，那就厚黑到底吧，事情往往会在厚黑到底的那一刻突然豁然开朗。

◎ 撕开黎明前的黑幕

“残冬过后是春天，恶梦醒来是早晨。”当身处困境、遭受失败的时候，千万不可丧失了心中的希望，“春天”和“早晨”总是会到来的。

黑幕是会打开的，但不会自己打开；黎明是会到来的，但

不是自己到来。你必须不懈地、永不停息地战斗下去。

流血会越来越多，牺牲会越来越大，但坚持下去，一切付出才会赢得收获。埋好同伴的尸首，拿起他们的剑和枪，不必悲哀，不必哭泣，因为最终的胜利，才是对亡灵最好的告慰。

那是一座燃烧的城市。

白天，隆隆的炮声和熊熊的大火，吓得太阳躲在乌云中不敢露面。晚上，红的或绿色的信号弹此起彼伏，火光中不时跳动着幽灵般的黑影。

数十万德军和数十万苏军，用机枪、大炮、坦克、飞机、刺刀和牙齿，把这里变成了名符其实的屠宰场。

现在这个城市的名字叫伏尔加格勒，那个时候叫斯大林格勒。

1942 年 6 月，德军气势汹汹地发起了强大的进攻。他们的企图于 7 月 25 日前拿下斯大林格勒，然后将铁爪伸向富饶的伏尔加河和北高加索地区，为继续战争攫取源源不断的石油供应。从 6 月 28 日到 7 月中旬，德军元帅鲍留斯手下的 6 个精锐集团军，在顿河西岸的广阔战线上，展开了猛烈的突击。密集的坦克集团在一望无际的草原上疯狂地驰骋，卷起漫天的尘埃，坦克的轰鸣声惊天动地。铁流所过之处，烈焰腾腾，浓烟滚滚，妇女和儿童的凄惨叫声被死神的怒吼淹没。德军的推进速度异常快，接连不断地突破苏军的防线，抵近了城市的外围。

苏军最高统帅部意识到，决定最后胜负的时刻已经到来了。斯大林格勒一旦丢失，那就意味着苏联的战争潜力将被大幅度削弱，而德国的战争潜力则将大幅度增强。斯大林和希特勒同时看到，这是决定战争胜负的关键，因此同样都下定了“不惜一切代价”的决心。

8 月下旬，德军集中力量，强渡顿河，楔入到城市的北郊，并攻至伏尔加河的河岸。此后，人世间最为惨烈的厮杀就在城区发生了。德军进入了城区，但付出了高昂的代价，他们

每攻占一幢大楼、一条街道，都要丢下数百以至数千具尸首。苏军为了守住斯大林格勒，采取了“寸土必争”的方针，每一个角落，都与敌人展开了反反复复的争夺。著名的帕夫洛夫大楼就是在这种争夺中闻名于世的。

其实，那也是一座极其普通的大楼。它矗立在列宁广场的一边，共四层，建筑风格和其他楼没有什么两样。不过，在空前激烈的街区巷战中，苏军中士帕夫洛夫和他的17名战友，在这里坚守了58个日日夜夜。

战斗是这样开始的。

有一天夜里，连长给帕夫洛夫中士一项特殊的任务，让他前去侦察这幢4层的楼房。连长表情严肃地说：“这座楼房对我们很重要。从那里可以控制列宁广场和附近其他楼房。现在需要侦察清楚，楼内有多少希特勒匪徒。今天夜里就去。”

帕夫洛夫愉快地执行了命令，他带领3名战士，向着那幢大楼摸去。

他们身带冲锋枪、手榴弹和匕首，悄无声息地前进。距离虽然只有150米，但每一米都盯着死神的眼睛，德军的机枪从好几个方向瞄着这里。他们感到有点害怕，但谁也不让别人看出，只是相互投去鼓励的目光。

1米，2米……150米，他们终于爬到了大楼的墙根。后来，他们在地下室里找到了楼里的居民，这才得知，大楼原来是61号楼，楼里果然驻守着德军一小队官兵。帕夫洛夫和他的战友们乘敌不备，一阵手榴弹和冲锋枪扫射歼灭了全部守军，控制了整个大楼。

连长布置的任务只是侦察，可帕夫洛夫却很有主动性。他想：如果我们撤离，那希特勒匪徒就会重新占领这座楼。因此，他决定留下来布置防御，只派一名战士回去报告。很快，连长就给他派来了增援，61号大楼里的苏军战士达到了18名。

从此开始，德军对61号大楼的攻击就一天也没有中断过。

为了将苏军赶出大楼或者彻底夷平这座楼房，他们用尽了一切办法，每个昼夜都要发起四五次冲击，可每一次都被打退了。61 号楼的前面，德寇的遗尸成山。

动用机枪、冲锋枪、迫击炮、坦克炮这类武器解决不了问题，德军就召来了他们的轰炸机。驾驶员害怕被苏军高射炮击中，只好夜间出动。有时候，帕夫洛夫和他的战友们都能听见德机驾驶员与其地面部队的呼叫联络声。轰炸机一到，地面德军就向 61 号楼发射绿色信号弹指示目标，帕夫洛夫也立即命令他的士兵向德军占领的楼房发射绿色信号弹。轰炸机分不清哪里是敌人哪是自己人，急得大吼，有几次将燃烧弹丢到了自己队伍的头上。

德军向 61 号大楼倾泻了难以计数的炮弹。帕夫洛夫和他的战友们也想出了对付的办法，他们在大楼下挖出了很深的“洞穴”，敌人烟弹飞来他们就躲进去，而敌人的炮击一停止，他们又迅速出现在大楼上，用猛烈的火力痛击冲锋的德国步兵。

从远处眺望 61 号大楼，它的形状令人可怕，整个楼房被炮弹炸得千疮百孔。在德军一次特别猛烈的炮击中，大楼的一面墙被炸塌了，只剩了三面。苏军战士不仅没有被吓倒，而且还幽默地说：“我们可以自由地呼吸了！”

58 天过去了，61 号大楼依然像一座堡垒一样巍然屹立在列宁广场，阻挡着德军前进的通道。

为了纪念帕夫洛夫和他的战友们立下的殊勋，苏军决定以帕夫洛夫的名字命名 61 号大楼。

在斯大林格勒保卫战的防御阶段，像帕夫洛夫这样战斗的苏军官兵不计其数。往往有这样的情形：在同一座破碎的大楼里，德军控制着一半，而苏军则扼守着另一半，只有经过残酷血腥的厮杀才能决出这一阵地为谁所有。苏军将楼房的各楼层都相互隔断，即使德军攻占了底层，也还要进行攻占上层和地下室的战斗。

苏军顽强不屈、视死如归的精神和拼命死守的战法，迫使德军无计可施。城区的街道上，德军的尸首垒了一层又一层。一个德国老兵在日记中写道：“想想斯大林格勒大战——80个日日夜夜肉搏拼杀的情景吧。街道不再是以公尺来计算，而是以尸体作单位来丈量。斯大林格勒不再像座城市，白天，它淹没在一大片漫无边际的浓烟烈火之中，简直是一座烈火熊熊的焚尸炉。”

斯大林格勒战役结束了。苏军共歼灭德军33万多人。战斗中牺牲的苏军官兵终于有了胜利的报偿，他们坚持不懈地和魔鬼战斗，不仅赢得了本次战役的胜利，而且还迎来了整个反法西斯战争的转机。

◎ 坚持最后5分钟

战争领域是最需要坚韧顽强精神的领域。交战双方有时候打得黑地昏天，连最聪明的将帅也难以保证己方必有取胜的把握。但是，一般说来，当战局发展到最后关头，双方都消耗很大，困难重重的时候，谁能咬牙坚持到最后，谁就能夺取胜利。要厚黑就厚黑到底。

人们对袁、曹官渡之战非常熟悉，但多半都只是记住了“乌巢劫粮”那一最精彩的场景，而对于曹军在此之前的惨淡坚持却少有人提及。实际上，坚持在先，劫粮在后，要是没有在开始的重重困难中顽强坚持下来，一切回天的妙计都化为乌有了。

当时，袁军占有很大优势，依托河滩扎营，构成了东西宽约数十里的防线，曹操也在袁军对面立营，与其对峙。开初，曹军曾主动出击，但以失败告终，不得不退回据守营垒。

两军相持了3个多月，曹军的处境十分困难，几乎到了难以支撑的地步。

在前方，曹军兵少粮缺，士卒疲乏；在后方，刘备受袁绍

指派，四处骚扰，招降纳叛，使得曹操不得安宁。更为严重的是，由于从总形势上看，曹劣袁优，所以曹营内部的官员不少人与袁绍私通信件，以留后路。而袁绍又多次派兵抄袭曹军的粮道，至使曹军军心不稳。

在这种情况下，曹操的信心有些动摇，准备撤出官渡，退保许都。为了慎重起见，他给谋士荀彧写信征求意见。荀彧很快回信，分析了战之利和退之害，建议曹操坚持到底。

荀彧在信中指出，袁绍在官渡聚集大军，要与曹军决一胜负。官渡是许都的门户，在曹军以劣挡优的形势下，如若后撤，被袁军所乘，一退而不可收拾。袁绍虽然兵多将广，但不善调度，已被曹军阻挡了数月之久，可见困难不太少，已近黔驴技穷之时。因此，曹军只要坚持下去，必定会有扭转战局的机会。

曹操听取了荀彧的意见，决心加强防守，坚持危局。他一面命令加强对粮队的护送，一面督促一线官兵加强守卫，防敌偷袭。后来，战机终于出现了，曹操导演了一场乌巢劫粮、反败为胜的雄壮话剧。

两军交战，当僵持不下时，进行最艰苦、最顽强的坚持，是扭转危局的关键。此时，宜进忌退，贵在毅力，先行撤退的一方就如皮球被打开了放气气阀，“先退则势屈”，难免被对手所利用。

拿破仑在进军意大利之战中，与奥军围绕着曼图亚要塞展开了激烈的争夺。

法军包围了曼图亚，奥军则多次出兵解围，但均以失败告终。其中，奥军在第三次解围行动中，曾一度迫使法军陷入了困境，但法军依靠“坚持最后5分钟”的厚黑精神，出奇地反败为胜。这就是著名的阿科尔之战。

曼图亚位于波河和明绍河的交汇处，地形险要，工事坚固，有“意大利锁匙”之称，是兵家必争之地。拿破仑对曼图亚采取了围而不打的策略。前两次奥军派出大军欲解曼图亚

之围，拿破仑都以部分兵力监视曼图亚守敌，而以主力迎战解围之敌，两次都取得了胜利。

奥军解围企图两次遭到挫败之后，仍不甘心。于是便派以骁勇著称的老将阿尔文兹统领5万大军采取了第3次行动。

阿尔文兹决定分南、北、东三路向包围曼图亚的法军进击。他自率3万人由东向西，达维多维奇率领1．8万人由北向南，另以少部兵力由南向北，实施三面合围。曼图亚要塞内的守军还有3万多人。这样，奥军的总兵力共有8万多人。

拿破仑的兵力不足奥军的一半，处境十分危险，有可能遭到奥军的中心开花，三面夹击。为了扭转危局，拿破仑还是采取了前两次的办法，决心只用1个师的兵力继续围攻曼图亚，另以1个师的兵力牵制北面之敌，而自己则亲率主力迎战东面的奥军主力，争取在奥军合围之前，歼灭其最强的一路。

法军抢先向奥军发起攻击，但奥军依托坚固阵地阻止了法军的攻势。当时，雨雪交加，处于运动中的法军行动困难，大炮未能及时进入指定地域，并且使得炮手们瞄不准目标。法军左翼部队向阵前奥军发起一次又一次勇猛的冲锋均未奏效。而中路法军则被奥军的炮火打得七零八落。法军的进攻失败了，他们在阵前遗下了2000余名死伤的官兵，撤出了战斗。

这次失败，给法军展示了一幅阴郁的灾难性前景。连拿破仑本人也向巴黎的督政府报告说，进军意大利的行动看来要功败垂成了。不过，在他手下的官兵们面前，他仍然表现得信心十足。

拿破仑不甘心失败。他认为前次作战之所以没有获胜，是因为不适当地采用了从正面攻击奥军坚固阵地的战法。那个阵地名叫卡尔迪埃罗，是阿尔文兹精心选择的，它的右翼是阿尔卑斯山脉支脉的几道横岭，左翼则是阿尔蓬河及阿迪杰河之间的沼泽地。法军要想粉碎奥军的第3次解围企图，就必须不惜一切代价地将阿尔文兹从卡尔迪埃罗的阵地上赶出去。

既然正面攻击不能奏效，那就侧翼包抄，这是拿破仑的想

法。他决心迂回奥军左翼的沼泽地带，夺占那里的阿科尔村，将奥军诱离可依托的战场。这种走向沼泽地的迂回，是一般平庸的将领想都不敢想的，因为那无异于将自己的大军投进生死难卜的迷宫。但拿破仑却看到，困难之中存在着成功的因素，在沼泽地里，奥军强大的骑兵将不起作用，其依托山地的优势也将消除，而法军久经战阵的经验和勇猛精神却会变成克敌制胜的力量。

不过，法军的迂回行动并没有达到奇袭的效果。因为早在法军的两个师悄悄南下之前，阿尔文兹为了保护他的侧翼，已经派遣一支由克罗地亚人组成的分遣队据守阿科尔村了。因此，当法军发起攻击后，再次遭到了顽强抵抗。克罗地亚士兵们从村庄土屋的炮眼里射出一排排子弹，打退了法军的数次冲锋。拿破仑手下的一位师长，亲举军旗，率领前锋冲到了阿科尔村边的一座桥头，但敌方的火力十分猛烈，士兵们纷纷溃退。看见此情此景，拿破仑跳下战马，举起军旗亲自组织反攻。他身先士卒地冲到桥头，但仍然没有起到作用。

守卫阿科尔的克罗地亚人不断得到增援，奥军火力越来越猛。拿破仑在几位勇猛将军的左右护卫下，再次发起冲击，但始终没有越过桥头。法军在弹雨之中被迫后撤。此时，拿破仑陷入泥沼之中。幸亏法军是一支经过无数阵势的军队，为了保护主将，官兵们一面奋勇反击，一面将他拉出泥坑。

法军退了下来，奥军没有追击，因为他们也已经精疲力尽了。这种在泥泞中的激战，使两支军队都受到了极大的消耗。法军虽然遭受了重大挫折，但诱使阿尔文兹离开坚固阵地的目的总算达到了。

就在双方都感到力所难支的时候，奥军对能不能守住阿科尔缺乏信心，而拿破仑却决心坚持下去。

第二天，出现了浓雾。一心在盘算着制胜之法的拿破仑大喜过望，他以50余名骑兵，带领号兵多名，乘雾迂回到奥军左翼侧背后的树林中，命令他们吹起号角，伪装大队骑兵突

袭。同时，正面法军发起猛攻。本来就信心不足的奥军以为自己陷入了夹击、包围之中，慌忙退却。法军则乘着敌方混乱之机夺取了胜利。

阿科尔之战给拿破仑增添了更多的传奇色彩。不少人认为，上帝似乎有意偏袒这位战争之神。拿破仑自己也相信，他一生吉星高照起始于阿科尔的面临大难的时刻。但实际上，许多抱着务实态度研究战史的人们都一致认为，拿破仑在阿科尔的反败为胜，得益于“坚持最后5分钟”。

◎ 厚黑到底，无往不胜

16世纪中叶，东罗马帝国——拜占庭，这个领土曾经横跨欧、亚、非三洲的大帝国，只剩下了君士坦丁堡一座孤城，在危机四伏中苟延残喘。

同一时期，一个充满活力的国家——穆罕默德二世苏丹统治下的土耳其，却在迅猛崛起。

为了向欧洲扩展自己的势力，穆罕默德决心攻占君士坦丁堡，因为这个城市是东西方之间的一座金桥，背靠地中海，在政治、经济、军事上有着重要意义。

1543年4月，穆罕默德二世率领陆、海大军将君士坦丁堡围得水泄不通。土军将所有大炮推到护城河边，在纷杂的鼓点声和数千人的呐喊声中，开始了密集、猛烈的炮击，其持续的时间史无前例，但收效甚微。穆罕默德二世决定改变漫无边际的轰击，而集中所有的火力，攻击一段城墙。这样，果然很快打开了一个突破口，但随即又被守城的军民封上。

战斗进行得异常激烈，枪炮声、摇铃声、兵器的碰撞声、士兵的喊杀声、妇女的哭声、儿童的尖叫声造成如此巨大的声浪，好像大地都在发抖，城上城下到处是浓烟……土军的攻势再一次被挫败了，君士坦丁堡仍然矗立在战火与硝烟之中。

为什么一座孤城竟有如此之强的抵抗力？君士坦丁堡的四

周被20多公里的陆墙和海墙所环绕。陆墙共设三道屏障，第一道是护城河的内壁，河宽20米，水深5米；第二道无规则地配置了一些碉楼；第三道以112个碉堡为主体，形成交叉火力。海墙虽然单薄一些，但在主要港口——金角的出口处，设有许多大木桩及铁链。拜占庭的海军舰队也配置在这一海域。另外，拜占庭皇帝深感这最后一座城市的丢失将标志着帝国的灭亡，他本人也将无立足之地，因此抱定了与城市共存亡的决心，仅此一点就极大地鼓舞了守城军民的斗志。更直接的原因则是城防指挥官吉斯提尼是一位名将，他的智慧、精力和勇气使得拜占庭军队的战斗力得到了成倍地增长。

穆罕默德二世总结失败的教训，认为只有控制金角，才有破城希望，于是，便调动兵力从海上发起进攻。起初收到了成效，但很快遭到顽强阻击，被迫撤退。

5月7日和12日，土军分别以3万和5万人的兵力猛烈攻击选定的一段陆墙，两次都被吉斯提尼率兵击溃。土军丢下了无数尸体。

穆罕默德二世调来源源不断的后备部队，但后勤补给严重不足，他粗略估计了一下发现，如果月底之前不能攻陷城池，那就不得不无功而返了。为了加快进程，穆罕默德二世费尽心机，采用了“攻城楼”等新战术和挖掘坑道爆破的新战法，但均被吉斯提尼所挫败。

接二连三的失败，使穆罕默德二世一愁莫展。5月26日，他召集作战会议。会上，多数将领主张放弃攻击，撤围回国，少数将领激烈反对，认为守军的困难更大，只要坚持下去，必能大功告成。穆罕默德权衡再三，决心继续攻击。

29日凌晨，土军发动了最后一次总攻击。

穆罕默德二世在主攻方向上配置了3个梯队，决心要打开一条通道。随着号声和鼓声的狂响，第一梯队数千名土军士兵冲过壕沟，架起了上千架云梯。城内守军则以火力压制，并向敌人抛洒沸油。土军败下阵来。紧接着第二梯队又投入战斗，

经过反复冲杀，突到一片空场，但被吉斯提尼亲率精兵杀败，又被一一逐出。移罕默德二世又将第三梯队投人，双方开始了激烈的肉搏。

战斗打到了白热化程度，一时难分胜负。突然，一颗流弹击中吉斯提尼，血流如注，伤势严重，拜占庭皇帝只得下令将他抬回城内医治。主将受伤，在拜占庭军队中引起混乱。穆罕默德二世看准时机，立即调来新的力量增强攻势。

城墙终于被突破了，成千上万的土军士兵蜂拥而入。拜占庭皇帝在乱战中阵亡。

穆罕默德二世实现了自己的愿望。倘若当时他不能坚持这最后一战，哪有后来的凯歌高奏？

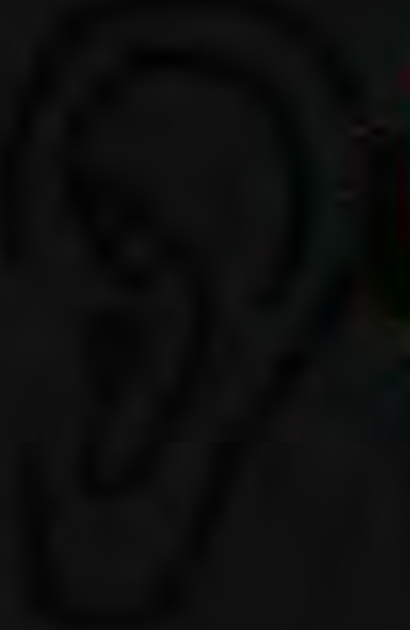
有时反败为胜没有更多的奥妙，只需厚黑到底，仅此而已！

李宗吾
厚黑
怪经
最得意、最实用

进退有方厚黑怕经

厚黑一怕∨不识时务
厚黑二怕∨意气之争
厚黑三怕∨损人利己
厚黑四怕∨背信弃义
厚黑五怕∨以邻为壑
厚黑六怕∨强人所难
厚黑七怕∨机关算尽
厚黑八怕∨财迷心窍
厚黑九怕∨漫不经心
厚黑十怕∨忍气吞声
厚黑十一怕∨轻信上当
厚黑十二怕∨遭人算计
厚黑十三怕∨一意孤行
厚黑十四怕∨抱残守缺
厚黑十五怕∨作茧自缚
厚黑十六怕∨贪得无厌
厚黑十七怕∨眼不揉沙
厚黑十八怕∨争强好胜
厚黑十九怕∨因小失大
厚黑二十怕∨弄巧成拙
厚黑二十一怕∨铤而走险
厚黑二十二怕∨害人害己
厚黑二十三怕∨误入圈套
厚黑二十四怕∨不急人难
厚黑二十五怕∨功高震主
厚黑二十六怕∨征战不耗
厚黑二十七怕∨自吹自擂
厚黑二十八怕∨仗势欺人
厚黑二十九怕∨骄傲自满
厚黑三十怕∨夜郎自大
厚黑三十一怕∨心胸狭窄
厚黑三十二怕∨怒发冲冠
厚黑三十三怕∨妒火中烧
厚黑三十四怕∨宁折不弯
厚黑三十五怕∨得意忘形
厚黑三十六怕∨锱铢必较

设计∨北京吴勇工作室
责任编辑∨马东原
ISBN 7-204-07215-4/B·47
定价:28.00元
ISBN 7-204-07215-4
9 787204 072156 >



厚黑怕经

进退有方

[illegible]一定先阅——进退有方厚黑怕经。[illegible]固执己见[illegible]终身用之。

内蒙古人民出版社

李宗吾 原典

东野君 译著

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾进退有方厚黑怕经/东野君译著.—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7－204－07215－4

Ⅰ.李…　Ⅱ.东…　Ⅲ.个人—修养—通俗读物

Ⅳ.B825－49

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第000381号

李宗吾进退有方厚黑怕经

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街20号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300千　插页：36

2004年1月第一版　2004年1月第1次印刷

印数：1—5000册

ISBN 7-204-07215-4/B·47　定价：28.00元

厚黑妙法
厚黑心术
厚黑之道
面厚心黑
厚心奇学
厚话黑说
厚黑怪经
厚黑秘诀
厚黑寓言
厚黑学

进退有方厚黑怕经

厚黑一怕——不识时务
厚黑二怕——意气之争
厚黑三怕——损人利己
厚黑四怕——背信弃义
厚黑五怕——以邻为壑
厚黑六怕——强人所难
厚黑七怕——机关算尽
厚黑八怕——财迷心窍
厚黑九怕——漫不经心
厚黑十怕——忍气吞声
厚黑十一怕——轻信上当
厚黑十二怕——遭人算计
厚黑十三怕——一意孤行
厚黑十四怕——抱残守缺
厚黑十五怕——作茧自缚
厚黑十六怕——贪得无厌
厚黑十七怕——眼不揉沙

厚黑十八怕——争强好胜
厚黑十九怕——因小失大
厚黑二十怕——弄巧成拙
厚黑二十一怕——铤而走险
厚黑二十二怕——害人害己
厚黑二十三怕——误入圈套
厚黑二十四怕——不近人情
厚黑二十五怕——功高震主
厚黑二十六怕——放荡不羁
厚黑二十七怕——自吹自擂

厚黑二十八怕——坐井观天
厚黑二十九怕——骄傲自满
厚黑三十怕——夜郎自大
厚黑三十一怕——心胸狭窄
厚黑三十二怕——怒发冲冠
厚黑三十三怕——妒火中烧
厚黑三十四怕——宁折不弯
厚黑三十五怕——得意忘形
厚黑三十六怕——偏听必败

通观刘备对怕学一门可说是发明家而兼实行家，只因他懂的怕，以弱者寄人篱下，以不幸遇事则哭，方能静思藏事，免遭祸患。其怕妻更是怕学一绝，新婚之夜就向老婆下跪，且常常下跪。后来困处东吴，每遇不得之事，就守着老婆痛哭，无不逢凶化吉，遇难成祥，成就了蜀汉霸业。吾苦研诸多历史大人物，其成功之处无不内心藏怕，所幸抽丝剥茧，独创进退有方厚黑怕经，其味无穷，夫为夫者，玩索而有得焉，则终身用之，有不能尽者矣。

韬光晦行

——知怕方能臻于厚黑化境

巴蜀奇人李宗吾遍检诸子百家，读破二十四史，终于发现历史的真谛：如果不是彻底的厚颜与黑心，就不可能成为大奸大雄。他于1917年把这一认识升华为《厚黑学》，这本奇书一经问世就引起巨大轰动，从此厚黑二字传播众口，历经数十年而不衰。正如国学大师林语堂先生所说："世间学说，每每误人，惟有李宗吾铁论《厚黑学》不会误人。读过中外古今书籍，而没有读过李宗吾《厚黑学》者，实人生憾事也！"的确，数十年来，各色人等中，默默地践行着这套理论的，大有人在，其中的妙处只有他们自己最清楚，正所谓"小用小效，大用大效"。

可是，由于厚黑学说"博大精深，读此学说，犹如读《大学》、《中庸》一般"，仁者见仁，智者见智。加之，李先生的文风独特，使很多人对厚黑学说的理解有失偏颇。正如李宗吾自己所说："黑主生平好写滑稽文字，开篇不是嬉笑怒骂，就是语含讽刺。有人说，'黑主在世，是天地间一大讽刺'，我亦云然。他不仅讽刺世人，有时也讽刺自己。不过当他讽刺自己的时候，更是恶毒地讽刺世人，这是他一贯的伎俩。"所以，很多人把厚黑学说等同为"权术"，见其言"厚"，就以为是在劝导世人"阳奉阴违、厚颜无行、诱色取悦、媚语蛊惑、见风使舵、摇尾乞怜"；见其论"黑"，就以为是在倡导世人"口蜜腹剑，两面三刀，血口喷人、助纣为虐，栽赃嫁祸、媚容兽心"。其实，李宗吾所言"厚黑"只是手段，并非目的。从这个角度来看，《厚黑学》实质是一部

《成功学》。因此，世人如果把厚黑仅仅作为目的，就会无所顾忌，为了达到厚黑的目的，无所不用其极。其结果只能是一事无成、身败名裂，为天下笑！

好在李宗吾先生早就料到会有此一出，在其著作中反复提醒世人，在运用“厚黑之道”时，一定要内存“怕”心。在他看来，那些天不怕、地不怕，凡事都与别人对着干的人，是没有好下场的。可是，世人都不想犯糊涂，但又难免犯糊涂。君不见古往今来多少英雄豪杰仅仅因为微不足道的“意气之争”，而葬送了锦绣前程；因为“不识时务”，而成了刀下“糊涂鬼”；因为损人利己、背信弃义，而成为天下公敌；因为强人所难，而使自己处处碰壁；因为机关算尽，而使自己偷鸡不成反蚀一把米；因为利欲熏心，而使自己遭人算计吃亏上当；因为耍小手段、小心计、小伎俩，而使自己洋相百出；因为不择手段，而玷污了自身的人格；因为铤而走险，而使自己遭到灭顶之灾；因为做事太绝，而使自己走进死胡同；因为心术不正，而使自己赔了夫人又折兵；因为功高震主，而给自己带来杀身之祸；因为仗势欺人，而遭到世人唾弃；因为骄傲自满，而损害了自己的长远利益；因为心胸狭窄，而使自己错失良机；因为怒发冲冠，而使自己失去了理智的判断力；或者由于自己身上的固执己见、固步自封、强横强为、见利必争、好高骛远、讳疾忌医、自寻烦恼、杞人忧天等“顽疾”，就使自己陷入万劫不复的境地。有没有办法可以避免这种不利的局面呢？厚黑教主认为，办法是有的，就是要懂得“怕”。刘备之成功，就是因为他懂得“怕”，因为他知道即使自己真是一位有资格和人“叫板”的大英雄，在行为言语上也不能表露，否则曹操之流绝不会放过他，他也就无法成就蜀汉霸业。王莽之失败，就是由于他不懂得“怕”，如果他终身不露，“恐怕至今孔庙中，还会写一个‘先儒王莽之位’大吃其冷猪肉”。在日常生活中也是同样，寒光森森的锐器往往会使人感到忧心，会使人油然生出一种距离感和回避的心理，进而可能成为

你的阻力，甚至成为你的破坏者。为此，厚黑教主提醒世人两点：第一，强者有强者的弱处和不幸，要懂得“藏”，切不可锋芒毕露。第二，要想制服世上的邪恶，必须先制服自己内心的邪念，要降伏内心邪念就必须懂得“忍”，通过“忍”控制住自己浮躁的情绪，情绪控制住以后自然不会轻易失去理智。

正是基于此，李宗吾提出，“夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕”，“大凡行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来”，并由此引伸出一套“厚黑怕经”，把它与儒家的“孝经”相提并论，还提议设立“怕学研究会”，俨然以“怕学”研究会的会长自居。

李宗吾说：“我发明厚黑学，犹如瓦特发明蒸汽机，后人拿去纺纱织布也好、行驶轮船火车也好、开办任何工业都好。我讲的厚黑哲理，无施不可，有能得我之一体，引而申之，就可独成一派。”本书正是秉承这一宗旨，按照《厚黑学》的思路，把李宗吾“厚黑怕经”的思想，提炼为六六三十六怕，为读者更好地运用厚黑学说提供帮助，以达到《孙子》所说“先为不可胜，以待敌之可胜”的效果。

目录

〔第一篇〕

莫叫板：不与别人对着干 [001]

李宗吾曰："夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。"在厚黑教主看来，"叫板"是万恶之源，那些天不怕、地不怕，凡事都与别人对着干的人，是没有好下场的。君不见古往今来多少英雄豪杰只是为了微不足道的"意气之争"，就葬送了锦绣前程；仅仅因为"不识时务"，就成了刀下"糊涂鬼"。被李宗吾称为厚黑第一人的刘备，如果不是存有"怕心"，就不会上演一幕"煮酒论英雄"的千古妙剧，因为，他知道即使自己真是一位有资格和人"叫板"的大英雄，在行为言语上也不能表露，否则曹操之流绝不会放过他，他也就无法成就蜀汉霸业。

■ 厚黑一怕：不识时务 [002]

【——欲行厚黑之术者，猪油可以蒙住心，但绝不能蒙住眼。能识时务者，方为厚黑俊杰。】

◎ 怕经实战：目无尊长者不得善终

◎ 怕经实战："好鸟"不会硬往枪口上撞

◎ 怕经实战：给人"面子"，才能保住自己的"面子"

◎ 怕经实战：远离得罪不起的"小人"

■ 厚黑二怕：意气之争 [014]

【——人如果仅仅为一口"气"活着，任何小冲突都会演化成你死我活的"敌我矛盾"，面对无数的"死敌"，根本没有办法冲杀出来。】

◎ 怕经实战：人活不为"气"，树活不为"皮"

◎ 怕经实战：钻"牛角尖"只能使路越走越窄

◎ 怕经实战：无谓的"争论"是引发矛盾的导火索

◎ 怕经实战："恩怨相报"，不死不休

■ 厚黑三怕：损人利己 [023]

【——越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号；越是想"独吞"，越要标榜自己是为了"双赢"。】

◎ 怕经实战：建立在别人痛苦之上的"快乐"不可能长久

◎ 怕经实战：害人之心不可有，处心积虑终落空

◎ 怕经实战：勾心斗角，最终的结果一定是两败俱伤

◎ 怕经实战：为人不可太阴毒，否则必遭天谴

■ 厚黑四怕：背信弃义 [036]

【——厚黑之事做得说不得，在厚脸黑心之上一定要裹上一层"信义"的伪装，否则无异于公开宣称与天下人为敌。】

◎ 怕经实战：幸灾乐祸，反祸其身

◎ 怕经实战：恩将仇报，为人不齿

◎ 怕经实战：失信世人，自绝天下

◎ 怕经实战：过河拆桥，自断后路

◎ 怕经实战：助纣为虐，绑上沉船

■ 厚黑五怕：以邻为壑 [047]

【——古人说："邻如唇齿，唇亡则齿寒。"把灾祸转嫁他人的做法只会孤立自己，是取小利而招祸害的行为。】

◎ 怕经实战：同事不必相轻

◎ 怕经实战：远亲不如近邻

◎ 怕经实战：同行未必是冤家

■ 厚黑六怕：强人所难 [055]

【——勉强别人做他们不愿做的事情对自己并不会有好处，反

会给自己留下没法预想的祸患。】
◎ 怕经实战：强扭的“瓜”不会香甜
◎ 怕经实战：待人不可以“横挑鼻子竖挑眼”
◎ 怕经实战：敲诈勒索只能激化矛盾
◎ 怕经实战：不可把人往“绝路”上逼

〔第二篇〕

莫犯傻：不能糊涂办错事 〔067〕

李宗吾曰：“谋国不忠非怕也，朋友不信非怕也，战阵无勇非怕也”，“其为人也怕，而敢于在外为非者鲜矣。”世人都不想犯糊涂，但又难免犯糊涂。有没有办法可以避免这种尴尬境地呢？厚黑教主认为，办法是有的，就是要懂得“怕”。王莽之失败，就是由于他不懂得“怕”，如果他心存“怕”念，终身不露，“恐怕至今孔庙中，还会写一个‘先儒王莽之位’，让其神灵得以大吃其冷猪肉”。

■ 厚黑七怕：机关算尽 〔068〕

【——民谚曰：“聪明反被聪明误”，莎士比亚说，“傻子自以为聪明，但聪明人知道自己是个傻子”。】
◎ 怕经实战：关公面前耍大刀
◎ 怕经实战：拍马屁拍到了马蹄上
◎ 怕经实战：善弄“权术”者，必毁于“权术”

■ 厚黑八怕：财迷心窍 〔079〕

【——贪欲是万恶之源，越是所谓聪明人，越容易为了一己之私去犯傻，难怪古人说：“利令智昏”。】
◎ 怕经实战：莫伸手，伸手必被捉
◎ 怕经实战：不要在横流的物欲中迷失自己

◎ 怕经实战：以权谋私，“权力”与“金钱”皆失
◎ 怕经实战：贪心不足蛇吞象，该收手时就收手
◎ 怕经实战：常在河边走，就怕湿了鞋

■ 厚黑九怕：漫不经心 [094]

【——过分聪明的人会因过分自信而掉以轻心，最终可能被傻子打败。厚黑之士要当笑在最后的“傻子”。】

◎ 怕经实战：后果的危险性想得严重一些
◎ 怕经实战：吊儿郎当者，难当大任
◎ 怕经实战：当断不断，反受其乱
◎ 怕经实战：亲兄弟，也要明算账
◎ 怕经实战：不要失去之后，才懂得珍惜

■ 厚黑十怕：忍气吞声 [110]

【——惟命是从的人，必然失去自我，一味地束缚于强加在自己头上的种种指令，只能使人像在水上的船一样受人摆布，最终搁浅。】

◎ 怕经实战：属于自己的，应理直气壮地去争取
◎ 怕经实战：弱者当自强，自己撑起一片天
◎ 怕经实战：只为他人着想的“委曲求全”不可取
◎ 怕经实战：面对强大的压力，要敢于说“不”

■ 厚黑十一怕：轻信上当 [120]

【——人在花言巧语面前，容易上当；人在利诱情欲之前，则容易吃亏。私心贪欲正是使自己吃亏上当的不二病根。】

◎ 怕经实战：自封“权威”者不可信
◎ 怕经实战：刻薄寡恩者不可信
◎ 怕经实战：阳奉阴违者不可信

◎ 怕经实战：蛊惑离间者不可信
◎ 怕经实战：骗取同情者不可信

■ 厚黑十二怕：遭人算计 [132]

【——在人生的丛林中，处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了别人的道儿。唯有懂得怕，才能学会闪展腾挪，逍遥自如。】

◎ 怕经实战：不要被人当枪使
◎ 怕经实战：看透对方的险恶用心
◎ 怕经实战：别人黑锅不能背、
◎ 怕经实战：提防有意挑起矛盾的人

〔第三篇〕

莫较劲：不和自己过不去 [139]

李宗吾曰："怕学之道，在止于至善"、"身体发肤，不敢毁伤，怕之始也；立身行道，扬名于后世，怕之终也。"在厚黑教主看来，懂得怕经的人，一定懂得爱惜自己，只有不和自己过不去，戒除固执己见、固步自封、强横强为、见利必争、好高骛远、讳疾忌医、自寻烦恼、杞人忧天等和自己较劲的恶习，才能"立身行道"，"扬名于后世"，成就一番事业。

■ 厚黑十三怕：一意孤行 [140]

【——一味地按自己的思路去行事，最终都会陷入进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。】

◎ 怕经实战：自我膨胀是一条不归之路
◎ 怕经实战：逆天而行必遭造化愚弄
◎ 怕经实战：明知不可为而为，是谓强为
◎ 怕经实战：不要与社会规范较劲

◎ 怕经实战：不要与自然规律较劲

■ 厚黑十四怕：抱残守缺 [152]

【——努力进取尚有可能赶不上时代的步伐，死守一种观念和规则过活终会被生活淘汰。】

◎ 怕经实战：死读书，读死书，读书死
◎ 怕经实战：天予不取，反受其咎
◎ 怕经实战：通达权变，不可拘泥于陈规
◎ 怕经实战：抓大放小，不求完美
◎ 怕经实战：不要为了“面子”而活着

■ 厚黑十五怕：作茧自缚 [165]

【——如果把自己包裹在一种框框中，为名利所累、荣辱所缠、得失所困，他的生存空间就会变得非常狭小。】

◎ 怕经实战：穷亦乐，富亦乐，不为名利所累
◎ 怕经实战：宠不惊，辱不惊，保持不卑不亢
◎ 怕经实战：得不患，失不患，相信吃亏是福
◎ 怕经实战：上司并非全能，何必事必躬亲
◎ 怕经实战：不要追求绝对的公平和完美
◎ 怕经实战：行事之前不要预先给自己设“框框”

■ 厚黑十六怕：贪得无厌 [184]

【——世界真的是“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往”吗？人已死要财何为？鸟已亡要食何用？】

◎ 怕经实战：为主贪，必丧其国；为臣贪，必亡其身
◎ 怕经实战：问世间“钱”为何物，直教生死相求
◎ 怕经实战：刻意地去追逐反而会失掉
◎ 怕经实战：一念贪私，万劫不复

■ 厚黑十七怕：眼不揉沙 [193]

【——“水至清则无鱼，人至察则无徒。”作为上司，要求手下人一定要十全十美，看似与别人较劲，实为与自己过不去。】

◎ 怕经实战：金无足赤，人无完人

◎ 怕经实战：赦小过，才能得大才

◎ 怕经实战：英雄无需问出身

◎ 怕经实战：宁可人负我，方能拢人心

■ 厚黑十八怕：争强好胜 [202]

【——凡事都要争个高低，这是一种不良的心态。其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋。】

◎ 怕经实战：头脑发热将付出高昂的代价

◎ 怕经实战：不能为了争名逐利，使自己成为“没头的苍蝇”

◎ 怕经实战：留一半清醒，留一半醉

〔第四篇〕

莫要滑：不可轻易玩心眼 [209]

李宗吾曰：“厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就得学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。”并且强调，运用厚黑学时一定要“阴称其言，而显弃其身”。在这里，厚黑教主最担心的，就是对厚黑学一知半解，把厚脸黑心挂在外面，与别人摆开阵势耍心眼，惟恐别人不知道你在行厚黑之道，这样就不如“安分守己”更安全。厚黑怕经所强调的“莫要滑”，实质就是要达到一种“至厚至黑，天下后世，皆以为不厚不黑”之境界。

■ 厚黑十九怕：因小失大 [210]

【——古人云："顾小利则大利之残。"爱玩心眼的人往往都会把眼睛盯在"蝇头"小利上，而且还会自以为得计。】

◎ 怕经实战：只顾小利，得不偿失

◎ 怕经实战：谋划不周，功败垂成

◎ 怕经实战：占小便宜，后患无穷

◎ 怕经实战：不劳而获，代价惨重

◎ 怕经实战：利欲熏心，任人宰割

■ 厚黑二十怕：弄巧成拙 [225]

【——聪明形于外，耍点小手段、小心计、小伎俩，偶尔会一两次侥幸成功，但是最终结果却是洋相百出，与初衷大相径庭。】

◎ 怕经实战：东施效颦，被人笑掉大牙

◎ 怕经实战：出尔反尔，最终自食其果

◎ 怕经实战：不择手段，玷污自身人格

◎ 怕经实战：操之过急，丢了到嘴肥肉

■ 厚黑二十一怕：铤而走险 [236]

【——越是聪明的人，越可能对自己的形势作出错误判断，越可能对自己的能力作出过高的评估，越可能存在着侥幸的心理。】

◎ 怕经实战：再狡猾的狐狸，也逃不过猎人的眼睛

◎ 怕经实战：君子爱财，取之有道

◎ 怕经实战：敢玩火者，必遭自焚

■ 厚黑二十二怕：害人害己 [244]

【——常言道："多个朋友多条路，少个仇人少堵墙"，"狗急

了也跳墙”。因此，事不能做得太绝，不能伤天害理，要记住，把别人逼入死胡同，自己也进了死胡同。】

◎ 怕经实战：天作孽尤可恕，自作孽不可活
◎ 怕经实战：螳螂捕蝉，黄雀在后
◎ 怕经实战：心术不正，赔了夫人又折兵
◎ 怕经实战：要想人不知，除非己莫为

■ 厚黑二十三怕：误入圈套 [256]

【——俗话说：“不怕贼偷，就怕贼惦记。”强中自有强中手，你的那点小聪明可能还没用，别人就已经看透了你的心思，并将计就计，引你入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。】

◎ 怕经实战：哑巴吃黄莲，有苦说不出
◎ 怕经实战：不要被对方的装疯卖傻解除武装
◎ 怕经实战：不要相信天上会掉下“馅饼”
◎ 怕经实战：当心无原无故和你套近乎的人

■ 厚黑二十四怕：不急人难 [268]

【——古人说：“城门失火，殃及池鱼。”“自扫门前雪，不管他人瓦上霜”的态度，会使自己陷入麻烦，千万不要为“消极避祸”沾沾自喜。】

◎ 怕经实战：明哲保身反而引火烧身
◎ 怕经实战：上帝是公道的

〔第五篇〕

莫露锋：不能锋芒毕露 [273]

李宗吾曰：“君子知怕也，闻乐不乐，居处不安，必诚必敬，勿之有触焉耳矣。”厚黑教主这里是提醒世人，“盈则损，直则折”，强者有强者的弱处和不幸，要懂得“藏”，切不可锋

芒毕露。在生活中，寒光森森的锐器往往会使人感到忧心，一个人的才智名气过露，在人与人的交往中也会使人油然生出一种距离感，或产生回避的心理意识，甚至成为你的阻力，威为你的破坏者。所以当人处在少壮年轻的时候，往往会因锋头太健而丧失许多机会，延长成功的进程。等到明白这种道理时，又已经事过境迁，悔之晚矣。

■ 厚黑二十五怕：功高震主 [274]

【——当你功高业隆、名倾天下之时，就要格外小心了。古人说，“盖世功劳，当不得一个矜字”。况且，人君之侧，位高禄厚，人所垂涎。】

◎ 怕经实战：敌国即破，谋臣将亡

◎ 怕经实战：功成不退，自寻死路

◎ 怕经实战：位盛危至，德高谤兴

◎ 怕经实战：日中则昃，月盈则亏

■ 厚黑二十六怕：狂放不羁 [289]

【——老子说：“知人者智，自知者明”，人果能自知，决不致把自己看作圣人，把别人认为混蛋，这样他就不会狂妄。】

◎ 怕经实战：书生气太浓会与环境格格不人

◎ 怕经实战：我行我素，伤人伤己

◎ 怕经实战：韬光养晦是存身保命的诀窍

◎ 怕经实战：欲擒故纵是对付强者的杀招

■ 厚黑二十七怕：自吹自擂 [303]

【——一些人为了面子和虚荣心，往往对自己大吹大擂、自说自话，这是一种人性的虚伪，到头来只能是适得其反。】

◎ 怕经实战：自是不彰，自夸不长

◎ 怕经实战：病从口入，祸从口出
◎ 怕经实战：装腔作势，欲盖弥彰

■ 厚黑二十八怕：仗势欺人 [312]
【——飞扬跋扈者往往只看重一点近利，得到一点非分的好处，却不知他们可能会失掉很多更宝贵的东西，就是别人的支持。】
◎ 怕经实战：不做得势便猖狂的中山狼
◎ 怕经实战：狗仗人势者遭人唾弃
◎ 怕经实战：居高无道，自毁江山

■ 厚黑二十九怕：骄傲自满 [320]
【——常言说："谦受益，满招损。"傲慢，则会自以为了不起；骄傲，则会听不进别人的意见；自大，则做事专横无礼：这都是损害自己长远利益的行为。】
◎ 怕经实战：骄傲自满而成功者，自古未有
◎ 怕经实战：专横傲慢意味着远离真理
◎ 怕经实战：切不可被一时的得意冲昏了头脑
◎ 怕经实战：狂妄到极点就是自卑

■ 厚黑三十怕：夜郎自大 [335]
【——常言说："山外有山，天外有天。"不能像井底之蛙那样，感觉天下最伟大者，莫过于自己，于是，便志得意满，鼓腹而鸣，唯我独尊。其结果只能是可笑可悲的。】
◎ 怕经实战：唯我独尊，只会显得自己见识浅薄
◎ 怕经实战：力微负重，只会给自己带来身败名裂
◎ 怕经实战：好为人师，只能引起别人的反感

〔第六篇〕

莫忿速：不要失去理智 [343]

李宗吾曰："苻坚以百万之师伐晋，谢安围棋别墅，不动声色，是得力于'怕'字诀……是因为'怕'而养成泰山崩于前而色不变的习惯。"在厚黑教主看来，要想制服世上的邪恶，必须先制服自己内心的邪念，自己内心的邪念降伏了，其他一切邪恶也自然退却。降伏内心邪念的诀窍就是"怕"，一旦懂得"怕"，就可以控制住自己浮动的情绪，情绪控制住以后自然不会轻易失去理智。忿速，心胸狭窄、容易动怒之意。孙子说，"忿速，可辱也"，孔子也说，"一朝之忿，忘其身以及其亲"，厚黑怕经最担心的也是，"匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，自损身家，为天下笑"。

■ 厚黑三十一怕：心胸狭窄 [344]

【——常言说："小人悲戚戚，君子坦荡荡。"往往一个强者的倒下，不是死在敌人的手中，而是败于自己不能战胜自己狭隘的心胸。不以物喜、不以己悲才是人生的至高境界。】

◎ 怕经实战："私"字当头，万事皆哀

◎ 怕经实战：暴怒无常，其命不长

◎ 怕经实战：欲辱于人，反辱自身

■ 厚黑三十二怕：怒发冲冠 [353]

【——愤恨于他人的人，其内耗是极大的，其理智的判断和美好的前程都可能丧失在自己偏激的怒海之中。】

◎ 怕经实战：怒而失言，遭来杀身之祸

◎ 怕经实战：怒而兴师，后果不堪设想

◎ 怕经实战：怒而致昏，易着对手的道

◎ 怕经实战：怒而失算，葬送大好前程

■ 厚黑三十三怕：妒火中烧 [367]

【——为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。】

◎ 怕经实战：争风吃醋，损人害己

◎ 怕经实战：英雄气短，儿女情长

◎ 怕经实战：不成亲家，便成仇家

◎ 怕经实战：缺德冒烟，损人害己

■ 厚黑三十四怕：宁折不弯 [377]

【——常言道："人在屋檐下，不得不低头。"可有人就是不信邪，死抱着"宁为玉碎，不为瓦全"的信条，做着自以为崇高的蠢事。】

◎ 怕经实战：绝不可作无谓的牺牲

◎ 怕经实战：留得青山在，不怕没柴烧

■ 厚黑三十五怕：得意忘形 [383]

【——大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，一个高明的处世者，会在一帆风顺时保持清醒和理智，以防范祸患的发生。】

◎ 怕经实战：一步不慎，满盘皆输

◎ 怕经实战：看似平静，一朝风来起狂澜

◎ 怕经实战：过分的得意会使人失去警觉

■ 厚黑三十六怕：锱铢必较 [391]

【——圣人曰："知之为知之，不知为不知。"但是若不分场

合，不合时宜地践行圣人之道，锱铢必较，就会让圣人也变成使你亡身的帮凶。】

◎ 怕经实战：不值得为名利去争得头破血流

◎ 怕经实战：一有报复之心，灵魂就会下地狱

◎ 怕经实战：别为“芝麻粒儿”大的事情去较劲

〔第一篇〕

莫叫板：不与别人对着干

李宗吾曰："夫怕，天之经也，地之义也，民之行也。五刑之属三千，而罪莫大于不怕。"在厚黑教主看来，"叫板"是万恶之源，那些天不怕、地不怕，凡事都与别人对着干的人，是没有好下场的。君不见古往今来多少英雄豪杰只是为了微不足道的"意气之争"，就葬送了锦绣前程；仅仅因为"不识时务"，就成了刀下"糊涂鬼"。被李宗吾称为厚黑第一人的刘备，如果不是存有"怕心"，就不会上演一幕"煮酒论英雄"的千古妙剧。因为，他知道即使自己真是一位有资格和人"叫板"的大英雄，在行为言语上也不能表露，否则曹操之流绝不会放过他，他也就无法成就蜀汉霸业。

■ 厚黑一怕：不识时务

欲行厚黑之术者，猪油可以蒙住心，但绝不能蒙住眼。能识时务者，方为厚黑俊杰。

对于厚脸黑心的“厚黑之士”来说，不达目的誓不罢休，为此可以无所不用其极。但这并不意味着他们都是些蛮干的“莽夫”，正相反，他们行事最讲“目的”、“手段”、“实力”和“条件”的统一。他们可以不讲“正义”，但必须讲求“时务”。换言之，做一件事之前，孰大孰小、孰轻孰重，他们最“拎得清”，“赔本赚吆喝”的事情，他们是不会干的。可见，不识时务是行厚黑之第一大忌。

◎ 怕经实战：目无尊长者不得善终

假如在权力的竞争中，尽管你具有相当的优势，但是由于各种原因使你处于不利地位，对手已经占据了上风，这时你就要加倍小心了！因为，这时你的实力已经不是你的优势，而成了一种负担，甚至成为上司的一块“心病”，因为你的实力对他来说就是一种威胁。面对这种情况，厚黑之士因为存有“怕心”，所以就会迅速调整心态，做出百倍的恭顺，以解除对手的戒心。可是，不识时务者却会凭借自己所谓的实力，处处与上司叫板，以寻求心理的平衡，只能是越赔越多，最后恐怕连反本的机会都没有了。刘邦的宠臣殷盖之死就是犯了这个禁忌。

当出身寒微的韩信登坛拜将后，一班随同刘邦起事的老臣武将自然非常瞧不起他，只是碍于刘邦的面子不好说什么。韩信指挥军队，纪律非常严格。一天，韩信升帐点兵，限令大小兵将五更时分全部报到。点名完毕，只有监军殷盖未到，很多人都想看看韩信如何处理。韩信也不追问，随后开始操练。

午时过后，刘邦的亲信殷盖才从营外来到了辕门，被守门兵士挡住。兵士说：“操演已开始，没有大元帅的命令，不敢放人进去！”

殷盖不以为然地骂道：“什么元帅不元帅？正是小人得志，乱施乱为！好吧，你去说一声吧！”

等到传令兵持牌回报后，殷盖大模大样地走了进去，见韩信，也只把两手一拱，一脸看不起的样子。

韩信很严肃地对殷盖说：“军中有禁令，汉王也有手谕，你身为监军，为什么迟到？”“早已三令五申，限卯时齐集，你却过了三个时辰才来，显然蔑视军令，依法当斩！”

殷盖根本不在乎，还强横争辩，韩信大怒，喝叫左右把他绑起来，跪于帐前，数其罪状。又召军政司曹参问：“殷盖违

令，罪在那一条？”曹参高声说：“与军约会，期而后至，得慢军之罪，当斩！”

殷盖一看韩信要来真的，吓得魂不附体，急以目视樊哙，想求他讲情，但樊哙也没有办法，只能干着急。辕门外有人知道了这个消息，飞马报告汉王刘邦，刘邦也大吃一惊，急忙派一名上大夫持自己的亲笔手令去求情。

这名上大夫飞一般到了辕门，并高呼：“有汉王手谕，刀下留人！”两飞骑撞入了军营，被守门军士拿住，押送到韩信面前，韩信质问说：“军中不准驰骋，大夫素熟兵法，为何故犯军令？”

大夫说：“我是奉汉王之命来的！”

“既然奉命而来，于法亦有抵触！”韩信说完，问军政司，“哪大夫该当何罪？”

“军法有驰骋军中者，得轻军之罪，当斩首以示三军！”

韩信说：“既然有王旨在身，故免本身之死，但要斩马夫，以彰军令！”

不一会，殷盖和上大夫的马夫被处斩了。从此，众将士凛然不敢再犯军令，死心塌地地听从韩信指挥。

俗话说，官大一级压死人。在厚黑怕经看来，权力场中，最不识时务的行为就是以下犯上。官有官威，高高在上者，最容不得对其自尊和威严的侵犯。殷盖正是由于公然挑战韩信的官威，才惹火上身的。因此，厚黑怕经提醒世人：在任何时候都不要同上司发生直接冲突。

◎ 怕经实战：“好鸟”不会硬往枪口上撞

殷盖除了犯有目无尊长的大忌之外，另一个不明智的地方就是“撞”到了韩信的“枪口”上，成了厚黑大师韩信用来“杀鸡儆猴”的那只不识时务的“蠢鸡”。相传猴子是最怕见血的，驯猴的人首先当面把鸡杀给它看，叫它看看血的厉害，

才可以逐步进行教化。所以高明的驯猴人都先找一支“蠢鸡”来祭刀。

自古以来，这种因不识时务而主动送上门的“蠢鸡”却大有人在。

周朝建立之初，姜太公要罗致一批人才为国家效力。在齐国有一位贤人很被世人推崇。姜太公慕名，想请他出来做事，拜访了多次，都吃了闭门羹。

不久，姜太公忽然把他杀了，周公旦非常不理解，就问姜太公说：“这是一位贤人，不求富贵显达，自己掘井而饮，耕田而食，正所谓隐者无累于世，为什么把他杀了？”

姜太公说：“在天下大定之时，人人应该为国家出力。天下人对新建立的王朝，不是拥护就是反对，绝不容许有中立思想存在，以他这种不合作态度，如果人人学他，那还有什么可用之民，可纳之饷呢？所以把他杀了，就是要给世人看的！”

果然此后，那些商朝的遗老遗少们再也不敢自鸣清高地隐居下去了。这位“无累于世”的贤人之死固然有些冤枉，但从厚黑怕经的角度看，正是他不识时务所致

无独有偶，春秋晚期吴王阖闾的两名宠姬也因撞在正欲展示自己统兵才华的孙武的枪口上，而断送了性命。

当阖闾看过孙武著的兵书十三篇，叹为奇才，但对孙武治军的真实本领仍有疑虑。于是，问孙武是不是可以当众演示一下。孙武说自己可以把后宫的妇人训练成战士。吴王就在后宫选出三百名宫女，交给孙武调遣。

孙武又请求吴王派两位宠姬为两队队长，以便于指挥，吴王允许。

孙武把宫女编成左右两队，三百多名娘子军个个全副武装，右手握剑，左手拿盾，分站两旁。两位宠姬各管一队，都披挂好兵器，孙武又示以军法：一不许混乱，二不许喧哗，三不许违犯约束，私自行动。

随后，孙武升帐了，传令布阵，将黄旗两面，授给两位队

长，令为前导，众宫女跟随队长之后，五人为伍，十人为什，要紧随相继，不得脱离，听鼓声进退，脚步不得混乱。

传谕已毕，令队伍皆跪下听命。孙武下命令道："鼓声一响，两队齐起；鼓声再响，左队向右转，右队向左转；鼓起三通，各挺剑互斗。锣声起时然后收兵！"

号令一出，众宫女觉得很新鲜特好玩，都禁不住掩口嘻笑起来。击鼓的军士禀告，第一次鼓已击过了，各人或起或坐，参差不齐。

孙武离座正色说："约束不明，申令不信，将之罪也。可再申前令，解释清楚。"

军吏奉命再大声将命令解释一次。可是鼓吏再击鼓时，众宫女依旧嘻笑耳语，半点也不在乎。

孙武卷袖而起，亲自擂鼓一通，又再次重申前令，但自队长以下，个个前仰后合，无不大笑起来。

其实孙武早料到会如此，于是大声问执法吏道："约束不明，申令不信，将之罪也；今已约束再三，而士不听令，依法该当何罪？"

"当斩！"执法吏答道。

于是孙武喝道："左右，将两名队长推出去斩首！"

吴王看见孙武要杀自己的两位爱姬，大吃一惊，急命人持节驰救，令曰："寡人已知道将军的用兵能力了。但两姬乃寡人心爱之人，非此两人，食不甘味，睡不安寝，请看寡人面上，赦免了吧！"

孙武拒绝说："军中无戏言，臣已奉命为将，将在外，君命有所不受，若循君命，赦免无罪，将何以服众？斩！"

这时再看宫女们，都诚惶诚恐地跪在帐下听令。而后，进退左右，无不中规中矩，就是真的让她们冲锋陷阵，她们也不敢违抗了。

孙武正是靠着这两个女人的鲜血，浇开了自己的成功之道。可见，孙武是一位精通厚黑之术的大师，而对这种人必须

看穿他的用心，才能不去往其“枪口”上撞，这时就需要懂得厚黑怕经，以“厚黑”对“厚黑”方才有效。

◎怕经实战:给人“面子”,才能保住自己的“面子”

对待上司要有“戒惧”之心，那么对待地位较自己低的人是不是就可以“百无禁忌”了？答案是否定的。因为，在精通厚黑之术者看来，形势是在不断发展变化的，原来的下人可能成为权倾一时的大人物。同时，常言说“阎王好惹，小鬼难缠”，让一些“成事不足，败事有余”的人对自己怀恨在心，就等于给自己周围布满了“地雷”。因此，厚黑怕经认为，不仅对上，对下也同样，必须要给所有人留“面子”。对于中国人来说，“生死事小”，“面子事大”。很多有权有势之人正是败在了不给别人“面子”，尤其是不给手下人“面子”上。

霍家是汉朝显赫的家族，出过名将霍去病和名臣霍光，但后来却被汉宣帝诛灭全族，就是因为霍光凭借自己的权势，不把别人放在眼里，认为自己行事光明磊落，不必给谁留情面。

武帝60多岁生了一个小儿子弗陵，就是汉昭帝。昭帝年少，自然不能执掌朝政，因此必须选好辅佐他的顾命大臣。顾命大臣必须忠诚可靠且有才华，汉武帝看中了奉车都尉霍光和侍中驸马都尉金日磾。

霍光是汉代名将霍去病的弟弟，他从郎官做起，一直升到奉车都尉，在宫中勤勤恳恳，小心谨慎。武帝游五柞宫患了风寒，自知将不久于人世，就召见霍光和金日磾，并颁出诏书，立少子弗陵为太子，进霍光为大司马大将军，金日磾为车骑将军，上官桀为左将军，与丞相田千秋、御史大夫桑弘羊5人为顾命大臣，第二天，汉武帝驾崩。

5人中的上官桀可说是一奸诈小人。上官桀本是皇宫替皇帝喂马的官员，只是他善于溜顺拍马，才得以重用。汉武帝让

上官桀为顾命大臣，真是看错了人。

汉昭帝当时才 8 岁，朝中大事，全由顾命大臣负责办理。为了全身心工作，霍光也搬入宫中，他谨慎地工作，对年幼的皇帝也很恭敬。

由于母亲钩弋夫人已死，弗陵无人照顾，宫中的嫔妃，霍光又放心不下，于是把昭帝的大姐鄂邑公主召进宫中，加封盖长公主，让她照料弗陵。

不久，燕王刘旦等人谋反。燕王刘旦与广陵王刘胥，都是昭帝的哥哥。刘旦虽然有学问，但性子过于傲慢，刘胥勇武，但过于爱好游猎，所以武帝没让他们继承帝位。当武帝死的消息传到刘旦那里时，他表示，未见遗嘱，恐立嗣有诈。于是，刘旦派使臣向昭帝请求在各个诸侯封国建武帝庙，霍光敏锐地觉察到刘旦可能有别的企图，没有同意，只是给刘旦、刘胥和盖长公主加了封地。刘旦怀恨在心，就向封地内的人宣布，说霍光所立并非武帝之子，应当即位的是自己，希望天下人一起来共同讨伐。在霍光的努力下，最后平息了这次叛乱。

不久，顾命大臣金日磾染病身亡，他的两个儿子年幼晓事，昭帝曾把他俩召入宫中，与他一同起卧游玩，感情很好。等金日磾死后，其中的一个儿子承袭了父亲的爵位，昭帝就向霍光请求把另一个儿子也封为侯爵，霍光说没有先例。昭帝说："封不封侯，还不就凭你我的一句话吗?"霍光板起脸说："高祖曾经说过，没有功的人不能封侯。"昭帝吓得不敢做声了。

自以为"身正不怕影子歪"的霍光，这里正是犯了厚黑怕经中不识时务的大忌。让上司怕你，绝不是安身保命的长久之计。

到了第二年，霍光被封为安陆侯，上官桀被封为安阳侯，霍光的权势越来越大。在昭帝 12 岁的时候，上官桀的儿子上官安想把自己才 6 岁的女儿送入宫中，希望成为皇后，就去找霍光商量。上官安本以为霍光是自己的岳父，自己的女儿是霍

光的亲外孙女，霍光是不会阻拦的，没想到霍光一口回绝，认为孩子太小，不宜入宫。上官安一看无回旋的余地，只好想办法去求助别人。

上官安想了好久，终于找到一条门路，就跑到盖长公主家里找到了门客丁外人。原来，盖长公主的丈夫早逝，公主耐不住孀居的孤独，再加上门客丁外人美貌多才，为人狡猾，又善于趋奉公主，于是两人就勾搭成奸，几乎不避人耳目。后来霍光让盖长公主入宫服侍昭帝，两人就无法见面了。霍光为了让盖长公主安心服侍昭帝，索性让丁外人入宫值宿，成全他们。上官安找到丁外人密商，丁外人一口答应，立刻去向盖长公主游说，盖长公主本打算把故周阳侯的女儿配给昭帝，可为了讨情夫的欢心，只好答应。不久，上官安的女儿被迎入宫，并立为皇后。

上官安从此官运亨通，很快就升为车骑将军。上官安由此十分感激丁外人，想说通霍光，封丁外人为侯爵，霍光无论如何都不答应。上官安无奈，只好让父亲上官桀去说情。上官桀与霍光都是顾命大臣，又是儿女亲家，更是莫逆之交，谁知霍光还是不答应。上官桀无奈，便降格以求，说是封个光禄大夫也好。霍光怒道："丁外人无功无德，怎好得封官爵，请你不必再说了！"上官桀碰了一鼻子灰，从此深深地怨恨霍光。

盖长公主因为情夫得不到爵位，也十分怨恨霍光，他们内外照应，想除掉霍光。不久，昭帝突然下诏，封上官安为桑乐侯，食邑 5000 户。霍光事先并不知道这件事，但觉得上官安是皇帝的岳父，也不算违例，就未加过问。而上官安却十分傲慢，有一次，入宫侍宴，罢宴回家以后，向门客夸耀道："我今天与女婿一起饮酒，很是高兴，只是我的女婿服饰很豪华，而我家的用具器物，还不得相配哩！"说着，就要把旧有的家具一概烧光，多亏门客劝阻，才未烧成。

一次，太医监侯充国无故入殿，按照律条，当处以死刑。侯充国是上官安的外祖父最为宠爱的人，上官桀便去找霍光求

情，霍光仍不允许，上官桀无法，只好去求盖长公主，盖长公主交出了20匹马替侯充国赎罪，侯充国才减罪免死。自此以后，上官桀父子就更加痛恨霍光，感激盖长公主。

上官桀认为自己和霍光一样，都是顾命大臣，却每件事都要受霍光管辖制约，实在太不公平。于是，他们就广结宫廷内外的宦官大臣，想趁机除掉霍光。御史大夫桑弘羊的子弟多有失职，也对霍光怀有怨望。于是，密谋陷害霍光，不想被昭帝识破，反而更加信任霍光，并说："大将军是当今的忠臣，先帝嘱托他辅佐我，如有人再敢妄说是非，便即处斩。"昭帝从此不理上官桀。上官桀忧愤交加，万般无奈之际，竟与儿子上官安商议了几次，想联络盖长公主刺死霍光废了昭帝。

他们商议，由盖长公主请霍光喝酒，在席间刺死他，上官桀父子以为计策万无一失，都有点得意忘形。群党在议论这件事的时候问上官安说："一旦废了昭帝，您的女儿上官皇后怎么办？"上官安勃然发怒道："追逐大鹿还顾得上兔子吗？"这消息从盖长公主处和上官安家里露出来，竟让霍光得知。于是，先把上官桀父子诱入宫中，立即斩杀，又拿住桑弘羊，亦即杀死，其余党徒也一并逮捕。盖长公主闻变自杀。

这次霍光虽然又逃过一劫，但是由于霍光权势大，霍家的子弟陆续出任要职，他们形成了一股势力，这股势力，直接威胁到了朝廷。同时，霍家人的种种恶迹，引起众人的怨恨，最终也引起了皇帝的不满，霍光死后被抄了家，霍氏子女，女婿外孙，尽数处死，诛灭不下千家。

霍光之所以屡屡拂人情面，就是由于他有这样一种心理：我凭着一颗良心，上对得起先王所托，下对得起黎民百姓，何惧之有！厚黑怕经认为，这正是不识时务的表现。掌权者若以权势相压，任性而为，纵是人们一时隐忍不发，也势必心怀怨恨，一有机会，必行报复之事。因此，厚黑怕经提醒世人：人不会永远得志，一定要懂得以德服人，不可轻易树敌。

◎ 怕经实战：远离得罪不起的“小人”

霍光的教训从一个侧面说明，如果没有修练出厚黑的功夫，就是千万不要急着去出人头地，就是高官厚禄白送给你也不能要，因为世上没有免费的午餐，说不定高官厚禄背后正是致命的陷阱。因此当有人问李宗吾：“你的厚黑学，怎么我拿去实行，处处失败?”李宗吾反问说：“我著的《宗吾臆谈》和《社会问题之商榷》二书，你看过莫有?《厚黑学》单行本，你看过莫有?”当对方回答说：“我只听见人说，‘做事离不得脸皮厚，心子黑。’我就照这话行去。”李宗吾警告说：“你的胆子真大，听见厚黑学三字，就拿去实行，仅仅失败，尚能保全生命而还，还算你的造化……你连书边边都未看见，就去实行，真算胆大。”厚黑教主之所以说其人“胆大”，就是因为其人根本就不懂得行厚黑还有“怕”字存在。

“高处不胜寒”，处于一人之下万人之上，其实更加危险，因为周围有很多“小人”在等机会算计你。这时明智的策略就是“惹不起，躲得起”。

这里是不是过高估计了“小人”的危险性?非也。“小人”的残忍阴毒是怎么估计都不为过的!

这种危险性一方面表现在其超乎常人的“狠”。春秋时，齐桓公得知易牙善做美味佳肴，便开玩笑地说：“寡人对人间的鸟、兽、虫、鱼的味道都食过了，惟独没有食过人肉，不知人肉的滋味怎样?”易牙回去之后，为了巴结讨好齐桓公，竟把自己三岁的儿子杀了，给齐桓公做了一盆美味可口的红烧人肉。齐桓公从此对易牙非常宠信，甚至要让他接替管仲。

这种危险性另一方面表现在其超乎常人的“毒”。东汉质帝刘缵为帝时，梁冀专权，质帝年龄虽小，但聪明伶俐，因此对梁冀的专横十分不满。有一次，他在朝堂上当着满朝公卿的面指着梁冀说：“这个是跋扈将军!”梁冀由此怀恨在心，竟

让内侍在饼中置毒，毒死了质帝。

这种危险性最后一方面就表现在其超乎常人的“阴”。

春秋时期，晋国大臣赵衰、栾枝、先且居、胥臣相继而逝。但军中不可一日无帅，于是，晋襄公任命狐射姑为中军元帅，赵盾为副；箕郑父为上军元帅，荀林父为副；先蔑为下军元帅，先都为副。

小人得志的狐射姑对三军任意指挥，旁若无人，引起大家的不满。下军司马臾骈进谏道：“常言说‘帅克在和’。现在三军元帅，不是夙将，就是世臣。元帅您应该虚心向他们求教，征求他们的意见，表现得谦虚一些。像您这样刚愎自用，目中无人，这就是（楚国名将）子玉被晋军击败的原因，不可不引以为戒！”

但是臾骈太天真了，以狐射姑的为人，他是不会接受的。不仅如此，狐射姑还命令左右将臾骈推出当众鞭打一百下，以示惩戒。

此时，大夫阳处父正奉命出使卫国，回来之后。听说狐射姑为元帅，众皆不服，于是秘密向晋襄公说：“射姑刚愎自用，好大喜功，很不得民心，此人非大将之才。统率三军应选贤能，赵衰之子赵盾，忠诚贤明而有才能，要选择元帅，赵盾是最合适的人选。”

晋襄公觉得阳处父的话在理，就匆忙命令阳处父通知各军集中检阅。待诸军集合完毕，晋襄公突然对狐射姑喊道：“狐射姑能力有限，实不足于为中军元帅。原来我让赵盾扶持你，今天你就做赵盾的副手吧。”其余上、下军元帅如故，全军一片欢腾。赵盾随即大修政令，宽严有度，军民悦服。

阳处父的好朋友听说了这件事，就提醒阳处父说：“你对君主直进其言，毫不隐瞒，忠诚是忠诚，狐射姑的为人你是知道的，难道你不担心遭人怨恨吗？”

阳处父认为自己是为国家着想，所以不惧怕个人怨恨。

狐射姑对晋襄公突然宣布罢去自己中军元帅之职，感到必

然有人从中作梗，于是第二天一大早，就去拜见晋襄公。见四周无人，狐射姑十分谦卑问晋襄公说："承蒙主公思念为臣先辈的功劳，不嫌弃臣下愚笨无能，让为臣主管军政。昨天突然军前易帅，为臣不知道自己犯了什么过错，难道是为臣先辈狐偃的功勋不如赵衰的功勋？"

晋襄公不加思索地回答说："并没有其他原因，只是阳处父对我说你不得民心，不适合做大将，所以才进行了这样的人事变动。"

从此，狐射姑对阳处父恨之入骨，不久，晋襄公病逝，狐射姑命其弟半夜跳墙进入阳处父家，将阳处父杀死在家里。

由此可见"小人"的确可怕。俗话说，"小河也能翻大船"，忽略了看似无足轻重的小人，同样能栽大跟头，这就是为什么许多人闯过了大风大浪，最后翻船在小河沟。要知道小人"做糖不甜，做醋酸"，一旦你得罪了他们，他们的报复心是最强的，必置你于死地而后快。因此，厚黑怕经告诉我们，即使你再厌恶这些"小人"的行径，表面上还是要"敬而远之"，少惹为妙。

■ 厚黑二怕：意气之争

——人如果仅仅为一口『气』活着，任何小冲突都会演化成你死我活的『敌我矛盾』，面对无数的『死敌』，根本没有办法冲杀出来。

人如果仅仅为一口“气”活着，任何小冲突都会演化成你死我活的“敌我矛盾”，面对无数的“死敌”，根本没有办法冲杀出来。

世人常说：“人活一口气，树活一张皮。”在厚黑之士看来，此话愚不可及。厚黑怕经告诉我们，“意气之争”微不足道。如果仅仅为一口“气”活着，任何小冲突都会演化成你死我活的“敌我矛盾”。这样行事的结果，就是为自己树立起无数“死敌”，面对这无数“死敌”的重重包围，你是没有办法冲杀出来的。真正的厚黑大师是绝不会这样干，对于无关紧要的矛盾，他们根本不理会，化解仇怨，减少对手，以便集中力量，对付最主要的对手，这样才有可能成功。可见，凭着“意气”行走世间的人，是寸步难行的。

◎ 怕经实战：人活不为“气”，树活不为“皮”

有一种人好像天生就是与别人作对的，他们最喜欢说的话

就是："我就不信……"这种人最大的问题就在于过分"自我"，也就是说，他什么都要比别人强。这种好胜心一强，就会使好事变坏事，小事变大事，最终使事情变得无法收拾。

厚黑怕经告诉我们，欲行厚黑事，必先去除"好胜心"。

春秋时期，晋献公有五个儿子，他们是：申生、重耳、夷吾、奚齐、卓子。太子申生的母亲很早就去世了，在另外四个妾妃里，最受宠爱的是奚齐的母亲骊姬，不久，献公就把她立为夫人。骊姬为使自己的儿子立为太子，利用卑鄙的手段害死了太子申生。随后，重耳和夷吾也分别逃亡国外。

公元前651年，晋献公去世，十一岁的奚齐如愿以偿地成为新国君。可是朝内有两个大臣对此十分气愤，利用吊唁献公的机会，杀死了奚齐。这时夷吾在秦国的帮助下，成为晋国的国君，就是晋惠公。晋惠公是个无德之人，在位期间，天怒人怨，他害怕德高望重的重耳夺他的君位，派刺客到处刺杀重耳。

倒霉的重耳在国外颠沛流离，多亏跟随他的一班大臣披肝沥胆，才得以活下来。这当中最忠于他的是魏犨和颠颉两人，一直跟随重耳流浪了十九年。

有一年，重耳逃到了曹国，受到了曹国君主的冷遇，连一顿饭也没给重耳吃。曹国有个大夫叫僖负羁十分同情重耳的遭遇，私下里为重耳设了一桌丰盛的酒席，并赠送一块贵重的白玉。重耳对此铭心刻骨，发誓将来一定报答。

重耳终于在逃亡十九年后，做了晋国的国君，这就是晋文公。晋文公奋发治国，国势不断强盛，加之有魏犨、颠颉两员大将南征北战，晋国终于成为中原霸主。

重耳为出逃难时的那口气，随后发兵打下曹国。同时他也没有忘记报答僖负羁对他的恩德，打算重赏他，可是，在曹国大臣的名单上怎么也找不到僖负羁的名字。重耳一打听才知道，当年，曹共公得知僖负羁私下设宴款待重耳，十分恼火，已将他革职为民了。重耳马上让人找到了僖家，并立刻派兵保

护起来，下令说：“不论何人，只要冒犯僖负羁，就判死罪”。

魏犨和颠颉听了这道命令，心里很不服气，认为跟随重耳十九年，受尽了无数艰难困苦，又在战场上屡立战功；而僖负羁只不过费了点酒饭，待遇要高过他们二人，越想越气。颠颉提议说：“不如放一把火，把那个老家伙烧死，我就不信国君能判我们死罪？”

于是，这两个居功自傲的家伙在夜半时分，乘着酒兴，在僖家周围放起火来，把个僖负羁活活烧死。

晋文公得知这一消息后，即刻赶来，但一切已经晚了。当他得知火是自己手下两名爱将所放，派武士将他二人带到法场，准备开刀问斩。这时，朝中不少人为他们二人讲情，晋文公对他们说：“有功劳的人就允许犯法，那往后法令还有用吗？功是功，过是过，赏罚必须分明！”于是，杀掉了提议放火的颠颉，考虑魏犨属于胁从，免去了死罪，但削职为民。

魏犨和颠颉为了点小事，就“越想越气”，是典型的好胜心强，不信国君能判他们死罪，是他们思维的固有逻辑。所以在厚黑怕经看来，他们的悲剧是完全由他们自己一手导演的。因此，厚黑怕经提醒世人：“忍一时，天高地阔；退一步，海阔天空”。

◎ 怕经实战：钻“牛角尖”只能使路越走越窄

难道容易犯“意气之争”的人，真的不懂得孰轻孰重，不懂得可能会因小失大吗？也不一定，如果能平心静气想一想，他们完全有可以避免犯如此低级的错误。但是关键在于他遇事喜欢钻“牛角尖”，如此一来就会限制住自己的思路，最终自觉不自觉地走入死胡同。事后他们可能会后悔不及，但却为时已晚。

某工厂的一个小青年，因为一天早晨他上班迟到了，班长批评了他几句，他不服气还顶撞了班长，班长决定免掉他这个

月的奖金，于是他就越想越生气，“行！敢他妈的算计我，我一定得好好报复报复他”。

半个多月后的一天，班长忽然听见有人在议论他，他一打听才知道，厂门口贴着一张小字报，上面说他和本厂某女有不正当的男女关系。班长听后气坏了，急忙跑到厂门口去看，好家伙，那张小字报还在那儿贴着呢，四周还围满了人在看。

班长看罢小字报，气得大口骂起来。他这一骂倒不要紧，反而更提醒了看小字报的人。大家把目光齐刷刷地投向了他，认识他的人一句话不说地看着他，不认识他的人好奇地打量着他，有人还小声嘀咕：“看他那样子不像是干这种事的人呀。”“谁知道呀！这年月，知人知面不知心哪！”

班长一看这情景，心想完了，自己是跳进黄河也洗不清了。班长不骂了，气急败坏地回到班组，迎面撞上了这位小青年，他一看班长那副模样，就早已知道是怎么回事了，但他仍装作什么也不知道的样子，假惺惺地上前关切地问：“班长，心里有事？”

班长装作没事的样子说：“没什么，没什么，你干你的活儿去吧！”说完低头走了。

他心里好一阵乐，但马上又来气儿了，心说：都这德性了，还装着没事呢！行，看我下一步怎么收拾你。

下班了，班长走出厂门，见那张小字报居然还在那儿贴着，四周围了更多的人，边看边议论。他忍不住了，上前一把把那张小字报撕了下来。但随后他冷静下来，扭头进了厂，直奔厂长办公室。厂长听了他的叙述，安慰他说：“你先不要急，这事不会就这么完了的，早晚要弄个水落石出，只要你行的正，就不怕。”

班长刚出厂门，便被一个迎面走来的中年男子拦住了，在问清了他的姓名以后，紧接着就是一阵拳打脚踢。一顿臭打之后，来人恶狠狠地抛出了这样一句话：“看你以后还再敢勾引我女人。”

与此同时，那个造谣的人，正躲在自家的小屋里高兴呢！哈哈！这回让你好好认识认识我，谁要敢和我作对，看见了吧！绝对没有好果子吃。

这位小青年只高兴了没几天。一天快下班的时候，厂保卫科给他打来一个电话，让他马上去一趟。来到保卫科，只见里边坐着六个人，保卫科长，两名保卫干部，还有三名派出所民警，几个人都表情严峻地看着他，一见这个阵势，他就心乱如麻。保卫科长伸手示意让他坐下，然后直截了当地说，“今天叫你来，是想请你写几个字。”说着话，从抽屉里取出几张白纸和一支笔放在桌子上。“请你在这上面写上几个字、至于写什么，你听我们的，我们叫你写什么，你就写什么，我的话你听懂了吗?”

他知道这回可要完蛋了。保卫科找来让我写几个字，这不明摆着是核对小字报上的笔迹吗？可是也不敢不写呀！他只好拿起笔，随着保卫科长的提示，一个字一个字地写着。保卫科长拿起他写的那张纸向民警递了个眼色，民警迅即拿出那张小字报，把笔体互相一对照，得，全完了！好好的一个小伙子，就这么失了足。

厚黑之士固然信奉行事要“厚脸黑心”，但却不能不计代价，像这位这样，哪是“厚黑”，实在是“二百五”，不过是为了几块钱奖金，就那样造人家的谣，还自以为没什么大不了的，以为这样就可以出口恶气，最后只是把自己给送进了派出所。

为此，厚黑怕经告诉我们：第一不能为了宣泄自己的不满，而无故与人为敌；其次，不能因为一点小事，就不计代价地打击报复，其三，不要钻牛角尖，一定要“该放手时，且放手；得饶人处，且饶人”。一句话，就是在行厚黑之时，一定不要犯“意气之争”，两败俱伤的厚黑之大忌。

◎ 怕经实战：无谓的"争论"是引发矛盾的导火索

在世上众多"意气之争"中，"口舌之争"是最没有意义的，由此而引发的矛盾也是最不值得的。古往今来，为逞口舌之快，而导致君臣离德、父子离义、夫妻离心的事例不胜枚举。为此，厚黑怕经把"口舌之争"作为为人处事一个禁忌提出来。

厚黑怕经认为，"口舌之争"的最大危害就是，为了挨得着挨不着的事，都想计较个高低，挨得着挨不着的人，都想争个长短，日久天长，会使自己成为一个不受欢迎的"孤家寡人"。

这种人在日常生活中的确存在，他们成天黑着脸，好像全世界都对不起他。可能他们真没有什么害人之心，就是那话说得让谁也不爱听。南方某地有个姓李的老太太就是这样一个人。

邻居领着三岁的女儿到她家收水电费，小女孩指着吸顶灯说："奶奶，奶奶，我家的灯比您家的大，也比您家的亮。"李老太太阴阳怪气地说："是吗？你家的灯有太阳大吗？""没有。""有太阳亮吗？""没有。"说到这也就罢了，可是李老太太接着又说："你家净是好东西吧？你家有天安门城楼吗？"邻居尴尬地笑着，连忙拉着女儿走了。三岁的孩子懂什么，李老太太非斗这个气才痛快。邻居张家买了一套高档家具，她就说："都是工薪阶层，也不知是哪来的不干不净的钱。"王家买了架钢琴，她就说："装腔作势，不定会不会弹呢。"刘家装修一新，她一次一次跑去看，看后就说："肯定不是用的自己的钱，不定沾的哪儿的光？"李老太太议论着别人，仿佛邻居就真的都没有好东西，这能不引起公愤吗？一天中午大家闲聊，她又莫名其妙地大发议论："咱们单位的年轻人没一个顺眼的，小伙子不是侏儒就是瘦骆驼，姑娘们也没一个漂亮的，

不是黑铁塔就是一脸鸟屎，要不就是大胖子。”大伙听得都怔了，一经对号入座后，都觉得她这么和年青人过不去太不应该了。李老太太自己觉得占了众年青人的上风，十分得意，忍不住又添一句：“咱们单位年轻人生的孩子也没一个漂亮像样儿的。”太伤众了，许多小伙子恨不得扁她一顿。

李老太太不仅与外人对着干，与家人也是如此。女儿带来个男朋友，她说人家穿得邋邋遢遢，一看就没把女儿当回事，没诚意。又领来个男朋友，她又说人家穿得那么高级，一开始就想压女儿一头，不行。三耽误两耽误，女儿的婚事就被耽误了好几年。儿子找了女朋友，老太太先把各项指标盘问个够，告诉儿子怎么也得找个比邻居家媳妇强的。等那姑娘登门叫了声伯母，李老太太竟脱口说一句：“哟，可比我儿子黑多了。”说得姑娘满脸通红，儿子更是哭笑不得。

如果你留心观察，生活里有不少像李老太太这样的人，在他们眼里，人和人的关系永远没法理顺。在厚黑怕经看来，一定要在“口舌”上争个长短高下的人总是爱把周围的人和事放在自己的对立面计较不休，生怕不留神让别人占了上风自己挨了欺侮。厚黑怕经提醒世人：这种“口舌之争”的结果，只能是使自己在世人面前失去了立足之地。

◎ 怕经实战：“怨怨相报”，不死不休

是不是自己利益真受到了损失，就可以放手报复对手。厚黑怕经认为也不尽然，除非你的报复非常有必要，而且也不会出大格。如果因为报复而使自己陷入万劫不复的境地，绝非行厚黑的初衷。

2002 年“五一”刚过，浙江某市发生了一件绑架案，引起了很大的轰动。

5 月 5 日下午四点左右，正在单位上班的钱群突然接到了一封匿名信，称其女儿露露已被人带走，要她两天后的晚八

时，带一万元现金到某公园某处交钱接人。

钱群立即赶往幼儿园查询，一问，女儿果真已被人接走了。据幼儿园阿姨说，上午十时左右，有位20岁上下的女青年来到幼儿园，她自称是露露的刘姨，是露露妈妈要她来接的。阿姨问露露认不认识她，露露点点头说认识。于是，便让她把孩子接走了。

6时10分许，市公安局刑侦队干警接到报案火速赶到了幼儿园。接走孩子的是一名女青年，孩子也认识她，会是谁?是亲友还是其他人?“会不会是保姆?”情绪恢复正常的钱群说道。

这之前的4月20日的上午，钱群夫妇在保姆介绍站，看中了从农村来的女青年渔。可是十几天后，钱群发现渔穿戴讲究，爱唱歌跳舞，有几次还在夜间独自一人抽烟。钱群夫妇觉得，她的消费水平与身份似不相符，品行也不太端正，感到不安全，遂于5月3日将其辞退。

渔的年龄、姓别、长相等与幼儿园阿姨所提供的情况相吻合。没过多久，她的大哥、大嫂、四哥、四嫂及姐、姐夫等人被传唤到市公安局。

经反复做工作，她的四哥才提供了下列线索：4月20日，他收到一封渔的电报，就去了钱群的家中，见到妹妹，当时她说没钱用，他就给了她三百元；5月7日晚9时许，渔一人来到四哥家，换了一件衣服，神情很慌张。渔没说什么，又向她四哥要了些钱，他问她到那里去，她说去省城。

随后，在省城公园，布控的干警正张网以待。当天下午，干警们让钱群带上一万元现金，到某公园去，并再三嘱咐，见不到孩子一定不能给钱。

就这样，在公安部门精心布设下，渔终于落入了法网。

原来，4月20日她到钱家作保姆，才做了12天就被辞退，而且只给了12元钱。她认为钱家辞她毫无理由，而且也太小气，便产生了报复的念头，趁机敲钱家一笔钱。5月5日

上午，她利用露露认识自己的条件，骗过幼儿园的阿姨，将小露露接走，将写给钱群的匿名信丢邮筒里。下午2时，她带露露坐上了长途汽车，当晚10时先找了一家旅社，然后赶到四哥家换了件衣服，借了点钱。由于她怕在此地熟人多，易被人发觉，所以，5月6日又带上露露乘车来到省城，住进了另一家旅社，就这样被抓获。

审讯中，渔毫无羞愧之意，她不为自己的打算落空而难过，认为自己这样做仅仅是为了出口气。当警察告诉她，她的行为已构成了犯罪时，她无动于衷，因为渔姑娘觉得自己对钱群这样的人已经显示了她的力量，挽回了“面子”，至于什么结果她并不在乎。

俗话说：“冤家宜解不宜结。”像渔这样，为争这口气所付出的代价也有点太大了。因此，厚黑怕经提醒世人：一旦因心中有怨气而产生报复心理时，一定要三思而后行！

■ 厚黑三怕：损人利己

——越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号；越是想『独吞』，越要标榜自己是为了『双赢』。

越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号；越是想“独吞”，越要标榜自己是为了“双赢”。

任何人的自身利益都在与他人互动过程中实现的，厚黑之士也不例外。如果认为自己奉行的是厚黑之术，就可以毫无顾忌地损害别人的利益，可以肯定地说，自身的利益也不可能实现。正因为如此，李宗吾才谆谆告诫说：“就成败言之，我们可下一公例曰：‘用厚黑以图谋一己私利，越厚黑越失败；用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑越成功。’何以故呢？凡人皆以我为本位，为我之心，根于天性。用厚黑以图谋以己之私利，势必妨害他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败？人人既以私利为重，我用

厚黑以图谋公利，即是替千万人图谋私利，替他行使厚黑，当然得千万人之赞助，当然成功。”

因此，越是厚脸黑心，越是想谋取自身利益，越要打着维护大多数人利益的旗号，越要标榜自己与人合作从来都是“双赢”。就像刘备从不说自己想当皇帝，总说自己是在“匡扶汉室”，可是实际上他的皇帝瘾比谁都大。因此，损人利己是欲行厚黑之术者的又一大禁忌。

◎ 怕经实战：建立在别人痛苦之上的“快乐”不可能长久

精通厚黑之术的人一般会把别人想得危险一些，这样才能保持警惕。同时，厚黑怕经认为，决不能把自己的快乐建立在别人的痛苦之上，因为你在给对方带去痛苦的同时，也就埋下仇恨的“种子”，一遇到合适的环境，它就会生根发芽，直至结出报复的“果实”。如果怀恨在心的碰巧也是一位厚黑大师，那后果就更加可怕了。

千古奇书《金瓶梅》中所描述的西门庆就是一个不懂得“怕”的人，因一味损人利己，不知节制自己的欲望，最终得到应有的报应。

西门庆是清河县一个破落户，在县门前开了一家生药铺。后来发迹，专在县里管些公事，与官吏相勾结，调戏强占良家妇女。县里的人都害怕他。

西门庆家紧邻是花子虚家。其妻李瓶儿过去曾是梁中书的小妾。梁山英雄李逵等血溅梁家，李瓶儿带了一百颗西洋大珠，二两重一对鸦青宝石出逃，经花太监说合，嫁给了花太监的侄子花子虚。所带钱财全落入花子虚之手。花子虚眠花卧柳，不理家事。西门庆与李瓶儿终于勾搭成奸。花子虚后来因事入狱，李瓶儿拿出六十锭大元宝共计三千两，托西门庆送礼，又将四口描金箱柜等细软金银宝物交给西门庆收藏。西门

庆通过关系救出了花子虚，但银两、房产、庄田损失殆尽，花虚子由气致病身亡。西门庆正要娶李瓶儿为妾时，北虏犯边，兵部失误军机，西门庆朝中的后台倒了，西门庆受到牵连。

于是，李瓶儿招赘医生蒋竹山，并凑了三百两银子为蒋开了一家生药铺。西门庆知道后非常气恼，雇人打伤了蒋竹山。李瓶儿也重就投入了西门庆的怀抱，并把蒋竹山赶出家门。西门庆娶进李氏为第六房。西门庆连得横财，家道更盛，外庄内宅，焕然一新，米麦成仓，骡马成群，奴仆成行。除生药铺外，他又开了一家典当铺。

西门庆又与仆人来旺的媳妇宋惠莲私通。事发后，来旺儿喝醉了酒，扬言要杀了西门庆。西门庆听信潘金莲之言设计陷害来旺儿。夏提刑、贺千户收了西门庆一百两银子的贿赂，将来旺儿痛责，递解原籍徐州为民。宋惠莲知道消息后，痛骂西门庆而后自杀。西门庆又送了三十两银子给知县了结此案。宋父欲上告，西门庆勾结知县，反将其打成诈财、偷尸图赖之罪，毒打身亡。

正赶上蔡京寿诞日近，西门庆乘机送上厚礼。蔡京大喜，送了西门庆一个金吾卫衣左所副千户的官职。西门庆的气焰更盛。

西门庆伙计韩道国之妻王六儿与兄弟韩二通奸，被车淡等几个光棍捉住。韩托应伯爵说情，西门庆反诬车淡等人非奸即盗。几家父兄凑银四十两央求应伯爵说情。应又通过书童央李瓶儿向西门庆说情，于是，才把几个人放回。

蔡京府大管家翟廉托西门庆帮找一个小妾。西门庆为他找到了韩道国之女韩爱姐，并备办所需的衣服、首饰、妆奁，与二百两财礼一起送到东京。西门庆与蔡府的关系更加密切。

西门庆与韩道国妻子王六儿通奸。出银四两为她买了个使女锦儿，又用二十两银子买了一所门面两间的房子，韩道国为了贪图这些钱财，对西门庆与王六儿的所做所为也只好睁一只眼，闭一只眼。

西门庆因成为蔡京门生心腹，于是得到升迁，升转正千户掌刑。这样一来西门庆更加贪赃枉法，贪淫乐色，不久油枯灯尽，饮药逾量，脱阳而死。

西门庆损人利己，为非作歹，惹出多少不幸和悲剧，可见，西门庆够厚够黑，但是因为不懂得“怕”，终究死在了“贪欲”上。

历史上，也有因为懂得“怕”，最终功成名就的。汉光武帝就是这样一个人物，他之所以能取代更始帝刘玄，就是因为他厚中有“怕”，而刘玄黑中无“怕”。

刘秀是刘邦的九世孙，其父刘钦是南顿县令，在他九岁时病故，此后，刘秀与哥哥刘缜便被叔叔收养。兄长刘缜从小就有远大志向，喜欢结交各路豪杰，而刘秀却喜欢稼穑佣耕，刘缜就经常讥笑他。

刘缜哪里知道，这正是刘秀“厚黑”之处。据史书记载，刘秀为人“谨厚”，思虑谨密，言语不多。与人相交，也不记小怨，喜怒哀乐不行于色。在他二十八岁的时候，王莽的“新政”很不得人心，各地的农民纷纷起义，尤其是绿林、赤眉两支起义军，声势浩大，直可与王莽军一较高低。在这种风起云涌的形势下，刘秀与兄刘缜聚众起义，之后并人绿林军。

公元23年，绿林军号召天下，立刘秀的族兄刘玄为帝，年号更始，绿林军的势力得到了迅猛的发展。王莽纠集新朝主力约四十二万人，号称百万，由大司空王邑、大司徒王寻率领，直扑绿林军。刘秀等人放弃阳关，率部退守昆阳。昆阳守军只有八九千人，敌人则连营百里，势力非常悬殊。刘秀亲自率领十三骑趁夜突出南门求救，说服了定陵、郾城等地的起义军，亲率精兵数千人偷渡昆水，突袭取胜。此次昆阳之战奠定了推翻新莽政权的基础。

可是，天有不测风云。自打败了王邑、王寻的军队以后，刘缜、刘秀的威名日盛，这就遭到另一派起义军将领的嫉妒，加上刘缜当初曾反对立刘玄为帝，正好借此进谗，说刘缜不

除，终为后患。于是，刘玄借犒军之机，大会群将，打算杀掉刘縯。但由于刘玄一时犹豫错过时机。这件事根本没有引起刘縯的警惕，事后，刘縯和诸将谈起这件事，觉得刘玄无能，不足为虑。不久，刘玄要杀曾不同意立他为帝的将军刘稷，刘縯知道后，跑到刘玄面前据理力争，那些反对刘縯的将领一拥而上，把刘縯拿下，并立刻推出斩首。

可惜刘縯空有大志，只因为了不懂得“怕”，最终落个身首异处。而刘玄也同样，只为了呈一时之快，忘了以刘縯、刘秀为核心还有一支强大的势力，这就为了将来的下场埋下祸根。

可是，刘秀就不同了。刘秀当时正在父城，听到哥哥被杀，十分悲痛，大哭了一场。但是他没有提兵去找刘玄报仇，因为知道自己还不是刘玄的对手，他怕因此断送了推翻王莽新政权的大好时机。于是，刘秀充分施展他的“厚”字功，立即动身来到宛城，见了刘玄，并不多说话，只讲自己的过失，请求刘玄宽恕。回到住处，也绝口不提哥哥被杀的事，不穿孝，一切与平时一样，刘玄见他如此，反觉得有些惭愧，从此更加信任刘秀，并拜刘秀为破虏大将军，封武信侯。

其实刘秀因为兄长被杀而万分悲痛，此后数年想起此事还经常流泪叹息。但他知道当时条件还不成熟，只有隐忍不发。刘秀这样一来，既保全了自己，又在起义军中赢得了同情和信赖。为他日后自立创造了一定条件。

等到起义军杀了王莽，迎接刘玄进入洛阳。刘玄定都洛阳以后，打算派一位亲近而又有能力的大臣去安抚河北一带，刘秀看到这是一个发展个人力量的大好机会，便托人往说刘玄。刘玄同意了这个请求，刘秀就以刘玄的更始政权大司马的身份前往河北。开始了扩张个人势力，建立东汉政权的活动，最终打败了当年各路起义军，建立了东汉政府，也为哥哥报了仇。

西门庆之死和刘秀的成功，从正反两方面说明，为人处世不但要懂得利己更要懂得利人，建立在别人痛苦之上的快乐是

不可能长久的，欲行厚黑之道者，不可不慎，不可不怕！

◎ 怕经实战：害人之心不可有，处心积虑终落空

厚黑之士毕竟是个人利益至上主义者，不能让他们放弃追求自身利益这个根本。但正如上面所说，追求个人利益一定要有一个“度”，就是不能“损人”。那么有人会问，自己采取了“损人利己”的手段，别人没有发现是不是就可以了？比如，有人狡猾奸诈，表面上恭谨谦让，一团和气，与每人都保持着良好的关系，被所有人视为大善人、好好先生。而其实，在骨子里却时时算计着别人，用非常隐蔽的手段挑拨离间，害人于不知不觉之中，被害者往往被蒙在鼓里好长时间。常言说：“要想人不知，除非己莫为。”采取这种方式一次可以，两次可以，时间长了总有“露馅”的一天。因为道高一尺，魔高一丈，再狡猾的狐狸，也斗不过好猎手，所以还是不要抱着“侥幸”心里。

《红楼梦》里塑造了许多性格鲜明的形象。其中，袭人就是一个很特殊的人物，说她是主人，她身份是一个丫环，说她是丫环，她似乎又是一个主人。在贾府那样险恶而又复杂的环境里，袭人受到她出身和地位的限制，她最终把自己磨练成了一个很有城府，十分世故的人。在“宝玉挨打”一节中，王夫人因逼死金钏的内疚与爱子受刑的心态相煎熬，不像平时那样刚愎自用，也比较容易接受别人的意见。袭人看准了这一点，便乘机向王夫人进谗言。

细心的袭人先调查清楚了宝玉挨打的真实原因，确实知道是贾环造谣诬陷的，而且她相信此话来自“老爷的人”，真实可靠。但到后来王夫人叫她去问时，她却为贾环辩护。

这里，袭人为贾环抵赖得非常坚决、彻底，是出于她自己的算计。她一心希望自己能做宝玉的姨太太，取得赵姨娘一样地位，因此在心理上同情贾环之母赵姨娘，要帮助赵姨娘及其

儿子。在这一点，她比赵姨娘更能干，野心更大，更会利用机会。这次宝玉挨打，她趁王夫人痛子心切，采取对王夫人战略攻心的手段：在再三否认贾环诬陷宝玉之后，紧接着欲擒故纵地逗着王夫人道："我今儿在太太跟前大胆说句不知好歹的话。论理……"说了半截忙又咽住。这是在吊王夫人的胃口，使她更加迫切要听听袭人说些什么有关宝玉的话。果然，王夫人催她"只管说"。她才说：

"论理，我们二爷也须得老爷教训两顿，若老爷再不管，将来不知做出什么事来呢。"

王夫人一听此言，先念了一声佛，赶着袭人叫了一声："我的儿，亏了你也明白……"接着王夫人反而向袭人解释她为什么没有严管宝玉的缘故，最后说："若打坏了（宝玉），将来我靠谁呢?"

接着袭人便自吹"哪一日哪一时我不劝二爷，只是再劝不理"。接着她对王夫人又是一擒一纵，才入正题："今儿太太提起这话来，我还记挂着一件事，每要来回太太，请太太注意。只是我怕太太疑心，不但我的话白说了，且连葬身之地都没了。"王夫人忙问道："我的儿，你有话只管说……你方才和我说的话，全是大道理……你有什么只管说什么，只别教别人知道就是了。"

于是，袭人接着说："我也没什么别的说，我只是想着讨太太一个示下，怎么变个法儿，以后竟还教二爷搬出园外住就好了。"王夫人听了，大吃一惊，忙拉袭人的手问道："宝玉难道和谁作怪了不成?"

袭人连忙回道："太太别多心，并没有这话。这不过是我的小见识。如今二爷也大了，里头姑娘们也大了，况且林姑娘、宝姑娘又是两姨姑表姐妹，虽说是姐妹们，到底是男女之分，日夜一处起坐不方便，便是外人看着也不像一家子的事。俗话说的，没事常思有事……二爷平日性格，太太是知道的……"王夫人听了这话，如雷轰电掣的一般，心内越发感激

袭人不尽，忙笑道："我的儿，你竟有这个心胸，想的这样周全……你今儿这一番话提醒了我。难为你成全我娘儿两个声名体面，真就把他交给你了。好歹留心，保全了他，就是保全了我。我自然不辜负你。"

这里，袭人的主要攻击对象是她所痛恨面无可奈何的林黛玉。但她把林黛玉和薛宝钗相提并论给王夫人联想的余地，旁敲侧击地暗示：宝玉和黛玉之间的感情可能因年长而越轨。王夫人不但把宝玉"交给"了袭人，把整个怡红院都交给她了。因为在王夫人的心目中，袭人是名最贤德的丫头，可以主持怡红院的道德风化。

袭人偏袒贾环，暗害黛玉，控制宝玉的这一系列行为是她长期处心积虑的结果，但是最后她也妄费心机，没有当成贾府的姨太太。

生活在人群之中，人同此情，情同此心，谁都不是傻瓜。在厚黑怕经看来，为了自己的利益而损害他人，或以损害他人的方式和手段来获取自己的利益，是一种很短视、很自私，因而也是很愚蠢的作法。因此，厚黑怕经提醒世人：利人才会利己，害人终将害己。

◎ 怕经实战：勾心斗角，最终的结果一定是两败俱伤

人们在争什么？无非是三样东西：钱财、权势地位和一个好名声。为着这些东西，人们费尽心计、耍尽诡计甚至丧心病狂地置自己的良知于不顾，最后两败俱伤。世界上最歹毒的，莫过于人心的暗算，这可是要认真对待的事情哟。有人不管自己该不该得，使用尽心机、使尽诡计、丧尽天良地争夺起来，直争得头破血流，争得国破家亡。《庄子》中讲了这样一个故事：从前，在蜗牛的左角上有个国家，叫触氏国；在蜗牛的右角上有个国家，叫蛮氏国。两个国家经常为抢夺土地而进行战争。每次战争都要在战场上弃尸好几万，狠命追逐败敌，要十

天半月才得返回。蜗角上能有多大地盘，值得如此大动干戈。这看起来很可笑，可是人们自己也往往干这种可笑的事。这更说明了"勾心斗角"的可怕。

李林甫可算是唐朝宗室，他又巴结玄宗宠爱的武惠妃，所以很快提升为宰相。唐朝的宰相不止一人，李林甫出任宰相时，他的上面还有裴耀卿、张九龄。张九龄资格老，又是很有政绩、名望的大臣，李林甫非常忌妒他。由于在是否废太子及是否任命文化水平不高的边将牛仙客为相的问题上，张九龄与玄宗意见不统一，李林甫就趁机从中挑拨，使得玄宗最后把张九龄、裴耀卿都罢了相。后来李林甫又耍弄诡计，排挤了与自己同是宗室、且性格豪爽的李适之。最后李林甫找到只会唯唯诺诺的李希烈与自己一起为相，最终稳固了自己的地位。

唐朝自高宗、太宗以来，虽然也曾任用骁勇善战的少数民族的人为边将，但是同时也委派文官中的重臣带着节度使的名号，管理一方边防，从中牵制所谓"蕃将"。这些节度使经过一段时间后，又往往被召回朝廷作宰相。这样的节度使一般都是有军功、有能力才被召作相的。所以李林甫要巩固自己的地位，就想出了一个彻底杜绝这种出将入相的办法。于是对玄宗说："文士为将，怯当矢石，不如用寒族、蕃人，蕃人善战有勇，寒族即无党援。"玄宗接受了这个建议，先后任命了很多"蕃将"为节度使，像安禄山就是其中一个。这些蕃将，不识汉字，无由入相，李林甫认为如此可保自己高枕无忧，稳稳地做宰相，作威作福了。

但是，在厚黑怕经看来，正是他的这种作法，使安禄山这种有野心的"蕃将"可以"将在外君命有所不受"，最终走上反叛的道路，也打破了李林甫的好梦。

李林甫的下场说明，以损人利己这种不正当的手段来维护自己的利益，也会反过来刺激他人的对应和反抗，最后在与他人的较量中，吃亏的恐怕还是你自己。在厚黑怕经看来，人们都向往和谐友善的大同世界，正如《礼记》所述："大道之

也，天下为公，选贤与能，讲信修睦。故人不独亲其亲，不独子其子。货恶其弃于地者，不必藏于己。力恶其不出于身也，不必为己。是故谋闭而不兴，盗窃乱贼而不作，是谓大同。”然而，面对人世烟云，总有人为了钱、权和名而拼得你死我活。可是，回头想想，为着自己的一点私情私欲，像李林甫那样，置他人和国家于不顾，最后祸国殃民，实在是得不偿失！因此，厚黑怕经提醒世人：名利得失苦相争，勾心斗角两败俱伤。

◎ 怕经实战：为人不可太阴毒，否则必遭天谴

在任何时候，阴险的对手都要比公开的强大的对手危险性更大。他们所用的手段远远会比各种刀枪兵刃毒辣得多，无论是商场上，还是战场上、政治上都是如此。因为它处于暗处，对它总是防不胜防。你对它一无所知，所以威胁就更大。但是不要忘了，人生活在世上，谁也不是傻瓜，你怎样待人，人也就怎样待你。你很友爱地待人，人也会很感激地待你；如若你很不地道地待人，人也会很不地道地待你。所以为人不可太阴毒，否则必遭天谴。小到生活，大到治国都是如此。

至古以来人们就相信“善有善报，恶有恶报”，并为此演义出很多故事。如明朝正德年间，北京顺天府锦衣卫，有个叫李雄的，虽是武弁出身，但自幼聪明好学，深知典籍，等到了年长，身材魁伟，智力过人，使得好刀，射得好箭，是一个文武兼备的将官。因为跟随太监张水征陕西安化王有功，晋升锦衣卫千户，娶得夫人何氏，夫妻十分恩爱，可惜妻子早亡，留下了二女一男。当时，大女儿玉英才六岁，儿子承祖才五岁，二女儿桃英三岁，三女月英只有五六个月，虽然有奶娘服侍，到底像小鸡失了母鸡，整天啼啼哭哭。几个月后，李雄打算娶个继室，就找了个媒婆帮忙。媒婆得知李雄只有30来岁，又是个锦衣卫千户，于是三日之间，就请了若干庚帖送来，任凭

李雄选择。

不久李雄娶了焦氏。焦氏父母双亡，一切由哥嫂作主，哥哥叫焦榕。焦氏生得很漂亮，女工也很在行，只是心肠有些狠毒。她看见了李雄前妻留下的四个小女儿，就心生嫉妒，又看见丈夫十分爱惜他们，就越发不高兴，她暗里怨道："若没有这一窝贼男女，那官职产业好歹是我生子女来承受，如今遗下许多短贼种，纵挣得泼天家私，少不得被他们先拔头筹。设使久后，也只有今日这些家业，派到我的子女所存无几，可不白白与他辛苦一世？须是哄热了丈夫，然后用言语唆冷他父子。磨灭死两三个，止存个把，就易处了。"

从此，焦氏对丈夫百般殷勤，况且正当妙龄，打扮得如花朵似的，哄得李雄百顺百依，只有一件不肯听，就是说到儿女上面。

一天，李雄不在家，焦氏忍耐不住，找了个借口，打骂李承祖。正打的时候，李雄回来了，见孩子被打，就暴躁如雷。于是，哥哥焦榕马上赶来劝慰，并接走了妹子。焦氏一到家就埋怨焦榕说："奴家有甚不好处，也该看爷娘分上，寻个好对头匹配才是。怎么胡乱肮脏在这样人家，误我的终身。"焦榕笑到："论起嫁这锦衣卫千户，也不算肮脏了。但是你自己没有见识，怎么抱怨别人？"焦氏道："怎么见得没有见识？""妹夫既持儿女爱惜，就顺着他性儿，一般着些疼热。"焦氏道："又不是亲生的，教我着疼热？还要算计哩！""正因这个，说你没见识，自古道将欲取之，必先与之，你心下越不喜欢这男女，越该加意爱护，如此过一年两载，妹夫信得你真了，婢仆成了心腹，你也必生下子女，分了其爱，那时觑个机会，除却这孩子，料不疑虑到你。那几个丫头，等待年长，叮嘱童人耻笑，自然逼其自尽，是怎样阴唆阳劝做去，岂不省了目下受气？又乐得你是好人。"这焦榕心肠更毒！

正德14年，陕西爆发农民起义，地方告急。总兵官赵忠得知李雄智勇双全，特地推荐他作前部先锋，半月之间，择日

出征。李雄临行前又叮嘱焦氏，要好好看管自己的儿女。焦氏答道："这事不消吩咐。但愿你阵面上神灵护佑，马到成功，搏个封妻荫子。"

不久传来消息，李雄战死沙场。一直想陷害四个孩子的焦氏，现在终于等到了机会，她用各种手段将四个孩子一一除掉：先是卖李桃英为婢，又叫年仅十岁的李承祖到战场寻父骨，仆人苗全同行，半途，苗全将生病的承祖丢弃。幸亏被一老妪收留，李承祖养病痊愈，扶父骨归家。焦氏、焦榕见承祖平安归来，又用砒霜将他毒杀。再逼月英沿街乞讨，最后诬陷玉英藏奸偷人，投入牢房。就这样，焦氏终于独霸了李雄的家业。

几个月以后，正赶上朝廷宽恤，派太监审录各衙门未了之事。狱中的玉英写了辩冤的奏本，详诉了自己姐弟几人的坎坷经历，词意惨切，皇帝派三法司会审，平了冤狱，心狠毒辣的焦氏、焦榕都被问斩。

在厚黑伯经看来，焦氏所作所为实在是丧心病狂，在她身上，典型地表现出了"最毒妇人心"。治家不可太毒，治国同样。商纣王正是由于滥施酷刑杀戮忠良，最终落得个国破身亡。

纣王对于忠贞正直老臣的规劝深恶痛绝，甚至视之如仇。为了威慑臣下，纣王采用了许多酷刑。当时三公中的九侯有个女儿，因对纣王的荒淫无道表示不满而被杀。纣王觉得不解恨，又把九侯杀死，而且把尸体剁成肉泥，名曰"醢刑"；三公中的鄂侯知道后，挺身冒死进谏，结果又被纣王碎尸切皮，晒成肉干，名曰"脯刑"。西伯昌，也就是后来的周文王，对纣王的倒行逆施既感愤恨，又担心自己也会灾祸临头，终日不安。果然，纣王的亲信崇侯虎向纣王告密，说西伯昌心怀不满。纣王一怒，立即把西伯昌抓了起来，并又把西伯昌的儿子伯邑考先抓到朝歌，作为人质，后又杀死，用他的尸身做成肉羹，强逼西伯昌吃下。

不仅如此，纣王为了杜绝进谏，镇压不满，又创制“炮烙”酷刑。先在粗铜柱上涂油，再在下面燃起炭火，然后把人放到又滑又热的铜柱上赤脚行走或跪爬，自然就会掉下烧死。纣王则坐在高台上取乐。

纣王的叔父比干，忠贞正直，多次进谏无效，最后表示，宁可以死相谏，也要劝戒纣王弃邪归正。遂上朝对纣王进言：“现在天下怨声载道，危机四伏。你不思改过，反而用酷刑乱杀无辜；用酒池肉林浪费黎民血汗，一旦国亡，如何对得起祖宗！”纣王一听，大加怒斥：“天下归我，你休提乱言，快快出去！”比干说：“你不听忠言，我决不退出！”纣王冷笑一声：“你把我看成昏君，你成了圣人。听说圣人心有七窍，我倒要看看你的心是不是与人不同！”随即令人把比干抓起来，当场开膛剖腹，掏出他的心来。

纣王的倒行逆施，引起天下群雄群起而攻，朝中文武离他而去，商朝的统治摇摇欲坠。西伯昌（周文王）之子周武王抓住机会，起兵一举灭商，纣王只落得自焚而死的下场。正应了“物极必反，恶果自食”的道理。在厚黑怕经看来，只有弃恶从善，才能避免陷人因与人为敌所造成的恶的泥潭。因此，厚黑怕经提醒世人：不可有褊狭忌恨的意识，更不可有阴险毒辣的行为。

■ 厚黑四怕：背信弃义

——厚黑之事做得说不得，在厚脸黑心之上一定要裹上一层『信义』的伪装，否则无异于公开宣称与天下人为敌。

厚黑之事做得说不得，在厚脸黑心之上一定要裹上一层“信义”的伪装，否则无异于公开宣称与天下人为敌。

厚黑教主之所以推崇刘备，把他作为真正的厚黑大师，原因并不在于他比别人更加厚脸黑心，而在于刘备善于伪装，善于高举“信义”的大旗。明明是逃命，却还要做出“携民渡江”这样爱民如子的举动；明明是想让别人为自家卖命，却还要做出“摔孩子”这种看似义气重于亲情的样子。的确，厚黑的行为是为一般卫道者所不齿的，很容易成为社会“公敌”，所以，有似于明火执仗的“背信弃义”一定要成为欲行厚黑之术者的一大禁忌。

◎ 怕经实战：幸灾乐祸，反祸其身

厚黑怕经告诉我们，被世人所不齿的第一项就是幸灾乐祸。具体来说，别人遇到倒霉的事情，不出手相救，而是作壁

上观，就是一种幸灾乐祸。比如，囤积居奇大发“国难财”，就是十足的幸灾乐祸行径。因为，幸灾乐祸违背了人性善良美好的一面，必定为富有同情心的人所不齿。同时，幸灾乐祸者在人危难时不愿助人，当灾祸落在自己身上时，也不会得到别人的关怀与帮助。

比如，有一对小夫妻小易和小常结婚已有十年了，膝下无子，生活也不富裕，妻子小常有怨言。而邻居小史夫妇生活水平既高，又有一个可爱的小孩。丈夫小史在合资企业当经理，收入颇丰，尤其是女主人于丽三十开外，风姿绰约，加上衣饰得体。使得小常打心眼儿里妒嫉。作为中学教师的小易并未注意到这一切。

小常发现于丽这些天常显出六神无主的样子，一打听，原来她的丈夫小史突然得了急病，住进了医院。小常有种说不出的高兴，在吃晚饭时她眉飞色舞地给丈夫说起这事。小易见妻子对旁人的困难不仅没有同情相助的心理，反而显得如此幸灾乐祸，不由得大为厌恶。

就这样，小常每次从于丽那儿打听小史的病情后，就在丈夫面前绘声绘色地描述。于丽由于丈夫病情已被确诊为晚期肝癌而憔悴了不少，小常却幸灾乐祸得神采飞扬起来。而自从知道邻居小史的病情后，小易却不由对这个原本幸福的家庭产生了深深的同情。

晚饭时小易对小常说起这事，希望小常能多帮帮于丽，谁知小常竟怒气冲天地说：“你少管她家的事，你没看她以前多神气？现在这样子活该。”小易没想到妻子竟是如此恶毒。自己以前怎么看走了眼。于是，他不再请求妻子，却暗暗决定以后自己帮助于丽母子。从此，一有空小易就过来帮于丽干点重活，帮她小孩辅导一下功课。在接触中，小易发现于丽是位很有见识的女子，不由产生了好感。而小常每天吃完饭后便去打牌，也没注意到这些事情。

终于有一天，意想不到的事情发生了，一向老实少语的小

易向小常提出了离婚。小常气急败坏，却也无可奈何。因为她明白，如果不是自己幸灾乐祸，大肆向丈夫渲染于丽的困境，这位书呆子可能连于丽是谁都不知道。

小常和于丽本是邻里，应互相帮忙，但小常妒嫉别人过己是处，当别人有难时，不加体恤，反而幸灾乐祸，到处搬弄是非，以获得一时口舌之娱，充分暴露出自己内心的丑陋，正是她这种褊狭心性和搬弄是非，才促成了自己婚姻的破裂，这就叫“搬起石头砸了自己的脚”。

无独有偶，南宋的曲端因妒忌李彦仙而见死不救，最终落得千古骂名。

南宋高宗年间，李彦仙率军守在陕州，金兵来大举围攻，李彦仙率军苦战七天，敌人受挫后撤退。金兵后又大举来攻，李彦仙向朝廷请求，让陕西各路帮助他招募两万人马。正赶上张浚经略处置川陕地区事务，没有得到准许。李彦仙只有依靠少数兵力，凭借自己的智谋，全力抵御金兵，打退了敌人一次又一次的进攻。然而敌围始终不解。彦仙终日靠在城墙上等候外援，望眼欲穿。张浚终于派出一支人马，敌人提前阻击，使得这支援兵停在了半路。于是，张浚下令守泾原的曲端绕到敌后以支援李军。可是曲端长期以来妒嫉李彦仙的名声和政绩。李彦仙因为军功，获得皇上的赞叹，恩准他直接奏事，先斩后奏。曲端为此妒恨不已，现在见陕州危在旦夕，他丝毫没有救援的意思，还巴不得李彦仙吃败仗。他拒不发兵。陕州在弹尽粮绝的情况下，终于被金军攻陷，李彦仙与家人同时遇难。当然幸灾乐祸曲端终于也得到了应有的报应。

可见，幸灾乐祸是一种很不健康的心态，厚黑怕经认为，幸灾乐祸的人会“满腔杀机”，其行事一定会因失去理智而身陷危境，只是什么时间的问题。戒除“幸灾乐祸”的恶习，郑板桥先生有一个很好的观点：“把人想象得可爱，那么我就可爱了；把人想象得可恶，那么我就可恶了。苏东坡一生觉得世上没有坏人，就是他的好处。”因此，厚黑怕经提醒世人：

患难相济是古训，幸灾乐祸祸自身。

◎ 怕经实战：恩将仇报，为人不齿

厚黑怕经认为，天道轮回，忘恩负义者必定逃不出命运的制裁。但是，那些忘记了恩人对他的恩情，背弃了感恩戴德之义，或者干脆反目成仇恩将仇报的人，上演过一出出的愁惨剧目，让人可鄙、可笑！

例如，明代时的苏州有一个施济，人如其名，乐善好施。同学桂富五经商亏本，正打算自尽的时候，施济给了他三百两银子，并让他住到自己家的一栋旧屋中。桂富五住下后，在这幢旧屋中掘得藏银一千五百两，偷偷运出，施济死后，桂富五脱身去做生意。后来施家家道中落，施济的遗孀和孤儿施还去投奔桂富五。桂富五尽忘前恩，只给了二十两银子就打发施家母子回去了。不久，施还发现了父亲埋银清册，除桂富五住过的屋之外都一一掘得。再说桂富五发财后，又让尤滑稽去谋官，被骗去了三千两银子。桂富五打算杀掉尤滑稽，他神思恍惚，仿佛自己从一小洞钻到尤家，忽然变成了狗，见妻儿也是狗形，猛然惊醒，原来是作了个梦。桂急忙回家，果然妻儿都已死去，而且都已到施家脱胎成狗。这段传奇虽然只是一个寓言，但却反映出了人们对忘恩负义之辈的痛恨。

更有甚者，就是恩将仇报，通过出卖朋友、恩人的利益，以换取自己的荣华富贵。厚黑怕经认为，这种人更加为人所痛恨。《红楼梦》中描述的贾雨村就是一个典型的恩将仇报之人。

甄士隐曾资助过穷儒贾雨村。贾进京中了进士，又升任知府，又因贪酷侮上被革职，到林如海家做私塾教师。林如海妻亡故，遂想让女儿黛玉进京依附外祖母，又得知雨村打算复职，就修荐书让内兄贾政为之周全，并让雨村随黛玉进京。雨村补授了应天知府后，即碰到薛蟠为争甄香莲，打死香莲相好冯公子一案。香莲是甄士隐的女儿，雨村不思报恩，乱判此

案，致使甄氏父女永隔，有家难回。贾府有恩于贾雨村，但当荣、宁两府遭受查抄时，贾雨村当时地位已高，不但不从中保全，反而巴结贾府政敌，煽风点火，助纣为虐，落井下石。但是，贾雨村最后也在宦海中沉沦，被撤职监察。

在厚黑怕经看来，像桂富五、贾雨村这类忘恩负义之流，是多么糊涂、愚鲁，他们往往只看眼前，只图虚荣，只知为己，等到报应来临时就悔之晚矣。因此，厚黑怕经提醒世人：禽兽尚知报恩，人不可以无义。“我有功于人不可念，而过则不可不念；人有恩于我不可忘，而怨则不可不忘”。

◎ 怕经实战：失信世人，自绝天下

人们通常将那些违背诺言的行为，看成是一种典型的无德无义之行径，是一种小人的举动。为着自己的一点利益，或迫于某种不得已的压力，违背了信诺，放弃了良知和公理，做出了背信弃义的坏事情，人们是不会原谅的。所以，打算行厚黑之术者，一定要注意，不能失信世人，不能冒着违背社会公德的危险，光天化日之下不择手段。这种“敢作敢为”是愚不可及的，这等于是自己堵住了自己的后路。

春秋时期，秦国帮助晋公子夷吾回国，并助他当上了国君，也就是晋惠公。可是晋惠公不但不履行原来许下的许多诺言，还做下很多背信弃义的事情。

晋国发生饥荒，秦国主动为他们送去粮食，帮他度过难关。可是当秦国发生饥荒时，晋惠公不但不主动送粮食，而且还禁止民间卖粮到秦国去。结果，秦国为此发动战争，而背信弃义的晋惠公根本得不到其它国家的支持，最后被秦国活捉了。后来虽然秦国又放他回国，但是他终究改不了背信弃义的本性，他在国内得不到人民拥护，在国外又得不到诸侯的信服。最终还是被公子重耳所取代。重耳与夷吾正好相反，很守诚信，凭借这一点，最后成了为春秋五霸之一。

晋惠公由于失信于天下，最后自绝于天下，不得善终。而三国时的诸葛亮，正是由于他信誉卓著，因此，连极难和解的南方少数民族也被他收伏了。脍炙人口“诸葛亮七擒孟获”的故事就充分说明，诸葛亮正是凭着信义获得了大西南民族的长治久安，由此可见信义的力量之强大了。在中国历史上，以诚感人的例子是多不胜数的。刘备三顾茅庐，以诚感动诸葛亮；萧何月下追韩信，也是以真诚打动韩信的。在《东周列国志》中所描述的一则故事更加感人。

当伍子胥率吴国大军准备灭掉楚国之际，楚国忠臣申包胥，想起楚平王夫人是秦哀公的妹妹，楚昭王是秦国的外甥，于是急忙入秦求救，他昼夜西驰，足踵俱裂，步步流血，可是他仍然继续赶路。

申包胥到了秦国，对哀公说：“吴国心贪好似一头贪吃的猪，狠毒的像条毒蛇，很久它就想吞并诸国，现在它先对楚国下了手，我国国力弱不能抗衡将被灭亡，楚王命令，我到贵国求救，请您念及甥舅之情，立即派兵援救。”

秦哀公犹豫不决，申包胥请求愈急，他越拖延不发救兵。于是申包胥不脱衣冠，立于秦庭之中，昼夜号哭，不绝其声。如此七日七夜，没有吃一口饭，没有喝一口水。秦哀公闻之，被申包胥的诚心感动得涕泪俱下，叹道：“真是天下第一忠臣!”，于是发兵救楚，逼退吴兵。

俗话说：“人无信不亲，国无信不立。”人生最忌讳的是违背信义，丢失信义。谁注重信义，诺守信义，谁就会收获甚大。在厚黑怕经看来，欺骗别人就等于欺骗自己，因为言而无信之人同样也得不到别人的信任，一旦别人对你失去了信任，你的好日子也就到头了。厚黑之士对此一定要自警。

◎ 怕经实战：过河拆桥，自断后路

厚黑怕经认为，还有一种为人所不齿的行为就是过河拆

桥。人们常说“一个好汉三个帮”，说的就是一个人本事再大，但要想成就大业，毕竟还要朋友的帮助。别人的帮助就像一座桥、一艘船，没有桥和渡船，就难以到达彼岸，由此也可以看到桥和船之可贵。但是世上却有这样一种人，自己借助桥与船过了河，过了河之后就拆桥毁船。过河拆桥这种行为，在普通百姓中有之，在堂堂天子中也有之。中国人都十分厌恶这种行为，把过河拆桥的人称为“小人”，而过河拆桥的天子，则冠以“昏君”之名。无论是小人，还是昏君，都是正人君子所不齿的。

汉初的周勃曾经跟随刘邦东征西战，战功卓著，后封为绛侯。周勃死后，其长子周胜之继为侯爵，但因罪被除。汉文帝于是在周勃的庶子中选贤德的人继承爵位，大家都推崇周亚夫，于是周亚夫被封为条侯。

汉文帝临终时，训诫太子说：“假如有急事，周亚夫是真正可以付与重任的人。”汉文帝驾崩，汉景帝拜周亚夫为车骑将军。

汉景帝三年，发生了吴楚七国之乱。因为吴王濞所在的吴国不但物产丰富，而且还有产铜冶炼之业。其他各诸侯也有强大的经济实力。相形之下，景帝的力量反而不及吴、楚。敌强我弱，叛乱军队很快占领了大片地盘，形势万分危急。汉景帝想起父亲临终的嘱咐，马上任命周亚夫为太尉，东击吴、楚。

周亚夫果然不辱使命，平定了七国之乱。但由于功勋太高，因而跟景帝有了芥蒂。有一次，景帝在皇宫中没事，宣召周亚夫进见赐食。孤单单地在餐桌上摆下一盘大块肉，又没有刀具可将肉切碎，甚至连筷子也不摆。周亚夫回头叫人去拿筷子，景帝说：“这些不能令君满意吧？”亚夫免冠谢。景帝站起了身，周亚夫“因趋出”。景帝以目送之，曰：“这个人如此心怀怨恨，断不肯做我少年皇帝的下臣。”

没过多久，周亚夫的儿子为了替年老的父亲预办后事，便违反规定，买了甲盾五百副，准备殉葬之用。后来有人借此事

告周亚夫想兴兵造反。景帝知道此事后，便把此事直接交给一般狱吏办。周亚夫心想自己乃高贵出身，便不管理狱吏。景帝就把周亚夫押解到廷尉处，廷尉责问周亚夫说："君侯欲反邪?"亚夫曰："臣所买器，乃葬器也，何谓反邪?"吏曰："君侯纵不反于地上，即欲反于地下耳。"

于是，周亚夫被定罪下狱，气得绝食五天，呕血而死。

在厚黑怕经看来，周亚夫乃一代英豪之子，在西汉王朝危难之时，为其平定七国之乱，对刘汉王朝来说，可谓功照日月，恩泽千秋。可是一待政局稳定下来后，汉朝皇帝便全忘了急难之时，反以功高盖主而嫉恨周亚夫，屡屡找岔刺激他，终至死地。平心而论，汉景帝并非昏君，可他这种做法，确实太过苛刻，失去了人君应有的气度，更失去了知恩图报的千古美德，为后世讥笑。

过河拆桥之事，在普通人的生活中也可见，前几年一个小县城发生过这样一件事情。

个体服装店的店主赵某,新进了一批服装,本想赶在销售旺季,卖个好价钱。谁想因为进货时价高,而且款式又老,颜色也单一,故而销路不畅,时间一长,渐渐地资金就周转不开了。

一日，赵某守着冷冷清清的摊位，忽见一人蹬着一辆装满青菜的小三轮车从店前经过。此人是他过去与在同一单位上班的刘某，这刘某辞职后开了个饭馆，做些家常菜，只因价廉物美，生意比较火爆。

赵某寻思了几天，终于下决心向刘某借些钱。他向刘某说出了自己经营的苦衷，并证明他有能力以后归还这笔钱。

刘某为人豪爽，又因为同是个体经商，所以很爽快地就答应借给赵某二万五千块钱，借期为半年。赵某打完借条，刘某看都没看就随手塞进了裤兜。

过了一段时间，刘某妻子洗衣服时，未将兜里的东西掏尽，将这张借条一起洗了。

转眼到了半年，刘某因急需用钱，于是，就催赵某还钱。可赵某听说借条已毁，心中暗喜，决心赖账，于是揣着明白装

糊涂，矢口否认，刘某没有办法，只好诉诸法庭。

赵某此时生意转好，偿还借款已不成问题。可是他却只承认借了250元钱。

负责办理此案的审判员，发现此案甚是微妙，于是以调解为名，为两人安排了一次会面。

双方仍然僵持不下，审判员说：

“刘某，你和赵某过去是好朋友，要不你们也不至于跟他闹到这份上，不就250块钱，你们哥俩好好商量商量，我想赵某是会还给你的。”

说着，审判员拉开抽屉，撕了一把卫生纸，扭头说道：“我得先出去一下，你们俩先说着。”说罢，起身出去了。

赵某看着刘某懊悔的样子，忍不住幸灾乐祸地笑了起来：

“哥们儿，你告我的时候，没想到现在这模样吧，本来咱哥俩儿不错，就为这俩钱，你想让我丢人，没想到自己现了眼。”

说着说着他更得意了，凑过来说：

“你连借条都弄没了，还告什么状呀。我给你那二万五千后面减了两个‘零’就是想给你的报应，怎么样，不行我再给你减一个。”

说着，他又得意忘形地笑了起来。他正笑着，审判员走了进来，漫不经心地从办公桌抽屉里拿出了一个小录音机，倒带之后，按下了开关。

忘恩负义的赵某终于低下了头。由于失去了信誉，不久他的小店就从这条街上消失了。

古人说：“禽兽犹知感激，人孰能禽兽不如？”人们常说知恩图报，不报也就算了，可千万不能再进一步，做出过河拆桥的事情。

◎ 怕经实战：助纣为虐，绑上沉船

厚黑怕经认为，世上还有一种事绝不能做，就是助纣为虐。因为有了一个恶人，这个世界就嫌多了，再出现一个帮

凶，为害就更大，世界就更不太平。助纣为虐的帮凶不仅增加了受害的范围，还起到了推波助澜、扼杀良知的作用。所以说，帮助恶人做坏事的人，是恶人手中的刀，比恶人还要歹毒。因此，助纣为虐者不但会遭到世人唾弃，而且一旦上了贼船，就会随之一起沉没。

南宋初年的万俟卨，由于他干了一件助纣为虐的坏事，被永远地钉在了历史的耻辱柱上。

万俟卨是开封阳武县人，北宋末年，任转运判官的职务，后改为提点湖北刑狱。公元1137年，抗金名将岳飞任武胜定国军节度使。万俟卨在岳飞管辖范围内任职，千方百计讨好岳飞，以求升迁。岳飞是忠臣义士，生性耿直，且疾恶如仇，对万俟卨的行为很是反感。在遭到岳飞的一次斥责后，万俟卨对岳飞恨之入骨。不久，他来了一个恶人先告状，向朝廷上奏诉说："湖北是国家咽喉要地，岳飞长期职在此地，又深得民心，背叛朝廷是随时可能发生的。"

当时，南宋朝廷的宰相是秦桧，他早已被金国收买，哪里容得了岳飞与金人血战到底呢。于是，秦桧早就开始盘算拔掉岳飞这颗眼中钉和肉中刺，他四处寻找岳飞的冤家对头充当帮凶。当他打听到万俟卨对岳飞有怨恨时，马上召万俟卨入朝。万俟卨本是奸诈之徒，又善拍马奉承，在秦桧的保荐下，他很快做了监察御史，不久，又提升为右正言。

1140年，岳飞率部连战皆捷，中原地区大部分被岳家军收复，抗金出现空前的大好形势。秦桧却坐立不安，决心破坏抗金的大好局面。于是，在秦桧的授意下，万俟卨在朝廷上对以岳飞为代表的广大抗金将领大加污蔑。秦桧也向高宗密奏："臣闻近来诸将获捷之后，颇有飞扬跋扈之态，以自己姓氏称号其军，诸军士卒只知其帅，不知天子，臣下对此深感忧虑。"

高宗听信了秦桧的谗言，几天后，下诏升迁韩世忠、张俊为枢密使，岳飞为枢密副使，并限令即日离军到京赴任。

这一年七月，万俟卨在奏章中捏造罪名说："今年春金人

渡淮南侵时，岳飞贪生怕死，擅违诏令，打算放弃淮西重镇山阴。"高宗已疑岳飞不忠，现在已完全不信任岳飞，接着秦桧党羽一同上奏，岳飞被免职。秦桧、万俟卨又收买岳家军中的王俊，指使他诬告岳飞长子岳云和其部将张宪谋反，于是，张宪、岳云、岳飞以谋反罪下狱。

但是，有不少人站出来替岳飞鸣冤，秦桧和万俟卨感到陷害之辞已穷，再拖下去事情将败露，于是叫万俟卨赶紧定罪。抗金名将韩世忠听说这个消息，闯入秦桧府中质问道："被告并未招认，何以竟欲定罪?"秦桧辩解道："岳飞等人虽不认罪，但这些罪状莫须有（也许有）。"韩世忠愤慨地说："莫须有三字，怎能使天下人信服?"

秦桧和万俟卨十分着急，赶忙召集审案人员。大理寺不得已，判岳飞两年徒刑，万俟卨大为恼怒，他擅自改判岳飞为斩刑，张宪为绞刑，岳云为三年徒刑。后来，又将岳飞改为赐死，岳云为死刑。

临刑前，万俟卨让岳飞等人画押，岳飞愤然挥笔，写下了"天日昭昭，天日昭昭"八个大字，一代抗金名将死时 39 岁。消息传开，朝野官民一片悲切号泣之声。

在厚黑怕经看来，助纣为虐者均属邪恶小人，他们的胸襟阴暗，品行恶劣，没有什么正义和道德可言，他们盯准向上爬的机会，在得志之心尤其炽烈时，这些人会像恶魔一样窥伺时机，会像疯狗一样上窜下跳，但是，由于这种人为了自己的利益，个人的得失恩怨，会置国家利益和他人于不顾，因此，他们注定要陷入万劫不复的深渊。万俟卨等人的所作所为加快了南宋王朝的灭亡，自己也落得了一个遗臭万年的下场，与秦桧夫妇一起永远跪在岳飞墓前。

■ 厚黑五怕：以邻为壑

——古人说：『邻如唇齿，唇亡则齿寒。』把灾祸转嫁他人的做法只会孤立自己，是取小利而招祸害的行为。

古人说：“邻如唇齿，唇亡则齿寒。”把灾祸转嫁他人的做法只会孤立自己，是取小利而招祸害的行为。

以邻为壑，语出《孟子·告子下》，“禹之治水，水之道也。是故禹以四海为壑，今吾子以邻国为壑。”现代人主要用来比喻那些为了自私的目的，把困难或灾祸转嫁到别人头上。一个与周边邻里关系搞不好的人，是定然会孤立自己的。这种为了自身的安危，而把困难或灾祸转嫁他人的做法，极端缺乏道德之举，厚黑之士行事一定要引以为戒。

◎ 怕经实战：同事不必相轻

俗语说：“同行是怨家。”而同行之间的竞争和妒忌，文人尤甚。三国魏文帝曾一针见血地说：“文人相轻，自古而然。”“轻”是文人竞争的一种独特方式，“轻”出生存空间，“轻”出宠幸，“轻”出名誉，“轻”出宗主地位。只要“轻”

死你，我就活出来。当然“轻”的手段、方法正是文化人的长项，自然是变化万千。

北宋文学家苏东坡，天资聪明，过目成诵，出口成章，有李太白之风流，胜曹子建之敏捷。官拜翰林学士，在宰相王安石门下从事，王安石很器重他的才能。然而苏轼自恃聪明，经常抬杠，给人下不来台。一次王安石与他作解字游戏，论及坡字，坡字从“土”从“皮”，于是王安石认为坡乃土之皮。苏东坡笑道，“如相公所言，滑字乃水之骨也。”使得原本轻松气氛一下消失了。又一次，王安石与苏东坡谈及鲵字，鲵字从“鱼”从“儿”，合起来便是鱼的儿子的意思。苏东坡又调侃说：“鸠可作九鸟解，《毛诗》上说：‘鸤鸠在桑，其子七兮’，就是说鸠有七个孩子，加上父母两个，不就是九只鸟吗。”王安石听了不再发话，但心中对苏东坡的轻薄非常反感，不久把他贬为湖州刺史。

苏东坡在湖州做了三年官，任满回京。想当年因得罪王安石，落得被贬的结局，于是，前往宰相府拜见。正赶上王安石午睡，书僮便将苏轼迎入东书房等候。苏轼闲坐无事，见砚下有一方素笺，是王安石两句未完诗稿，题是咏菊。苏东坡不由笑道：“想当年我在京为官时，此老下笔千言，不加思索。三年后，正是江郎才尽，起了两句头便续不下去了。”把这两句念了一遍，不由叫道：“呀，原来连这两句都是不通的。”诗是这样写的：“西风昨夜过园林，吹落黄花满地金。”在苏东坡看来，西风盛行于秋，而菊花在深秋盛开，最能耐久，随你焦干枯烂，却不会落瓣。一念及此，苏东坡按捺不住，提笔添了两句：“秋花不比春花落，说与诗人仔细吟。”待写下后，又想如此抢白宰相，只怕又会惹来麻烦，若把稿撕了，不成体统，左思右想，都觉不妥，便将诗稿放回原处，告辞回去了。第二天，皇上降诏，贬苏轼为黄州团练副使。

苏东坡在黄州任职将近一年，已到深秋，这几日忽然起了大风。风息之后，后园菊花棚下，满地铺金，枝上全无一朵。

东坡一时目瞪口呆，半晌无语。不由对友人道："小弟被贬，只以为宰相是公报私仇。谁知是我的错了。切记不可轻易讥笑人。"

于是，苏东坡一直想找个机会向王安石赔罪。想起临出京时，王安石曾托自己取三峡中峡之水用来冲阳羡茶，由于心中一直不服气，早把取水一事抛在脑后。现在便想利用送祝表到京的机会，带坛中峡水给宰相赔罪。

此时已近冬至，苏轼独自沿江而下，不想因连日鞍马劳顿，竟睡着了，及至醒来，已是下峡，再回船取中峡水又怕误了上京时辰，听当地老人道："三峡相连，并无阻隔。一般样水，难分好歹。"便装了一瓷坛下峡水，带上京去了。

上京来先到相府谢罪，王安石原谅苏轼以前没见过菊花落瓣。待苏轼献上瓷坛，童儿取水煮了阳羡茶。王安石问水从何来，苏东坡道："巫峡。"王安石笑道："又来欺瞒我了，此明明是下峡之水，怎么冒充中峡。"苏东坡大惊，急忙辩解说是误听当地人言，不过三峡相连，一般江水。王安石语重心长地说道："读书人不可轻举妄动，定要细心察理，我若不是到过黄州，亲见菊花落瓣，怎敢在诗中乱道。三峡水性之说，出于《水经补注》，上峡水太急，下峡水太缓，惟中峡缓急相伴，如果用来冲阳羡茶，则上峡味浓，下峡味淡，中峡浓淡之间，今见茶色半晌方见，故知是下峡。"王安石又把书橱尽数打开，对苏东坡言道："你只管从这二十四橱中取书一册，念上文一句，我答不上下句，就算我是无学之辈。"苏东坡专拣那些积灰较多，显然久不观看的书来考王安石，谁知王安石对答如流，苏东坡不禁折服。

在厚黑怕经看来，同事互相轻视是一种非常可怕的陋俗，很多人因恃才自负，唯我独尊，不知吃了多少亏，连一代大文豪苏东坡都不能免俗，看来"同事相轻"的确可"怕"。因此，厚黑怕经提醒世人：抬高自己并不意味着踩低别人，借贬损别人来抬高自己的形象，其结果不但对自己的形象毫无益

处，而且还往往会弄巧反成拙。应该记住：“尺短寸长，各有千秋。”

◎ 怕经实战：远亲不如近邻

俗语说：“远亲不如近邻。”但是，邻居之间也最容易引发矛盾。特别是碰上个只顾自家、不顾旁人，同时还听不进去别人的意见的邻居。比如，碰上这么个邻居怎么办？某家人常常打麻将，彻夜不眠。有时打到兴头上，正值深更半夜，几个人吹五喝六、又叫又笑，吵得隔壁邻居不能入睡。

这家人打麻将不算完，又开始房屋大装修，铺地板，粘墙壁，做木墙围，白天夜里折腾了半个月。因为麻将事隔壁、楼下提意见，他家趁修房和全单元对着干。他家主人外面找地方住，留下几个民工铺地板，把盛稀料的大桶放在楼道里，熏得全楼的人大冷天开窗子。有人来提意见，提了也没用，闹闹哄哄干了半个月。

众邻居盼着他家房子快修好，没想到修完了又开始打麻将，而且比以前人打得还多，还吵得慌。

不仅如此，装修完后，这家人又养了两条狗，一条大狗一条小狗，据说两条狗都是有户口的，什么外祖父是谁，祖父是谁都有记载。俩狗到底值多少钱，主人秘而不言。

他家狗值钱归值钱，好玩儿归好玩，就是太吵人。夜深人静时，大一声小一声地齐叫，哪怕有个风吹草动，树叶响一响，俩狗也像发现了什么敌情似地乱叫个不停。

楼上提意见，他家人就说：“您说怎么办？一到夜里就用毛巾把它们嘴堵上？要不您把耳朵堵上？狗叫狗叫，狗还能不叫！”

到了夏天这家人把狗移到阳台，狗屎狗尿的臊臭味熏得楼下叫苦不迭，关上窗子太热，开开窗子太臊。找他家提意见，说收拾收拾，一收拾不要紧，开开水龙头就往地上冲，阳台上

的狗屎狗尿一块往下流，都溅到楼下新晾干的衣服上。

碰到这种只为自己着想，从来不替别人着想的主，不想发生矛盾都很难。每天遭受“折磨”的邻居们，渐渐地失去了理智，他们一起冲进这家不但把狗打死，还将这家人的家给砸了个稀巴烂，双方最后在派出所民警的调停下以邻居赔偿对方的损失才算了结。此后，这家人和邻居们形同陌人，见了面连个招呼也不打。没多久，这家人只好搬出了这个地方。

常言说：“一个巴掌拍不响。”厚黑怕经告诉我们，一旦碰到这种邻居千万别着急，别上火，则否一失去理智，最后两败俱伤，对已经倒霉的你来讲，就更不划算了！

俗话说：“邻如唇齿，唇亡则齿寒。”在厚黑怕经看来，为了自身的安危，而不顾邻里的做法，是缺德之举，是不可能搞好邻里关系的。从长远来看，也是取小利而招祸害的行为啊！因此，厚黑怕经提醒世人：“我以邻为壑，邻以我为仇”，不可不戒！

◎ 怕经实战：同行未必是冤家

有的人为了赚钱，总是想独霸市场；为了当官，总想独揽大权，于是一心想着挤垮同事、同行。他们在处理相互关系上，多是互相诋毁，互相攻击，互相欺骗。在厚黑怕经看来，同行竞争是很正常的，因为只有竞争才能带来活力，所以，厚黑怕经所怕的不是“竞争”，而是不顾对方死活，损人利己，甚至损人不利己的“恶性竞争”。

首先，厚黑怕经认为，同行既是“敌手”又是朋友。

两军相争，你死我活，非胜即败。在市场竞争中，谁都想胜不想败，这与战场上的情况极其相似。说市场竞争大家是“敌手”，因为它们在彼此竞争中带有以下性质：一是保密性。竞争双方在一定阶段一定情况下，都有一定的保密性。二是侦探性。竞争双方几乎都在彼此刺探情报，以制定战胜对方的策

略。三是获胜性。竞争双方无一不想胜利，都想获取一定利润，让自己的产品占领市场。四是克“敌”性。假若市场不能全部容纳下所有竞争对手时，任何一方都想保存自己而“灭掉”对方。但是，竞争对手在市场相遇，不应有冤家路窄之感，而应友善相处，豁然大度。这好比两位武德很高的拳师比武，一方面要分出高低胜负，另一方面又要互相学习和关心，胜者不傲，败者不馁，共同提高。

1988年夏秋之际，全国不知何种原因，掀起了一股抢购热潮。广东神州燃气热水器厂正为自己的产品在广东成为抢手货而高兴时，同行业老大哥南京快速热水器总厂派人带着他们的产品“玉环牌”燃气热水器南下广东，准备在广东市场占一席之地。

“玉环牌”热水器南下广东的新闻发布会，专门给神州燃气热水器厂厂长发去请柬。请柬送来了，人家使出了外交手段。神州燃气热水器厂是广东最大的燃气热水器生产企业，现在竞争对手堵到家门口，投石问路也好，投石示警也好，总之，要试探一下神州燃气热水器厂的反应。应邀前往，必定要被邀请讲话，讲什么好呢？说“南京快速热水器总厂是热水器行业的老大哥企业，‘玉环牌’热水器质量好，价格低，大家都买吧。”说南京快速热水器总厂的“玉环牌”不如我们厂的“神州牌”，又于情于理不通。最后，厂长考虑再三，还是去了，并且当着商家和新闻记者，郑重其事地为“玉环牌”热水器唱了半个小时赞歌，结果宾主都满意。

其次，厚黑怕经认为，“争”亦有道，不可“暗箭”伤人。

在竞争中，对手之间为了自己的生存发展，竭尽全力与对手竞争是正常的现象。但是，在竞争中一定要运用正当手段，也就是说，只能通过进行正大光明的“擂台比武”一决雌雄，切不可用鱼目混珠、造谣中伤、暗箭伤人等手段贬损对手。

比如，生产“神州牌”热水器的张鸿强是广东顺德县人，

1984 年，带着三十几个农民工，以 10 万元起家，生产燃气热水器，在他费了九牛二虎之力使“神州牌”热水器通过正式鉴定，获准生产时，一个月前，广州的一家热水器已通过鉴定。

张鸿强起初的想法是，日产一百台热水器，安安稳稳过日子。这种想法很不现实，一是手工磨制有关部件质量很难保证，二是广州城里存在竞争对手。于是，他先是请来了世界上专做燃气具阀体的日本神菱公司的技术人员指导，接着又到日本参观了几乎所有的热水器生产厂家，买回两台角度加工机床，这样，“神州”热水器以其上乘的质量，赢得了用户，与广州那家热水器厂竞争的结果，双方都有发展，各家占住了各自的市场。

1988 年，“神州”热水器借助于市场上的“抢购”风，年产量达到 17 万台，税后盈利 1000 万元，一年赚回全部投资，还赚了 190 万元。正当张鸿强组织职工加班生产时，一个消息传来：一座投资 450 万，全套引进世界名牌厂家生产线的大型现代化燃气热水器厂在顺德县内破土动工，年底可望投产。张鸿强明白，坐落在同一县境的这座大投入、高起点的热水器只要一上市，“神州”热水器就完了。于是，当机立断：决定投资 460 万，建起年产 30 万台热水器的“神州城”。正是在这种光明正大的竞争中，这两家企业，在全国都确立起自己的地位。

第三，厚黑怕经认为，“大路通天，各走一边”，不要以一时胜负而喜忧。

天高任鸟飞，海阔凭鱼跃。市场是广泛的，多元的，一个有灵敏头脑的企业家，在别人挤满热门的康庄大道上，不必因为自己受挤而妒火中烧，应果断地避开众人，踏上冷门的羊肠小路，照样可以到达光辉的顶点。

浙江金华印染厂曾一度积压了四万米佳斯呢，看到其它企业都在削价处理，该厂也曾下狠心将出厂价每米 10.2 元下降

到9.5元，但由于竞争对手众多，再加之产品本身的质量、档次和功能都没有改变，仍无人问津。后来，该厂组织力量重新攻关，成功地开发出了手感括爽、毛感和绒感强，色彩丰富、花型入时，适宜做花西服、夹克衫、风衣和各类时装的第二代佳斯呢。这个产品一投放市场就供不应求。

俗话说："风物长宜放眼量。"在厚黑怕经看来，竞争对手不可以一时胜负论英雄，更不可以一时失利而迁怒于竞争对手。只有保持这样一种心态，才能处理好同行之间的竞争。

厚黑六怕：强人所难

——勉强别人做他们不愿做的事情对自己并不会有好处，反会给自己留下没法预想的祸患。

勉强别人做他们不愿做的事情对自己并不会有好处，反会给自己留下没法预想的祸患。

俗话说："强扭的瓜不甜。"勉强别人做他们不愿做的事情，剥夺了他人的选择权力，这是十分霸道的，也只会事与愿违。这样对自己不但不会有好处，反会留下遗患。因为，要改变他人的意志或意愿很难，试想，让一个在意愿和情感上都和你离心离德的人去做你希望的事，没有比这更荒谬了。厚黑怕经认为，在处理与他人关系上，一定要客观了解对方，恰当要求对方，宽容对待对方。

◎ 怕经实战：强扭的“瓜”不会香甜

古人曾总结出许多处世哲学，比如“忠恕待人，不强人所难”，既是一条远害保身的原则，更是行厚黑所必须遵循的一条铁律。“方圆处世，宽严待人”是中国处世哲学的核心内容，这方面的阐述、名言、警句也最丰富，诸如忠恕、宽容等，都是在认识到强人所难的危害性之后，才总结出来的。

唐朝大奸臣鱼朝恩曾经可以一手遮天，朝廷官员们害怕他几乎到了不敢抬头看的地步。宰相们在决断政事时先没有同他商量，鱼朝恩就会瞪着眼睛发怒说：“天下的事情，难道可以不通过我吗?”鱼朝恩的一个小养子十四五岁，开始就在内殿供职，皇上因为鱼朝恩的缘故，就特地赐给他绿色官服。不到一个月，有个品位在其养子之上的宦官，在殿前排班列队的时候，担心自己落后，就往前赶，不小心碰了其养子的手臂。这小子就跑去告诉鱼朝恩，认为自己的位次太靠后，受到了同僚的欺负。鱼朝恩大怒，第二天到皇上面前说：“臣的小子，官位在同僚们的下面，希望陛下特别赐他金章，让他排到前面去。”皇上还未来得及开口，而鱼朝恩就下令让有关部门执行，并让他的养子前来谢皇恩。这鱼朝恩可以称得上是一位行厚黑之术者，他作了很多厚脸黑心的事，但是他实质上并没有领悟厚黑怕经的精髓，过分强人所难，气焰太嚣张，尽管炙手可热，皇上一时也不能怎样他，却从此埋下了祸根。最后，还是被代宗皇帝设计缢死。

在厚黑怕经看来，如果说鱼朝恩之死是死有余辜，那么另一个历史人物之死就令人惋惜了，这个人就是韩信。韩信一生战功赫赫，而且对刘汉王朝忠心耿耿，只是因为一时强人所难，为自己埋下祸根。

韩信是中国历史上著名的将帅，他指挥了一系列以少胜多，以弱胜强，出奇制胜的战役。韩信指挥的背水列阵、暗渡

陈仓等战役成为古代战争史上著名的战例。刘邦曾称赞韩信是攻必克，战必胜的将军，自叹不如。

韩信在军事指挥中，能当机立断，表现出大将风度，在个人问题上，却不十分果断，一方面他受封建忠君思想的影响，要报知遇之恩，不肯背叛刘邦，另一方面，他又以自己庞大的军事实力向刘邦邀功，讨爵位，讨封地，甚至向刘邦施加军事压力，引起刘邦的疑虑。

韩信不如同时代的张良大度、潇洒。张良为汉王朝的建立做出的贡献并不亚于韩信，但他在功成名就之时，放弃了高官厚禄，他追随刘邦的目的并不是为了富贵，韩信则向刘邦邀功。韩信亦不如同时代的萧何圆滑，萧何对刘邦忠心耿耿，但他高于韩信的地方是经常巧妙地消除刘邦对自己的怀疑，避免功高震主，甚至不惜将自己的家属都送往激战的前线。而韩信却恰恰相反，他不但不消除刘邦对自己的怀疑，而且经常引起刘邦对自己的怀疑。

具体说来，韩信的失误在他平定齐国后。韩信占领齐地之后，项羽就派谋士武涉游说韩信。武涉说："楚汉并力攻秦，现在秦已灭亡，分土割地，各自为王，正应当休养生息，让百姓安居乐业，但刘邦兴兵东侵，挑起了战争，他侵人地，夺人土，胁制诸侯，与楚相争，目的是想吞并天下。您明智过人，难道没有观察过，刘邦不但贪婪，而且是个不讲信义的小人，他几次落入项羽的手中，项羽不忍杀他，让他为王蜀汉，也算情义两尽。但他不念旧谊，却发兵攻击项羽，是不讲信义。您为刘邦出力很大，表面上受他重用，但早晚要被他所害。今日您韩信得以生存，是因为有项羽的存在，汉王想利用您。项羽今天灭亡，您明日就将被擒！现在刘、项二人争天下，您有举足轻重的地位，您支持刘邦，刘邦就会战胜项羽；您支持项羽，项羽就会战胜刘邦。"最后，他又给韩信指明出路说："你曾是项羽的部下，与项羽有故交，何不与项羽讲和，三分天下，鼎足称王，楚汉两国，都不敢与足下为难，这乃是万全

良策。"

韩信笑答道："我以前跟随项羽，只不过做了一个侍卫，只能替项羽站岗，言不听，计不用，所以背楚而归汉。汉王授我上将军印，付我数万兵士，待我十分亲厚，把自己的衣服脱下来让我穿，把自己的食物给我吃，对我言听计从，我才有今天。我若背叛汉王，必没有什么好结果，我已誓死跟随汉王，请您代我辞谢项羽的好意。"

事实上，随着韩信占的地盘日益扩大，刘邦对他已经不放心了。当他带兵进攻齐国时，刘邦派郦食其前往齐国劝降，其目的就有夺去韩信伐齐之功，削弱他的影响和功绩。但这一计划因韩信仍然攻齐，占领齐地而未能起到作用。在刘邦认为韩信已是功高震主的时候，韩信却仍在迷雾中，没有看清形势。

韩信平定了齐地，想做个齐王，就派人给刘邦送信说："齐国南边紧靠楚国，这里的人反复无常，如果不立一个王，恐怕难以维持齐地的秩序，我愿意暂时代理齐王。"

当时刘邦正在荥阳前线苦战，看了韩信的信，十分气愤，他骂道："我困守此地，日夜盼望着他来帮助我，他不来助我，还要想做齐王。"这时，刘邦的谋士张良、陈平坐在刘邦身旁，听到刘邦骂韩信，怕引起韩信的不满，就连忙偷偷地踩刘邦的脚，好在刘邦心领神会，反应敏捷，立即机警地改口骂韩信说："大丈夫南征北战，平定诸侯，要做就做真正的齐王，何必要代理齐王呢？"

刘邦派张良专程去齐国，代表刘邦封韩信为齐王，让他派兵攻打项羽。很显然，韩信的这个齐王，是刘邦不情愿给他的，是韩信用实力胁迫来的，这就叫"强人所难"。一旦消灭了项羽，刘邦决不会让他继续做齐王，而韩信却以为刘邦不会夺去他的齐王。

公元前 202 年 10 月，刘邦追击项羽到阳夏，派人通知韩信、彭越，要他们带部队去固陵会合，共同围歼项羽。韩信、彭越故意误期不到，结果刘邦被项羽打得大败。

刘邦问张良："韩信、彭越为什么不带兵来?"张良说："眼看项羽就要被打败，但韩信等人的封地还没有确定，他们心里不踏实，所以违约不至。"

刘邦马上把陈县以东到东海的地区划为韩信的封地，把睢阳以北到谷城的土地封给彭越，从而才换回了垓下大战的胜利。可是，在厚黑怕经看来，韩信再次犯了巨大的错误，以违约讨封地，这又是在"强人所难"。如此屡次三番地强人所难，韩信的好日就要到头了。

果然，刘邦战败项羽后，回到定陶就用突然袭击的方法进人韩信的军营，夺了韩信的军权。以韩信对楚地熟悉为理由，改封韩信为楚王。

韩信就任楚王后，每次出巡，都带着军队，戒备森严，这更易引起刘邦的怀疑，恰好韩信收留一个楚将钟离昧，刘邦心中大惊，一个韩信已难以对付，再加一个钟离昧，实在是一大威胁，就派人要韩信交出钟离昧，但韩信与钟离昧关系不错，没有将钟离昧交出来。公元前 201 年 10 月，有人上书告发韩信谋反。刘邦想征讨韩信，他征求陈平的意见。陈平认为刘邦的军队难以战胜韩信的军队，其手下的大将也没有一个能抵得上韩信，如果派兵讨伐，韩信就会举兵反抗，那样是很危险的，因此要用巧计擒获他。

于是，刘邦通知各诸侯国，说自己要到云梦泽游猎，要各诸侯到陈地会见。韩信接到刘邦的通知，心中非常矛盾，他曾被刘邦两夺兵符，怕刘邦借机害他，韩信的部下也对他说："你不是收留了钟离昧吗?刘邦对此不满，你杀了钟离昧，刘邦就不再怀疑你了。"

韩信杀了钟离昧，并带着他的头颅，去见刘邦，刘邦令军士将他捆住，韩信才知落人刘邦的圈套，他愤恨地说："果真像人们说的：'狡兔死，良狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。'天下大势已定，我当然应该死!"

在厚黑怕经看来，世上"没有难人的事，只有强求的

人”。因此，在行使厚黑的时候，切切要牢记一条怕经箴言：不可勉强别人做他们不愿做的事情。

◎ 怕经实战：待人不可以“横挑鼻子竖挑眼”

在厚黑怕经看来，强人所难的另一种表现就是故意挑毛病，硬找差错，没有问题也要找出问题来。这种人有时伪装成对工作事业认真负责的样子，有时又换上一副蛮横不讲理的嘴脸，他们自以为聪明透顶，总能为自己的行为找到“理由”。而事实上，他们并非冲着真理而来的，恰恰相反，他们只是以此作为口实和把柄，来达到他们自己的不可告人的目的。但是厚黑怕经告诉我们，不要忘了，如果有谁也像他们那样，用他们的矛，刺他们的盾，恐怕他们也会束手无策了。

从前有一个无恶不作的乡绅，在他的地界上有一棵小樟树，一个农家的孩子在地界边割草，无意中割伤了小树，结果被乡绅看到了，抓住了这个农家的孩子，让孩子的家长来领人。乡绅指着那棵小树苗对农民说：“你看看，这就是你家的小杂种干的坏事，你看清楚了没有，这是一棵樟树，虽然它还小，可二十年以后，就是有用之材，所以今天你一定要赔偿。”农民想，像这种树苗，河边上到处可见，便满口答应了下来。

他去找了一棵同样的树苗，小心翼翼地挖出来，不伤一点根，抱到了乡绅的田地边，乡绅看后说：“这棵小了，没有我地上的这棵大。”农民又去找了一株大的，还是极小心地挖出来，又抱到了乡绅的地里。乡绅看了树苗后，对农民说：“这棵又大了。”农民对他说：“树苗大一点可以早点成材，又有什么不好呢?”乡绅摇着头对农民说：“哎，你说错了，我那儿子还小，这棵樟树是我为了将来给他做箱子用的，我要这么大的树苗没有用，你还是重新换一棵，不然乡亲们会说我欺负你，占了你便宜。”农民无奈只好沿着河边不停地找，既不能

大，又不能小，这就难办了。不知走了多远，他突然觉得眼前一亮，有一棵树苗看起来和乡绅田里的那棵一摸一样。当乡绅看这棵苗子，也觉得有点意外，似乎就是同一株。他背起双手，俯身仔细察看农民拿来的树苗，然后再去察看田地里的那株。良久，他才拍手大笑起来："哎呀，就差这么一点，我这苗子之间有七片叶子，而你那棵只有六片叶子，你不相信可以自己看。"

农民没有办法。乡绅坚持要农民赔他一片叶子，天要黑了，农民急着回家。最后乡绅提出一担谷子换他这片树叶，农民没有办法，只好自认倒霉。

在厚黑怕经看来，这种善欢吹毛求疵的人往往自以为聪明，其实他们是最愚蠢的人。就像上面的故事，这个农民再老实，最终也会看出这位乡绅不怀好意，是有意刁难。可见，这种人的行径是很容易看透的，一旦被看透还谈什么行厚黑之术，别人早就提防了。因此，厚黑怕经提醒世人：要与人为善，"见人之一善而忘其百非"；绝不能加罪于人，"见人之一非而忘其百善"。这才是远害保身之道。

◎ 怕经实战：敲诈勒索只能激化矛盾

在所有的强人所难中，最恶劣的就是敲诈勒索。敲诈勒索至少有两种情况，一种是因为手中有权力，人家要求自己办事，自己便从中敲诈勒索。另一种则是利用别人的隐私进行敲诈，我掌握了你的某种见不得人的隐私，便向你勒索钱财，否则就给你抖出来。

第一种敲诈是在一种权力网的保护下进行的，干这种事的人以为靠权力的庇护，就可以一手遮天。但是，这种人不要忘了"水可载舟，亦可覆舟"的古训，和"哪里有压迫，哪里就有反抗"名言。所以，欲行厚黑之术者应守此一忌。

东汉末年，社会黑暗到了极点。光和元年，为了弥补财政

匮乏的局面，宦官们怂恿汉灵帝公开设立卖官所，以前只把一些低级官职出卖，现成是自关内侯到虎贲、羽林都可公开出卖。据记载，官位的标价是以官吏的年俸计算的，官位的售价是官吏年收入的一万倍。

当时，有个宦官头目张让，他是卖官所主持人。张让除了通过卖官所得为皇家创收外，又提出以后官吏调任、晋升或新官上任也必须支付三分之一或四分之一的官位标价，也就是说官员上任要支付相当25年以上的合法收入。许多官吏因无法交纳如此庞大的"做官费"而吓得"弃官而走"。有一位叫司马宣的人新任巨鹿太守，这人为人正派，很有名气，总算能被减免三百万，但是他上任后还得交纳数目相当的钱。他在上任的途中服毒自杀了。

这种明目张胆的敲诈勒索最终导致了东汉政权的倒台。

这种事情在封建社会是层层出不穷。南朝梁武帝对贪官污吏就比较放纵，为政者多贪婪成性，大肆勒索，横征暴敛。当时有一位郡守叫鱼弘，被人称为"四尽太守"，因为他为官时有四尽：水中鱼鳖尽，山中獐鹿尽，田中米谷尽，村中民庶尽。可见其勒索、盘剥之甚！又如，后晋时赵在礼任职宋州，千方百计勒索百姓的钱财，人民痛恨不已，当他离任时，百姓争相传告"眼中钉"终于被拔除。可是，过了一段时间，赵在礼又回来镇守宋州，他更是肆无忌惮地敲诈勒索，每人征敛1000钱，并自己命名为"拔钉钱"。可见其嚣张的程度。敲诈勒索导致民不聊生，激化社会矛盾，涣散民族的凝聚力，最终导致国破家亡。历史的教训十分深刻，因此不可不怕！

第二种敲诈勒索更加卑鄙无耻，利用别人的隐私进行敲诈历来都被人认为是一种下流的手段，因此，欲行厚黑之术者应引以为戒。但是这在人们生活中却不时出现。

例如，在一个小山村中，相貌堂堂的明某和老实巴交的和某是好朋友。和某的妻子兰自从见到明某那男子汉的魁梧身材，那眉清目秀漂亮的脸蛋，内心不禁一阵骚动。

这兰可不是一只好鸟，已经是结了婚的女人，仍然还那么轻浮，看见有点模样儿的老爷们，腿都走不动道儿了。于是明某一来到和某家，兰就使出混身解数勾引明某，并尽量留住明某在她家多住几天。一天明某终于答应住在她家，兰对此心中是一番欢喜，心想这第一步设想总算实现了，随了自己的心愿。这天夜里，兰趁丈夫和某熟睡之机，悄悄地来到了明某住的小屋。

从这以后，这一对狗男女真是臭味相投一拍即合，一有机会，他们就鬼混到了一起，并且多次发生了两性关系……和丈夫比较起来，兰心想明某才是她心目中最向往的男人。她有时常常这样想：要是我早认识明某该有多好呀！那也就没有和某什么事了。想到这里，她不免产生一丝遗憾，可遗憾过后她又想：我现在不是也很好吗？

厚黑怕经认为，要想人不知，除非己莫为。这件事日久天长，迟早总有一天是会暴露的。和某很快就隐隐地察觉了两个人反常的表现。为什么这个明某三天两头地往这跑？为什么他们之间总是那么眉来眼去的？为什么兰夜里总是一个人出去？他的脑海里产生了一连串的问号。由于和某在思想上有了警觉，他终于发现了兰和明某的丑恶行径。

可遗憾的是，奸情被发现以后，和某不但没严加制止，反而决定利用这件事狠敲明某一笔钱。于是，开了一张十万块钱的清单，说自己只要这笔钱而不管他们的关系如何发展。明某一看到这张单子，犯了愁，自己哪有这么多钱哪！他越想越觉得不对劲，认为显然和某是在敲诈他，于是，他急忙找兰商议解决问题的对策。

兰当然很了解自己丈夫的秉性，他要是做出一个什么决定，那就别想拉回来。这可怎么办？丈夫要钱，三天以后，如果钱交不出来，那和某将到法院去告他们。

经过一番密谋，一个邪恶的计划出台了。

这天晚上，兰扶丈夫早早睡下，待看到丈夫已经熟睡了，

她认为时机已到，便悄悄打开后门，让明某进来。两个人关了灯，然后一前一后窜到床上，一个按住双腿，一个狠掐脖子，睡梦中的和某，竟连一点反抗的力气都没有了。然后，两个人把尸体抬到地上，伪造了现场，给人们一种和某上吊自杀的感觉。她自以为把现场伪造得已经是天衣无缝了，可是她那点小本事是瞒不了侦察人员犀利目光的。她最终被押向了刑场……

如果这些人做事懂得什么叫“怕”，可能就不会发生这个悲剧了！

在厚黑怕经看来，为官者敲诈勒索会导致民不聊生，最终可能国破家亡；为民者敲诈勒索会导致矛盾激化，最终可能家破人亡。因此，厚黑怕经提醒世人：“敲诈勒索一时富”，“头上剑悬夜难眠”。

◎ 怕经实战：不可把人往“绝路”上逼

还有一种人，他们并不会做出敲诈勒索这种恶劣的事来。他们为了维护自身利益，向别人提出要求，这本身无可厚非，但是问题出在他们做事太绝，不给对方一点回旋余地，最终把对方逼上绝路，自己也落个“鸡飞蛋打”结局。

在厚黑怕经看来，如果双方是不共戴天的仇人，把对方逼上绝路，还有情可原，而如果是发生在亲人之间就太不应该了。比如，古代流传下来一个故事，一家老夫妇俩，膝下无儿，却有三个女儿。老夫妇家财万贯，三个女婿争着献殷勤，一天到晚围着老两口儿转。可一旦老丈人被抄了家，家道一落千丈，三个女婿就变脸了，谁也不奉养老人，把老人推过来推过去，让老人寒透了心。现实生活中，也有类似的例子，就有一位老丈人把女婿逼上黄泉路的事情。

在一座小山村里，刘老汉的儿子要结婚了，女方家长索要了很多钱财，老汉气不打一处来。儿子成了家，老汉这块心病始终没有去，总想出出这口气。不久，女儿也搞了对象，他觉

着机会来了。

按当地人的习俗，确定恋爱关系，要喝“订婚酒”。订婚这天，老汉来到女儿的恋人家，张口就要1200元彩礼钱。

女儿的对象小张四处张罗，才凑足了1000元，给了老汉。老汉的脸立即沉了下来：“没钱还想娶媳妇，罚款600元。”

不给钱过不了“订婚”关，小张只好忍痛卖掉部分口粮和一头小猪，交上了钱。

这次“罚款”成功使老汉很是得意，从此，动辄就“罚款”。结婚这天，男方来女家接人，老汉又来劲了，说：“没有200元的‘起嫁钱’别想把人接走！”新郎听了，无可奈何，只好四处求人借钱，把200元恭恭敬敬送到老丈人的手中。

就这样，仅结婚前后，老汉就向女婿索要了6700余元。这些钱大部分都是东凑西借的，婚后债主们纷纷上门索钱要债，丈人又三天两头地以各种名目向女婿要钱。

女婿走投无路，上吊自缢，被人救了下。老汉见女婿背了一屁股债，就把女儿接回家，女婿一见鸡飞蛋打，再次上吊，老汉的女儿也就成了寡妇。

父母干涉子女婚姻的事情，屡屡见诸报端。看来，把人逼上绝路的悲剧不仅边远山区发生过，大都市也时有发生，不能不令人深思。

甲男与乙女相恋已多年，情投意合，相亲相爱。那曾想，甲男的父母为儿子选了一位有海外关系的姑娘，勒令儿子与女孩断绝关系；同样，乙女的父母也为女儿找了一个大款，逼迫女儿与男方一刀两断。两人苦苦哀求父母不要干预自己的婚事，反而招来更加粗暴的干涉。男方的母亲大闹女方的单位；女方的父亲则让其兄长天天跟踪妹妹，不许她与男方相见……两人在绝望的情况下，偷偷离开各自的家，来到护城河边，痛哭之后，双双投河自尽了。

丙男和丁女，从小青梅竹马，两方家长也有意结为儿女亲

家。可是，后来两家都在路边各开了一家小饭馆。开始还相互笑脸相向，互问生意兴隆，后来，便有些不睦。先是男方家嫌女方家的饺子抢了自己的生意，后是女方家说男方家的火锅抢走了自己的顾客。渐渐地，互相谩骂，三天一大吵，两天一小吵，竟然反目成仇。

与双方家长不同的是，丙男和丁女仍深深相爱着，相约共结百年之好。可是双方家长岂能同意与仇家结为亲家？男方的母亲藏起户口本，不许儿子办结婚手续。女方的家长索性立马就要把女儿嫁给一个四十出头的大款儿。

最后，两人双双出走，在外同居。双方家长费了很多周折，找到了他们同居之处，强拉他们回到各自的家去。男方家的亲属竟然对丁女大打出手，说她勾引男方。女方家的人见了，也动手去打丙男。双方由此闹得更不可开交。被弄得筋疲力尽的两人不得以也走上了绝路，一出现代版的罗米欧与朱丽叶就这样上演了。

俗话说："与人方便，与己方便。"在厚黑怕经看来，强行强为，六亲不认的人是没有好下场的，因为这种行事的结果是越来越被动，越来越进退维谷，最终使自己失去了"回旋空间"，从而不得不直接去面对可能的伤害。因此，厚黑怕经提醒世人：你在为难别人之时，也正是在为难你自己。

〔第二篇〕

莫犯傻：不能糊涂办错事

李宗吾曰："谋国不忠非怕也，朋友不信非怕也，战阵无勇非怕也"，"其为人也怕，而敢于在外为非者鲜矣。"世人都不想犯糊涂，但又难免犯糊涂。有没有办法可以避免这种尴尬境地呢？厚黑教主认为，办法是有的，就是要懂得"怕"。王莽之失败，就是由于他不懂得"怕"，如果他心存"怕"念，终身不露，"恐怕至今孔庙中，还会写一个'先儒王莽之位'，让其神灵得以大吃其冷猪肉"。

■ 厚黑七怕：机关算尽

民谚曰："聪明反被聪明误"，莎士比亚说，"傻子自以为聪明，但聪明人知道自己是个傻子"。

《红楼梦》中点评王熙凤云："机关算尽太聪明，反误了卿卿性命。"的确，现实生活中，搬起石头砸脚的事太多了。难怪英国伟大的剧作家莎士比亚曾说："傻子自以为聪明，但聪明人知道自己是个傻子。"在厚黑教主看来，自以为聪明是最大的犯傻。

◎ 怕经实战：关公面前耍大刀

厚黑之道并不是不讲策略和手腕，但是一定要看对象。小

聪明蒙--蒙糊涂蛋是可以的，但是遇到了“门清”的主就不灵了，这时就千万不可要小聪明，否则只能是偷鸡不成反蚀一把米。

战国时期，齐威王即位以后，不问政事。朝政掌握在一班卿大夫手里。一连九年，官场中贿赂公行，乌烟瘴气，国家积贫积弱，其它诸侯国趁机纷纷入侵。在决定国家生死存亡的时刻，齐威王决心振作起来，励精图治。

于是，齐威王向朝臣们询问各地方官吏的政绩如何，这些人几乎众口一词，都说阿城大夫最好，即墨大夫最坏。

过了不久，齐威王把阿城大夫和即墨大夫召回来，把文武百官也一起召集在皇宫的大殿上。这些人以为齐威王一定听信了他们的话，让阿城大夫来领赏，让即墨大夫来受处罚，都暗自高兴，心想阿城大夫升迁后，又会少不了他们的好处。

齐威王先叫即墨大夫上来，众人瞧见殿上放着一口大锅，烧着满满一锅水，以为要给即墨大夫行刑。可是，没有料到齐威王对即墨大夫说：“自从你到了即墨，天天有人告你，把你贬得一无是处。我就派人到即墨调查，他们到了那里，看到田地里长着绿油油的庄稼，人们丰衣足食，安居乐业，这都是你治理即墨的功劳，你把心思都投入到治理政事上去，不送礼贿赂上司，这正是你的贤德。像你这种老老实实、勤勤恳恳、不吹牛不拍马的大夫，实在是太少了啊，今天我特意叫你来，加封你一万家户口的俸禄。”

随后，齐威王又把阿城大夫叫来，对他说：“自从你到了阿城，天天有人在我面前夸赞你，我派人到阿城去调查，看到那的田里长满了野草，百姓们啼饥号寒，敢怒不敢言，这都是你治理阿城的罪恶。你只知搜刮民财，经常回朝内贿赂这帮贪官，像你这样的再不惩办，国家还成何体统。”于是，下令把阿城大夫扔到了大锅里。

齐威王威严地对一帮大臣训斥道：“我常在宫里，怎么能知道外边的事？你们就是我的耳目，应该把看到的、听到的都

如实告诉我。可你们贪赃受贿，颠倒黑白，混淆是非，这不等于堵住我的耳朵，扎瞎我的眼睛吗？要你们何用。”。齐威王根据这帮人罪恶大小，相应地惩治了他们。

在厚黑怕经看来，这帮大臣错就错在，还以为齐威王和以前一样糊涂，而没有察觉到面对国家生死存亡的时刻，齐威王变得比任何人都精明，这时，再玩弄“小聪明”，“关公面前耍大刀”，只能是“自取其辱”。因此，厚黑怕经提醒世人：事物是复杂多变的，不顾客观实际，一味循着自己的思路去行事，卖弄小聪明，是愚人的行为，是招灾引祸的根源。

◎ 怕经实战：拍马屁拍到了马蹄上

常言说：“千穿万穿，马屁不穿。”正如前文所言，官场上耍小聪明欺骗上司可能引火烧身，那么是不是说上司喜欢拍马就可以无所顾忌了？答案是否定的，拍马屁同样要看对象和场合。

厚黑怕经认为，拍马屁这种手段运用不当，其效果往往会适得其反，到头来，不仅白忙活一场，而且还会闹个灰头丧脸，适得其反。

宋朝的时候，有位姓李的将军，带兵出征，军功显赫，身边自然不缺拍马之徒。有一天将军正在洗脚，被一位拍马之士瞧见了，哎哟，这不是天赐良机吗！拍马之士走上前，故作探寻状：“香，真香，赛过茉莉，胜过桂花。我说这香味是打哪儿来的，原来是从将军您脚上散发出来的。将军呀，你的脚怎么这样香，我老远就闻到啦。”

这位拍马之士的这番话若是对一位女上讲，没准能让她芳心大动，但对一位带兵打仗的将军来说，就有点太过肉麻了，后果也就是可想而知了。

一般来说，皇帝老儿大都爱听马屁精的“颂歌”，而且一听就发昏。因此，马屁精们捞到不少好处，更加勤奋地大拍特

拍。不过，也有个别皇帝，头脑还算清醒。遇到这类皇帝，那就活该马屁精倒霉啦。

明朝的时候，有一位太监，跟随武宗朱厚照南巡，他从北京一路拍马到南京。有一天，朱厚照心血来潮，想体验一下撒网捕鱼的乐趣，就到后湖撑船捕鱼。无奈技艺欠佳，忙活了半天，才捞到些蛤蟆臭虾。这位太监居然毫不犹豫地开拍了："陛下，您捕的这些东西还真不赖，拿到市场上能卖五百两黄金。"没想到朱厚照不吃这一套，干脆地说："好，拿钱来吧，这些统统卖给你！"

据说，东晋十六国时期南燕献武帝慕容德，在延贤堂举办国宴，招待群臣。酒酣耳热，慕容德问群臣说："诸位爱卿，朕的治国才能如何呀？"这帮大臣一听此言，不顾已有三分醉，争先恐后地吹捧说："陛下治国才能实在是高！"谁知，慕容德对这个回答并不满意，嫌太笼统了，于是又问道："朕可与古时哪位帝王媲美呀？"青州刺史鞠仲站起身，高声回答："陛下的文韬武略，盖世超群，前无古人，后无来者。光武帝刘秀只配当您的徒弟，汉高祖刘邦也只能望望您的后脑勺。"

慕容德先生听罢，眉开眼笑，当场赐给鞠仲，锦帛一千匹，良田一千亩，美女一千名。鞠仲他做梦没想到，慕容德今天出手会这么大，于是，双膝跪下，磕头如捣蒜："谢谢陛下！谢谢陛下！"

不料，慕容德见状，哈哈大笑："爱卿不用谢，朕刚才乃是戏言。爱卿用假话捧朕，故而朕也用假话赏卿。

厚黑怕经认为，对于拍马屁的人来说，上司不上当也就罢了，就当没拍，但是有专门跟拍马屁的人过不去，碰到这种人就不是"自认倒霉"那么简单了。清代大学者纪晓岚就是这样一种人。

纪晓岚官至礼部尚书、协办大学士。凭纪晓岚先生的身份、地位、才学，哪一项都不由得你不恭敬、奉承、景仰。可

是，偏偏纪先生就是看不惯别人拍马屁，于是他想出了一套办法，整治这些“势利”之人。

他的做法是，首先让人觉得自己不仅不值得尊敬、奉承，而且是一个奚落的对象；然后，让你知道他的身份，大跌眼镜，连呼“失敬、失敬，久仰、久仰，多有冒犯，有眼不识泰山”。

一次，纪晓岚赴江南主考，到了武昌，他见一酒楼上有不少才子汇集一处，谈文论诗，准备应试。他想借机摸摸考生的底，就上楼凑到近处坐下。众才子见一个素不相识又显然很平常的老头，招呼也不打，就毫不客气地与他们平起平坐，很有些看不起。

一位考生说：“我们这是天下才子的聚会，以文会友，不是你这种一人看热闹的地方。快找个地方凉快去吧。”

另一位考生想，何不借机奚落他一下，于是对各位考生说：“诸位，我们是以文会友，既然他愿与我们在一起，何不让他赋诗一首？说不定还是一位世外高人哩！”

众考生觉得此法甚妙，以放肆的狂笑表示同意。纪晓岚低声说：“做诗，倒是懂一点，不妨试试。”众人期待着笑话出现，热情取来文房四宝，纪晓岚提笔就写：“一上上到楼上头。”众人一看，哄堂大笑。纪晓岚恳求说：“不才生性胆小，又是第一次作诗，诸位是不是回避一下。”

纪晓岚见众人离开，挥笔疾书，写完放下笔，扭头就走。众考生赶忙回来看笑话，但一看诗句，个个大惊失色，只见上面写着：“一上上到楼上头，十二栏杆接斗牛，纪郎不愿留诗句，恐压江南十二洲。”纪晓岚这次连让他们表示“有眼无珠”的机会都没有给。

还有一次，纪晓岚游览五台山，走进庙里，住持和尚见他衣履整洁，仪态不俗，决定让他享受比一般“施主”稍高一点的待遇，便招呼一声：“坐。”又对手下小和尚说：“茶。”

纪晓岚也不多言，坐着喝茶，与住持和尚寒暄，住持和尚

发现纪晓岚谈吐不俗，立即把他领至内厅接待室，忙招呼一声："请坐。""敬茶。"礼仪和尚又沏上一杯质量明显好些的茶，恭敬地放在他有面前。"请问，施主在哪高就呀?"住持和尚问道。纪晓岚这时才不紧不慢地说："惭愧得很，当个礼部尚书混口饭吃。"

住持和尚一听，满脸赔笑，恭恭敬敬地将他请进禅房。"请上坐。"又大声吩咐："敬香茶。"

经过一番款待后，住持和尚拿出上等宣纸笔墨，一定要请纪晓岚写副对联，以"光"禅院。纪晓岚提笔写道：

坐请坐请上坐
茶敬茶敬香茶

住持和尚拿着这副"墨宝"，不知道是挂好呢，还是不挂好。

常言道，"人情冷暖，世态炎凉。"在厚黑怕经看来，生活是艰难的，生活为强者所垄断，为了生存，人们很难有选择的余地，只能向强者靠拢，溜须拍马的人总会存在。但是趋炎附势从来就不会成为人见人爱的美德。由此可见，为了一点蝇头小利而不惜伤筋动骨地去溜须拍马，还得冒着"拍到马蹄"上的风险，其实并不划算。因此，厚黑怕经提醒世人：为人处世多一点真诚，少一点虚伪，做人要问心无愧，充满奴性将一事无成。

◎ 怕经实战：善弄"权术"者，必毁于"权术"

历代的厚黑之士都非常崇尚权术，他们多以阴谋待人，少以开诚布公。最典型的莫过于韩非的权术理论，他的权术理论主要包括：一是"无为术"；即用"无为术"去窥测群臣，并以此造成臣下的恐惧心理，经常"如临深渊，如履薄冰"，胆

战心惊地替“君主”效力，“有功则君有其贤，有过则臣任其罪”，借此而“卸责夺功”。二是听言术；即指君主听臣下讲话时，可以装成醉昏昏的样子，只听不说，即使说话，也是含糊其词，待听出把柄，再作计议。三是明暗术；即用已察之迹象以审其密事；记其错事在案，以观察奸情发展等。四是倒错术；即用颠倒错乱、语无伦次的谈话，布下疑阵，试探里下，使其就范。五是间谍跟踪术；即密遣间谍，对群臣暗中监视，察其隐私。六是暗杀术；即对一些权重势大，威高震主者，不杀，“如鲠在喉”；明杀有损君主声誉，对此可采用暗杀之术去解决。可是欲行厚黑之术者，千万不要忘了“螳螂捕蝉，黄雀在后”的千古民谚，要懂得“权术”不可轻用。

李斯是秦朝的著名人物，但是因为过于重权术的运用，而最终死于权术。

李斯生于战国末年，是楚国上蔡人，年轻时做过掌管文书的小吏。司马迁在《史记·李斯列传》中记载了这样一件事。一次，李斯见到官舍厕所里的老鼠，在粪便堆中东嗅西寻，找到一点儿吃食便如获至宝，刚要咬啮，有人或狗走近，又不得不舍弃而惊恐逃窜。再看那官仓中的老鼠，积谷多有，无饥渴之忧；高廊大厦，无风雨之愁，更不见人或狗的经常惊扰。于是，李斯似乎悟出一些人生的真谛：老鼠处于不同环境，就有不同的遭遇！人也本无贤良卑劣之分，爬到社会顶层，就安享荣华；居于人下，就要历经贫贱和磨难！至此，李斯再也不能安于贫贱，他决心想办法向上爬，做人上人，攫取权势地位的欲火在他的心中燃烧。

李斯的“老鼠哲学”就是一种厚黑之术，为功利而不择手段，先后害死同学韩非、建议秦始皇焚书坑儒、造伪诏立胡亥等。但是李斯对厚黑之术的掌握还有些片面，他不懂得厚黑怕经的妙用，于是他成功于权术，也失败于权术，最终为赵高所杀。

李斯到了秦国后，很快得到秦相吕不韦的器重，由于他才

华出众，吕不韦就把他推荐到秦王政宫廷里，担任了一个小官，有了接近秦王政的机会。

有一次，李斯得到了一个向秦王政进言的机会，便劝谏秦王政说："从来那些无知小人，不会抓住历史的机运。而那些成就大功业的英雄之才，却能在不利的情况下隐忍待时；一旦看准机会，就毫不犹豫，果断地采取行动，以取得成功。春秋时期，秦穆公也是一方霸主，为什么不能向东并吞各诸侯国呢？因为当时诸侯众多，周王室还有一点空名。因此五霸迭兴，还都要打出'尊周'的招牌，来谋取本国的实利，但从秦孝公以来，情况不同了。周天子局促于一隅，地位卑微，谁也不把他放在眼里。诸侯互相兼并，关东只剩下六国。对于他们，秦国六世以来，也是一再乘胜进击，削其国土，夺其民众，迫使他们屈服于秦，如同秦国的郡县一般。今天，真是秦国万世难逢的好时机。以秦国的强大，大王的贤明，想要灭诸侯，成帝业，天下一统，就好比从灶台上扫除灰尘一样，真是轻而易举！假如错过了时机，等到诸侯再度强大起来，并联盟合势，就是有黄帝那样的贤能，也难以吞并他们了。"

这番话，正合秦王政的心意，由此受到秦王政的重用，被提拔为长史。李斯劝秦王政派人持金玉去各国收买、贿赂、离间六国的君臣，果然收到了效果，他又被封为客卿。

李斯的功利思想，使他变得奸诈狠毒，当他的同学韩非从韩国来到秦国后，受到秦始皇的敬重，李斯知道韩非的学问比自己大，害怕秦王政重用他，对自己的前途不利，就向秦王政讲韩非的坏话。当时秦国打算进攻韩国，韩非曾向秦王政献过一篇存韩的文章，李斯也立即上书，进行批驳，在书中说：

"大王下令把韩国客人韩非献上的这文书，下达给了您的臣下李斯。臣李斯认为韩非的说法是非常不对的。秦国边上有个韩国，就像人患了心腹部的疾病一样，平常没有事情的时候，就已经苦得很，好像居住在潮湿的地方，这毛病老是缠绕在身不能除去，而在急忙快跑的时候，这病就发作了。那韩国

虽然对秦国称臣，但不一定就不是秦国的病灶。现在如果有突然发生的事变，韩国是不可以信赖的。秦国和赵国为敌，派荆苏出使齐国去劝说他们和赵国绝交，不知道结果怎样。依我看，齐国和赵国的邦交不一定会因为荆苏的劝说而断绝；如果他们不绝交，这就要竭尽秦国的兵力来对付两个万乘大国。那韩国并不是屈服于秦国的道义而是屈服于秦国的强大，现在秦国集中兵力对付齐国、赵国，那么韩国一定会成为秦国心腹部的疾病而发作了。韩国与楚国如果合谋攻打秦国，诸侯各国起来响应他们，那么秦国一定又要看到兵败的祸患了。韩非这次来秦国，未必不是想以他能够保存韩国而在韩国谋取重要的地位。他善辩巧说，好话连篇，文过饰非，欺诈算计，以便在秦国捞取好处，而为了韩国的利益还来试探陛下。秦国和韩国的交往亲密了，那么韩非的地位就重要了，这是便利他自己的计策啊。我仔细看了韩非的上书，他文饰那些惑乱人心的说法，用华丽的辞藻来辩说，才华横溢。我怕陛下被韩非的辩说所迷惑而听信了他那偷盗般的心计，以致于不详细地考察事情的真相。"

秦王政看了李斯的上书，认为韩非的《存韩》完全是为韩国着想，就不再信任韩非，李斯趁机将韩非害死。

秦统一后，李斯又直接参与了焚书坑儒这件事，这件事使李斯落了个万世骂名。但是，李斯的最可悲之处，在于做了赵高的帮凶。

始皇三十七年，秦始皇最后一次到东方巡游。随从秦始皇身边的除丞相李斯外，还有中车府令赵高和少子胡亥。秦始皇的长子扶苏，被派往防御匈奴的前线，去做蒙恬大将军的监军，因而未能随行。

秦始皇在巡游途中，走到平原津就病倒了，他感到自己生命不长了，需要对后事进行安排，于是就下诏给长子扶苏，要求他迅速赶回咸阳，主持葬礼。这个遗诏，实际上确立了扶苏的继承权。

秦始皇死后，为防止发生意外，李斯令严密封锁消息，只有李斯、赵高、胡亥和少数侍从知道。

宦官赵高是胡亥的老师，他的一生把宝押在胡亥身上，他想修改遗诏，立胡亥为帝，但这必须征得李斯的同意。赵高为人十分奸诈，他善于揣摸李斯的心理。

赵高对李斯说："皇帝临死前，曾召扶苏主持葬礼的这封信，没等送出去，皇帝就死了，这封信没有人知道，现在胡亥手里。决定由谁来继位，全由胡亥和我来决定了，你认为如何?"这句话是对李斯进行试探。

李斯说："这是亡国的言论，不是人臣应该议论的。"这说明李斯并不是主谋者，他对赵高也有不满。

赵高进逼一步，说："你自己盘算一下，论功劳，论谋略，论才干，无怨于天下，论与扶苏之间的私下交情，你能比得上蒙恬吗？一旦扶苏即位，必用蒙恬为丞相，而你不过归老故里，了此一生。而立胡亥为帝，他必感戴你我，富贵就可长保无忧了。"

李斯心动了，但还想试探一下虚实，故意说："我只奉皇帝遗诏，听天由命，从不考虑个人安危，请你不要再说。"

赵高凶相毕露，说："成者王侯败者贼！当今天下都操于胡亥一手，你听我的，可长保封侯，世代富贵；不然，将会殃及子孙，由你自己选择好了。"

赵高的话，打动了李斯，为了以后的名利，李斯决定参加这场阴谋。于是，胡亥、赵高将秦始皇召扶苏来咸阳送葬的书信，改为斥责扶苏"无尺寸之功"、"不孝"的信，令他自杀；同时责备蒙恬"不忠"，也令他自杀。结果扶苏自杀了，蒙恬不肯自杀，后被囚禁，服毒而死。

李斯是这场阴谋的知情者，赵高对他不会放过，当赵高掌握大权后，就加紧迫害李斯。李斯为了取悦秦二世，就向秦二世献督责之术。

善于窥测方向的赵高看到李斯向二世上督责之术，深恐他

夺己之宠，于是事先设下圈套，然后对李斯说：“关东造反百姓越来越多，而皇帝还急征徭役修阿房宫。我想规劝他，又怕人微言轻，不被采纳。您为什么不出来劝谏皇帝呢？”于是李斯答应了。但赵高却总是在秦二世欢宴正乐的时候，安排李斯进宫奏事。这样一而再，再而三，二世发怒了，说：“我平常多闲暇的时候，他不来奏事；只要我一宴乐，他就来败我的兴！丞相是欺我年少，想钳制我吗？”这时，赵高便在二世耳边悄悄地说：“丞相参与了沙丘之谋，使陛下被立为帝。他却未能因此而增加富贵，恐怕裂土封王才能使他满意。造反的陈胜是丞相邻县人，因此才敢于公行无阻。前时群盗西行，丞相的儿子不但不攻打，据说他们之间还有文书往来，不过未获证据，我不敢说。陛下有所不知，丞相在外面，比陛下的权力还大呢！”

李斯风闻，又不得见二世，只好上书揭发赵高说：“他身为大臣，却打着陛下的旗号专权擅利，排斥异己，这对陛下很不利。他实际就是历史上篡权弑君的田常一类人物，陛下若不早作打算，恐怕宫中将会有变乱发生。”

但秦二世偏信赵高，反而把李斯投进监牢，而让赵高主持对李斯的审讯。李斯身陷囹圄，自以为对秦有功，而且也确无叛逆之意，所以又在狱中上书二世，陈述自己人秦以来辅政治民的七大功绩。但这封上书被赵高截获，并没有送到秦二世手中。秦二世二年七月，李斯被判腰斩于咸阳，一代雄才命归黄泉。

在厚黑怕经看来，官场中的权术是无所不在的。在“权术”的角逐中胜出者，为了一己之私，是什么事都会做出来的。一旦你成了别人掩饰过错，摆脱困境或消除威胁的人选，那么舍卒保车的戏就会上演，所以李斯是逃脱不掉“人整人”的宿命。因此，厚黑怕经提醒世人：身处官场，少些机心，少些贪欲，多些勤敬，多些谨慎，自然能远祸获福，那些靠算计他人而侥幸获高位的人，他日必遭天谴。

■ 厚黑八怕：财迷心窍

贪欲是万恶之源，越是所谓聪明人，越容易为了一己之私去犯傻，难怪古人说："利令智昏"。

为钱财所诱惑而失却本性，利令智昏，便是财迷心窍。钱财究竟意味着什么，竟然能使万物灵长的人类，迷失掉本性，显出诚惶诚恐、不惜铤而走险的丑态来！在有些人眼里，钱财能带来华屋广厦、娇妻美妾。在他们看来，钱能通神，钱能买到他们梦寐以求的一切。于是，为了实现种种物质与生理的欲望，他们便不惜一切地获取钱财。为了钱财，他们使出一切手段乃至触犯法律；为了钱财，他们的智慧会由一个成人降为孩童。欲行厚黑之道者，千万别忘了"人为财死，鸟为食亡"这句俗语。

◎ 怕经实战：莫伸手，伸手必被捉

在所有被财迷心窍的人里，明火执仗地去“偷”和“抢”是最愚蠢的，也是在所有厚黑行径中最不人流的。但是为什么还会有人干呢？因为金钱的诱惑实在是太大了。所以，厚黑怕经才会提醒人们“莫伸手，伸手必被捉”。

一天，从河北省某农村走出了五个十七八岁的年轻人，他们结伴来到了心驰神往的京城，寻找发财之梦。

傍晚，五个人正坐在马路边上发呆，一辆三轮车从眼前驶过，随着“哗啦”一声响，只见一个纸箱子从车上滑落下来。骑车的人却丝毫没有察觉。五个人不约而同地站起身奔了过去，打开纸箱子一看，全是整条的香烟。五个人七手八脚地将箱子搬到了一个僻静的地方。经过共同协商后，这箱香烟当夜就被倒卖了出去，转眼间八百多块钱就到手了。

原来钱可以来的这么容易！于是，五个人“扎根京城”的计划产生了。

炎炎烈日之下，某仓库保管员骑着一辆三轮车，慢悠悠地在广安门外的一条马路上行驶着，车上放着本单位的一台“东芝”牌录相机，他受领导委托，准备把录相机送到修理部去修理。二十多分钟后，保管员来到了修理部门前。停下车，转过身才发现录相机不见了。

某个体户正吃力骑着一辆三轮车，车上码着刚刚批发来的二十箱衬衫。远远的，哥儿五个又盯上了他。

一个小伙子快步追了上去，其他人也配合默契地紧紧跟了上来，装作若无其事的样子尾随其后。走了一段路后，见行人稀少，这个小伙子掏出了小剪刀，轻轻地剪断了捆扎箱子的塑料绳。第一只箱子被拿了下来，第二只，第三只……片刻，五个人每人抱一只箱子，无声无息地溜走了。

就这样，五个人在不到一个月的时间里，先后偷窃正在行

驶中的三轮车货主的货物十余次，共计价值人民币四千多元。

某日清晨，正当小哥儿五个得意洋洋地再试身手时，被当场抓获。

厚黑怕经告诉我们，是你的就一定是你的，不是你的千万不要惦记，在这一点上可不能自欺欺人。

小荣从陕西农村来京作保姆。爱美之心人皆人之。进京以后，琳琅满目的漂亮服装、新式皮鞋、化妆用品，使小荣姑娘心里非常痒痒，她常常幻想，将来有一天挣够了钱，一定要把自己打扮得和城里人一样漂亮。

一天早晨8点，小荣起身去给雇主做早饭，走到写字台前，她脑海里突然闪出一个念头："这抽屉没锁，先拿点钱花。"念头闪过，她的心怦怦直跳个不行，这不是偷钱吗？可转念一想，没钱怎么买衣服，以后有了钱悄悄地给人家补上也行啊。终于，小荣轻轻地打开抽屉，从里面拿出一个活期存折，上面有7000多元存款。她又找机会到信用社取出2000元后，将存折放回原处。

有了2000元在手，小荣痛快地逛了一回商场，买回了她梦寐以求的衣物，穿戴齐全之后，她对着镜子欣赏一番，觉得自己脚换了一个人，她高兴得早已忘了一切。

两天后，荣悄悄地离开了主人家，买张车票，返回了陕西，开始的时候，她还提心吊胆，转眼十天过去了，没什么动静，再说她也过不惯农村的生活，于是她又来到了北京，但是她没想到等待她的是无情的法律。

古人说："天欲祸之，必先福之；非分收获，陷溺根源。"在厚黑怕经看来，取之有道的钱财确实能够丰富人生。但仅为获取钱财，就不择手段，于是有权的贪恋钱财犯贪污腐化之罪丢官职，无权的因抢劫财物而锒铛入狱。因此，厚黑怕经提醒世人："非分之福、无劳之获，不是造物的钓饵，就是人世的机阱，若在此处着眼，没有不落人圈套的"。一定要小心啊！

◎ 怕经实战：不要在横流的物欲中迷失自己

有些不合人伦天理的事情，人们会本能地排拒，但另一方面，人们又会被其中的利益所诱惑，如果是不精通“怕经”的厚黑之士，可能就会铤而走险，甚至不惜以身试法。

一个小镇上住着一对小夫妻，丈夫叫冬，在小镇上经营着一家照相馆。妻子叫茜，长得眉目清秀、圆圆的脸、弯弯的眉、一对酒窝楚楚动人，更兼细腰圆臀，窈窕妩媚。一家人生活得合合美美

可是丈夫冬是一个总想出人头地的小伙子，在头脑里总编织着他的发财梦。一天，他中学的一个同学林来找他，希望他能弄到一百张漂亮女人的裸体照片，并把一扎五千元钱的钞票，很慷慨大方地扔在了他的面前

财迷心窍的冬决心不放过这次赚钱的机会。他向寻猎物似的对前来本馆照相的姑娘、媳妇们上下打量，寻找他意中的模特。自此，他从说好话到用金钱来收买姑娘们，千方百计的企图能拍成裸体照片，结果令他非常失望，他遭到姑娘们一次又一次的痛斥。

一天，妻子茜在家洗澡时，叫冬来帮她擦背。当面对妻子那曲线很美的裸体时，冬突然来了灵感，他忘记了给妻子擦背，紧忙从内屋取出相机，对准妻子“咔嚓”就是一张。妻子并不在意，以为丈夫是和她开玩笑。

可是，冬却瞒着妻子，很快将一百张裸体照片按期交给了林。并特意千叮咛万嘱咐，不要在本地发售。

但冬做梦也没有想到，茜的照片，落到了本地一些“不三不四”的人手里，这些人从照片上看出是茜后，不断有人当面调戏茜。有一天傍晚，茜从娘家回来的路上，一个膀大腰粗的中年男人拦住她的去路，阴阳怪气地说：

“你是茜吧！”

她猛吃一惊，气愤地反问：

“你怎么认识我？”

这个流氓掏出了那张裸体照片，递给了茜。她一看照片，眼前一黑，瘫软在地上了，连流氓怎么奸污她的，她也记不清了。事后，她回到家，把被强奸时的情况和那个流氓的特征写在纸上，最后写上一句：“冬，你这个无耻的东西，因为你卖我的裸照害我致死，就是到了阴曹地府里，我也不会饶恕你的！”然后，两瓶安眠药夺去她和她腹中刚刚孕育两个多月的小生命。事发之后，后悔不及的冬趁人们熟睡之即，溜出了家门，用一条绳子结束了自己的生命。

厚黑怕经告诉我们，在物欲横流的世界里，要保持是非观念并非易事，因为“私”字当头，一切评价的标准都会倾斜。

刘英是某公共汽车公司的售票员，两年前，认识了某工厂工人志宏，不久两人确立了恋爱关系。两年来，他们也像其他人一样，行走在花前月下，出入于饭馆剧院，他们都是工薪阶层，靠工资吃饭，所以，他们的经济都不富裕。

可刘英似乎并不介意这些，在经济上并没有向志宏提出过过分的要求。她曾对姐妹们说过：“我找对象主要是图人品好，只要他待我好，别的我并不要求。”所以，两年来，虽然志宏没有给她买过什么贵重东西，但她依旧深深地爱着志宏，两个人的感情随着时间的推移而与日俱增。但是志宏的心里去时常升起一种歉意，看着别的恋人们那艳丽的服装、华贵的首饰时，他情不自禁地露出了羡慕的目光。他觉得对不起刘英，刘英正值青春年华，她有权享受这美好金色的权力，可现在跟上他，怎么享受，就靠他每月千把块钱的工资？

一天，志宏魔术般地将一个首饰盒交给刘英，并满含柔情地对她说：“这是我专门送给你的，希望你能喜欢。”刘英打开一看，里边有一条项链，一对耳环，两个戒指和一个胸花。虽然刘英知道，这几件首饰不是纯金的高档货，但作为家庭经济条件并不宽裕的男朋友第一次送给自己的礼物，她已经很满

足了。

可是，从这以后，志宏好像发了大财一样，今天送给刘英一块手表，明天送一件衣服，后天又送给个提包。有时，刘英也问上一句："你这些东西都是从哪儿来的。"他淡淡地一笑说："难道你不相信这些都是我买给你的吗？只要你喜欢，这些又算得了什么呢？"

可是终于有一次，当志宏把一件有人穿过的连衣裙送给她时，她产生了疑问。但是，因为她从心里怕因为自己而伤了两个人亲密的关系，所以她也不再追究了。

可是随着收到的钱财越来越多，刘英终于明白了一切。她哭了，要知道，心上人的所作所为是犯法的呀！可哭过一阵之后，她又陷入了极其痛苦的矛盾之中。她知道，志宏之所以这样做，确实都是为了她，为了他们的爱情。如果她去告发他，那怕劝他去自首，那也将意味着她会失去他，那样她会更痛苦的。

有了刘英的默认，志宏更加无所顾忌，仅一个月的时间，他就作案二十多起，窃得人民币上万元，他的胆子越来越大了。最后，志宏在一次干他的那种勾当时，被当场抓获，刘英也因为知情不举和窝赃被依法拘留。

很多人把"人为财死，鸟为食亡"理解成是人的本性，在厚黑怕经看来，能在物质利诱面前不动是要有相当的定力，不可否认，有了钱确实可以获得许多物质乃至精神上的享受，但是如果为此，而丧失头脑，不辨真伪，成为钱财的奴隶，也就失去了人生的目标和意义，是得不偿失的。因此，厚黑怕经提醒世人："钱财乃是身外物，淡然处之莫糊涂"。

◎ 怕经实战：以权谋私，"权力"与"金钱"皆失

厚黑怕经认为，贪婪地追逐金钱，不择手段地攫取，等于一砖一瓦地给自己营造一个地狱。如果这个人大权在握，那么

这个营造地狱的过程就更加迅速。

已年近花甲的老戴，念过大学，当过兵，入了党，立过功。转业后，因工作表现出色，他从一个普通的技术员一步步被提升为工程处的副主任。手中的权力渐渐大了起来，求他办事儿、请他给“面子”的人也越来越多。但他一直对自己要求很严，送上门来的好处，他不要；别人损公肥私，他若是知道了也不让，为这没少挨骂。

渐渐地，他发现有的领导不满意他了，许多人在背着他捣鬼，他感到气愤，开始不平……

一天，他的两个朋友找上门来，“邀请”他合作盖几座小楼。两个朋友一张口，他便了然知道其中的奥妙，也罢，想想自己，住别人住剩下的平房，用70年代的家具，穿60年代的衣服。看看别人，住着公家的房，盖着自己的小洋楼，北上哈尔滨，南下羊城，不管谁出国，捎带走一回。想想过去，看看现在，他一咬牙，“干！就这一次，下不为例。”

就是这惟一的一次“下不为例”，使老戴在人生道路上发生了180度的变化，他终于耐不住独秀于林的寂寞和压力，走上了歧途。他借着给公司买钢材之机，采用给钢材加价、提取差价和收回扣的方法贪污了数万元，用这笔钱他购买了家具、家用电器，在紧张与负疚的同时，他感受到“物质富裕”的满足。

金钱在不断增多，小楼在一天天加高，而他也一次次成了金钱的奴隶，一步步堕入了犯罪的深渊……

厚黑怕经告诉我们，人一旦失去怕心，坏事就会一次次干下去，而且会一次比一次老练，一次比一次野心更加膨胀。

“搞足一千万，我就带儿子远走高飞，到国外享福去。”您听听，这话的口气有多大？那么，究竟是谁如此口出狂言呢？原来她就是大名鼎鼎的曾利华，原深圳工程咨询公司的副总经理兼广州公司的总经理。

曾利华这个年近四十的女强人，就在她一步步取得事业上

成功的同时，贪欲也在不断膨胀，最终美丽的黄粱梦使她陷进了自我毁灭的泥潭。

曾利华出生在四川省一个普通工人的家庭，因父母长期患病，家庭经济条件十分不好，她的幼年和少年时期都是在贫困中度过的。经过十几年的艰苦努力，她终于在事业上有成就，成了深圳工程咨询公司副总经理兼广州公司的总经理。

1990 年 9 月，广州市准备筹建一个颇具规模的商业和住宅小区“海印苑”，当时有四十多家房地产开发公司共同来投标竞争这个项目。曾利华看准了这个机会，决心以此为突破口，力争夺标，以便振兴她所经营的公司。

她费尽心机，利用各种手段，终于获取了“海印苑”的开发权，并经过四处奔波，找到了与她合作的伙伴。按协议规定，双方以5∶5分成来共同开发“海印苑”项目，广州公司负责设计，对方负责项目所需的全部投资。当她掌握了这个项目的承包大权以后，就试探着向对方弄点“应酬费”。对方满口应允了她的要求，分九次将四十四万元人民币及一千元美金送给了她，她默默地接受了。

就这样，她还不满足，又巧立名目地向对方要了八万元人民币才算了事。她自以为得计，可是她不明白，这已经迈出了危险的第一步……

到后来，她索贿的手段，几乎发展到暗抢明夺的地步了。

1992 年 3 月，她通过各种途径又争取到了广州市“白云路综合大楼”工程的开发经营权，这无疑又是一个好机会，她当然不会轻易将它放过。经人介绍，她认识了港商胡某，她利用胡某急于要想参与该项目的心理，开门见山地向他要“入门费”三百五十万元。在对方付了一百九十万元以后，她才与人家签订了合作项目的意向书。

1992 年 12 月，她利用广州市政府在香港举办招商洽谈会的机会，又向港商胡某索贿一百九十万元。您听曾利华是怎样威胁人家的：“这次招商会许多领导都来参加了，我跟他们讲

过，要在香港交这笔钱，如果余下的钱不给，白云路这个项目就算完工，也不能交付使用。”

就这样，在短短的两年时间里，曾利华共索贿、受贿五百四十六万元人民币，港币一百八十万元，美金三万二千元，成了当时全国最大的索贿、受贿罪犯。

厚黑怕经认为，探究“以权谋私”者的心理，大都有这样一样想法，就是“有权不用，过期作费”，换言之，权力使他们忘记了什么叫“怕”。

某县电力局局长就是这样一个营私舞弊，自我毁灭的最好典型。

一天晚上，这位局长正在家里看电视，县电力局劳动服务公司经理叩门来到他的住宅，满脸堆笑地对他说：“局长呀！年内咱们公司的经济效益很不错，这当然主要有您的功劳，您是领导嘛！为这个公司的发展没少操心，大家是有目共睹的。因此，您应该理直气壮的领取一笔操心费，这本来就是您应得的报酬嘛！”说得多好听呀！说得多诚恳呀！这位局长起初还表示了要推辞，说什么“这些都是我应该做的嘛！还是应该要提倡点奉献精神嘛。”然在这位经理的一再坚持下，局长也就不再说什么了。

某村村长，为村上架设公网线路，以解决村民不正常用电的问题，这可是为全村百姓谋福利所办的实事呀！他来到县电力局、市电力局办理申请却都未能获得批准，异口同声回答不是考虑考虑，就是研究研究 他们犯了难，这可怎么办？他绞尽了脑汁，最后想出了一个办法，找局长大人去呀！于是，他找到了这位局长。当然，也随身带去了办理此事的酬谢费六千元人民币。

之后，又有了第三次、第四次……一次比一次金额大，一次比一次更大胆，一次比一次更老练，一次比一次更坦然。

最后的结局很简单，有人举报了他，上边派工作组调查了他，当取得确凿证据后，最终他被判处有期徒刑三年。

俗话说："钱财乃身外之物，生不带来，死不带去。"在厚黑怕经看来，人生苦短，过分追求钱财，伤本逐末，耽误了大好时光。依仗权势巧取豪夺非但于事无补，终会贻误自己，还会招来杀身之祸。因此，厚黑怕经提醒世人：祸福贵贱自有定数，不可为财误命，务必慎之又慎！

◎ 怕经实战：贪心不足蛇吞象，该收手时就收手

厚黑怕经认为，追求个人利益是天经地义的，为此运用一些手段和策略也无可厚非，但是厚黑怕经提醒的是，一定不能贪心不足。如果该收手时不收手，后果只能是满盘皆输。这一点在股市中表现得最为淋漓尽致。

小刘三年前在深圳买了6000股深圳发展银行的股票，这是她在单位不断地动员之下，花了3000元买的。当她再次来到深圳，意外发现，她买的股票已经价格倍增了，这突飞猛涨的股价着实让她激动了一番。

她的朋友劝她："你还不把手里的股票卖掉，这样你那3000元的股本，一下子就变成了6万多元，这是多美的事呀！"

她也曾经有过这种想法，趁现在股价正涨，赶紧卖掉，万一等股价下跌了，那样可就晚了。"等明天，我去看看，如果还是那个价，我就把它卖掉"她这样想着。可是，第二天当她来到证券部门口观看股市行情时，发现价格又持续上涨了。于是一阵激动之后她又产生了一个新的想法，如果今天卖掉了，明天股票又上涨到每股13元怎么办？如果万一上涨到每股15元呢？那她将少赚多少钱呀！因此，她打定主意，再看几天。

她对股市还是不太熟悉的。要知道：潮涨必有潮落时，想必她对这句话理解得还不是那么深刻吧。几天后，当小刘再次来到证券部时，她从交易所公布的价牌上看到了这样一个几乎

让她大为震惊的数字：每股9 元。

天哪！股价跌下来了，小刘只感到一阵发慌，定了定神后，小刘听见一个戴眼镜的男子似乎十分肯定地说："股价下跌已成定势了，这是不可改变的，据可靠消息，股价是还要继续下跌的。"

另一位男子紧接着附和他说：要知道，一开始股市上涨得这么快，国家怎么能不采取一些措施呢。

人心开始浮动了，如果股价继续下跌，那么手中的股票将要蒙受巨大的损失。而从目睹况来看，明天股市继续下跌必定无疑。怎么办？是抛是留？必须果断地作出决定。这时，小刘心乱如麻，一天时间就亏了3000 块钱呢。不行，小刘咬咬牙，再次硬着头皮顶了下来。

可到了下午，股价继续下跌，这时已经跌到了8 元，小刘实在顶不住了，开始动摇了。最后，还是以每股8 元的价格将手中仅有的6000 股全部抛了出去。

几天以后，她有事没事又到了一趟证券交易所，往牌价上一看，顿时傻了眼，那数字如魔术师手中的纸牌一样，又变成了每股12 元。

门口有人气愤地议论着什么，小刘凑上去一听，方才明白，她上了大当了。原来是一伙投机者在股市上导演了那天的闹剧，可对于小刘和那些上了当的人来说，这无异于又是一场悲剧。

厚黑怕经告诉我们，见好就收，是一种"收手"；悬崖勒马，也是一种"收手"。

王某从监狱的大门里走出来的时候，看见的只是一片光明，他迷缝起双眼，他长长地舒了一口气。终于又出来了，现在恶梦已经苏醒了，迎接他的是一个全新的光明的世界。他心里暗暗地发誓，这辈子我决不会再回来了，等着瞧吧！

回家以后，邻居们都来看望王某，鼓励他好好生活，重新做人，地区派出所的民警也来了，街道干部也来了。他们给他

带来了好消息，为他办好了修车营业执照。更让他感动的是，不久，在街道主任的介绍下，西街卖大碗茶的小于姑娘也跟他搞上了对象。两个人一个卖茶，一个修车，互相帮助，互相关心，他像变了个人似的。

但是，天有不测风云，一天早晨，王某出门，便撞上了劳教时的哥们儿根窜。这根窜比王某早出狱两年，开了个个体饭馆。经营了一年，获利几万元，也算是个小款爷了，根窜看他也出来了，热情地同他打招呼，并且非要拉他到家里去看一看，说是有几个哥们儿正在等他呢。

王某一想，哥们儿一场，去就去吧！反正我不干坏事就是了，于是便随根窜到了他家。

根窜设宴招待大家，酒过三巡，王某满脸通红地被推上了牌桌。他想拒绝，可酒劲儿发作，加上朋友们的一再劝说，使他实在拉不下这个脸儿来，他狠狠心，玩一回就玩一回吧！反正就这一次。王某仗着酒劲儿，在牌桌上开始了输与赢的较量，摸了几把以后，有人提议玩点大的，他心一跳，觉得自己囊中羞涩，不敢玩大的，但最终还是没有吭声，他怕人家笑话自己。幸运的是，这天晚上他的手气还不错，头一把便旗开得胜，此后，他的牌越打越顺，手气也越来越好。他望着堆在自己面前的一大堆钞票，民警同志和街道干部苦口婆心告诫他的话又回响在了他的耳边，因此他有好一阵子，在玩牌时走了神，呆呆地看着麻将牌出神。

这场牌局一直玩到了第二天早晨，这一夜王某一共赢了五百多块。过了几天，王某又碰上了根窜，就又神差鬼使般地揣上钱跟他走了。

麻将摊在了桌上，屋子里一股乌烟瘴气，输赢的价码不断升高，十倍，二十倍，三十倍，小屋像个硝烟弥漫的战场。头局他赢了，可到第三圈末上，他又输了。直至第四圈他又时来运转，手气又上来了，他反败为胜。经过了十几个小时的激战，最终他还是赢了

就这样，他一次次地干了起来，他相信自己可以在牌桌上捞到很多很多的钱，这不比辛辛苦苦修车，赚来的容易得多。从此，他的赌瘾真的上来了，一发而不可收拾，他整天泡在了赌窝里，车也不急着修了，女友也不急着会了。

终于有一天，他开始输了。输光了身上所有的钱，他第一次有了一种失落感。可是干到这地步了，已经由不得他自己了。他决意要在这条路上再干一场。他又作了盘算，等这次赢完钱，就坚决不干了。

他回家，拿出了亲朋好友赞助给他“创业”的两万块钱，把它揣上了赌场。赌码越来越高，有时一夜他竟赢了四万元。也有时一夜全部输光。两个月以后，他终于输得两手空空了。

为了捞钱，他向女友谎称为做生意还缺点本钱，又从女友那里借了两万块，可没几分钟的功夫，他的身影便又出现在牌桌上了。为了达到他既定的目标，他把全部精力和智慧都投入进去了。可万分遗憾的是，他又一次输了个精光。

赢者神采飞扬，输者垂头丧气。王某紧锁着双眉，看着赢家把钱全都卷走了，他不甘心。他觉得自己对不起朋友，更对不起女友，身处这种环境中的王某，实在是把握不了自己了，他现在只觉得恨，恨一切人。终于，他把那个赢家给杀了。事后，他说，他并不想真的要杀他，只是想用刀子吓唬吓唬他，让他把赢走的钱还给自己，可对方还讽刺挖苦他。于是王某一刀子下去结果了那个小子的性命。可他也为自己的一生划上了一个黑色的句号。

俗话说：“一分钱憋死英雄汉。”的确，人生在世，安身立命，少不了钱财什物。但是，在厚黑怕经看来，金钱不是万能的，不休不止地去追逐这种所谓使你生活称心如意的金钥匙，就会陷入崇金拜物的泥潭不可自拔。因此，厚黑怕经提醒世人：“非义不取，见好就收”的古训是避免迷途的一剂清醒剂。

◎ 怕经实战：常在河边走，就怕湿了鞋

如果整天和钱打交道的人，不把心摆正，后果将不堪设想，尤其对于正为钱发愁的主儿。厚黑怕经告诉我们，千万不要给自己不良行为寻找借口。

人们常说："没什么别没钱，有什么别有病!"但不幸的是，张某全赶上了。她今年26岁，在某劳动服务公司招待所任所长兼会计。不料，家庭生活却不尽如人意：父亲是个普通工人，母亲是家庭妇女，偏偏又患了晚期癌症；姐姐死了丈夫，又拖拉了个周岁的女儿，回到娘家；弟弟是个残疾人……一家的生活的重担压在了她的身上。

家里处处要钱，可兜儿里又没有钱。到哪里能弄到钱？让妈妈在生命的最后时日吃得好一些；给弟弟娶个好媳妇……

她想到了自己掌管的保险柜，那里面有钱。她知道，那钱是公家的，个人绝不能动。可家里实在等钱用啊！错误的思维逻辑，使她迈出了错误的一步。她颤抖的手，打开了所里的保险柜，抖动着，"借"出了200元钱。

一个月后，母亲"满足"地离开了人世，她的保险柜中出现了2000多元的赤字。

一个人一旦跳过了法律这条红线，便无法停步，并会一而再、再而三也给自己寻找这样那样的借口。她的手一次次又伸向保险柜："借"钱安慰悲痛的家人；"借钱"给弟弟相亲；"借钱"为家人置衣物；"借钱"给……仅仅一年的时间，她就从保险柜中"借"出了2万多元。

她若是能幡然悔悟，投案自首，可能事情还稍好一些；但她又走错了一步：伪造假现场，报案保险柜失窃……可是她作案的手法太低劣了，玩火者必自焚，公安人员很快就确定是假案，她也由此进了监狱。

厚黑怕经认为，金钱与女人似乎是一对孪生姐妹，在许多

的经济犯罪中，总有女人的踪迹，她们有的是犯罪主体，有的是诱因，有的杂糅在犯罪过程中。在诸多犯罪环境里，女人的肉体味与金钱的铜臭味搅到一处，便使罪案更显得气息恶浊。小芳是某公司会计兼出纳，年仅17岁，便因贪污挪用公款5万多元被判刑12年。

小芳16岁参加工作后，对周围的一切都感到新鲜，对一切都充满着幻想，而现实社会却把真善美与假恶丑千丝万缕地交织在一起。面对迎面扑来的香风邪气，她缺乏识别的能力。看了灯红酒绿大把花钱的场面，使她感到金钱的魔力。她由好奇转化为亲身体验，由此进入了看似丰富多彩的世界。

为了适应那种环境，她开始打扮自己，高级化妆品摆上了床头，高档时装置了一套又一套。看见女儿的变化，善良的妈妈以为女大十八变，尽力地满足她的要求。大量地夜生活，使得她不止一次地欺骗父亲说是晚上加班。

玩的开心，玩的快活，但是她越来越感到钱妨碍了她尽兴，一个月的工资不过几百块，花不到十天，向家里要多了，又怕被父母埋怨。于是，她开始利用自己会计兼出纳的方便条件，把手伸向了自己管理的现金。第一次，她将应存银行的货款2636元，只存36元，在存款回单上事先留好的空档处加填上被其隐瞒未存的2600元。第二次又是如此，不过数目变成了5200元，第三次、第四次，先后十余次，贪污了大量公款供自己挥霍享乐。这种简单得近似原始的作案手段，当然很快就被发现，结果是被绳之以法。

俗话说："清誉如点滴归川，贪欲如大江决堤。"在厚黑怕经看来，人一旦信奉有钱能使鬼推磨的信条，他就已经无可救药了，一旦尝到了"甜头"，其获取不义之财的蠢劲就会一浪高过一浪。因此，厚黑怕经提醒世人：把物质幸福当成一种枷锁，也就无任何幸福可言。

■ 厚黑九怕：漫不经心

过分聪明的人会因过分自信而掉以轻心，最终可能被傻子打败。厚黑之士要当笑在最后的“傻子”。

有些人为什么不懂得“怕”呢？一个很重要的原因就是他们聪明，同时，他们也认为自己聪明。一个人如果过分自信就会把任何事都不放在眼里，一切难题对于他们来说，好像都不在话下，手到擒来。厚黑怕经告诉我们，聪明反被聪明误，过分聪明的人会因过分自信而掉以轻心，最终可能被傻子打败

◎ 怕经实战：后果的危险性想得严重一些

厚黑怕经认为，要避免因漫不经心而招致失败，必须把后果的危险性想得严重一些，也就是说要保持高度的警惕性。不要忘了“智者千虑必有一失”，这“一失”一旦被对手抓住，就可以被击败。如果因过分自信而掉以轻心，可能就不是一

失，而是二失、三失、四失，不失败才怪！

汉灵帝即位时，年龄很小，窦太后临朝听政，窦太后的父亲窦武得以执掌朝中大权。当时的宦官势力很大，窦武与陈蕃就密谋铲除宦官势力。

陈蕃对窦武说："前汉元帝时萧望之死于宦官石显之手，不久以前李固、杜乔又遭灭族之灾。这都是宦官作乱，正义之士遭到杀害。我今已年近80岁，还有什么可求的呢？只是希望为朝廷除害，辅佐将军立功，所以暂留朝为官。皇上的乳母赵娆及女官们又与宦官们串通一气，迷惑太后。我为大将军考虑，除祸应从速，不可犹豫。"

窦武接受了陈蕃的建议，向窦太后进言道："宦官的职责，一向只是管理宫中财物，干些杂役，现在他们却干预朝政，手握重权，爪牙遍布朝野，正是为此，应当将这些作恶的太监一并铲除，扫出宫门。"

窦太后认为汉代以来，世代有宦官，应当查其有罪的酌量惩罚，不可一并铲除。窦武见说服不了太后，就又和陈蕃商量。

陈蕃就直接上疏说：

"臣闻言不直而行不正，则为欺乎天下而负乎人。危言极意，则群凶侧目，祸不旋踵。钧此二者，臣宁得祸，不敢欺天也！今京师嚣嚣，道路喧哗，言侯览、曹节、公乘昕、王甫、郑飒，与赵夫人诸女尚书，并乱天下。附从者升进，忤逆者中伤。方今一朝群臣，如河中木耳，泛泛东西，耽禄畏害。陛下前始摄位，顺天行诛，苏康管霸，并伏其辜，是时天地清明，人鬼欢喜；奈何数月，复纵左右？元恶大奸，莫此之甚。今不急诛，必生变乱，倾危社稷，其祸难量。愿出臣章宣示左右，并令天下诸奸，知臣嫉恶，不敢为非，则宫禁清而治道可冀矣！"

陈蕃上书后，太后仍不理睬。于是窦武与陈蕃相商，决定采取行动，先令朱寓为司隶校尉，虞祁为洛阳令。然后逮捕了

长乐尚书郑飒，送入北寺监狱。陈蕃建议杀掉郑飒，窦武不听，令人审讯，郑飒供辞中牵连到曹节。窦武就上书，请求逮捕曹节和王甫，交上奏章，就回家去了。

厚黑怕经认为，在竞争与对抗中，一方的任何行动都会引起对方的反行动。因此，既使实力再强大，采取行动时，也必须密切关注对方的反应，决不可掉以轻心。窦武正是在这一点上犯了大错。

负责传送奏章的太监，没有把奏章上交太后，而是先告知长乐宫内的五官史太监朱瑀。

朱瑀听说郑飒被收监，心中已害怕，他与曹节、王甫一向友好，彼此互为倚托，立即取了奏本，私自看了一遍，又惊又怒，就自言自语道：“有罪的太监，自可杀头，我们何罪，要全部诛杀。”说着，就大声喊道：“陈蕃、窦武，上书太后，要废掉皇上，杀尽宦官，要造反！”

朱瑀召集了17个身强力壮的太监，准备杀掉陈蕃、窦武，同时报告曹节、王甫。

曹节、王甫哄骗灵帝，让灵帝带剑出宫，下令紧闭宫门，收了印信符节，威逼尚书省的官员写了诏书。曹节假托帝意，拜王甫为黄门令，让他持节到北寺狱，去逮捕审讯郑飒的尚书令尹勋和黄门令山冰。当时山冰已入睡，听到中使来，就披衣出迎，看到王甫宣诏，心中怀疑，转身入内，王甫上去一剑杀了他。尹勋出外接诏，也被王甫杀死。

王甫放出郑飒，仍回长乐宫，软禁了太后，抢走了印玺，郑飒拿着圣旨去抓窦武。

窦武跑进步兵营，大声传令说：“太监造反，平反者封侯！”当时就集合了数千人，他的侄子窦绍当时任步兵校尉。

郑飒立即返回报告曹节、王甫。王甫矫旨调周靖为车骑将军，让他和护匈奴中郎将张奂讨伐窦武。张奂不知底细，立即与周靖会合。王甫又招集羽林军，出来接应，途中正遇上陈蕃带了80名太学生，手持武器，双方立即交战，最后陈蕃被抓，

当天被杀死。

张奂和周靖带的兵有数千人，与窦武对垒，王甫传圣旨，又令军士对窦武的士兵喊："窦武造反，你们是保卫皇上的禁军，不能听他指挥，投降过来，朝廷加赏！"

士卒们一向畏怕宦官，又见王甫手拿圣旨，以为他是亲受帝命，就心怀顾虑，经张奂挥兵一冲击，就弃甲倒戈，纷纷投降，窦武与侄子窦绍拔剑自杀。

古人说："凡事预则立，不预则废。"在厚黑怕经看来，人性丛林中的竞争是刺刀见红的，稍有疏忽，就会种下不幸的种子。大权在握的窦武之所以功败垂成，就是因为他犯了糊涂，疏于防范，没有把后果想得严重一些。因此，厚黑怕经提醒世人：处世应"先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌"，决不给对手留下可乘之机。

◎ 怕经实战：吊儿郎当者，难当大任

在行为上不认真、不在乎，称之为吊儿郎当。厚黑怕经认为，一个人到了凡事都不认真，不在乎的地步，在行动上没有准则，对自己没有严格的要求，是不会有任何出息的。这种人往往是对人生没有明确的目标，抱着过一天混一天的态度，不管干什么都不用心思，其结果是虚掷了光阴，后悔莫及。厚黑怕经告诉我们，不能只图眼前快活，不管长远利益。

许亮是某名牌大学的学生，在大学四年级的时候，他爱上了同级的李玉。转眼便是毕业分配了，月光下，李玉低着头，有些畏怯地说出了她的决定。原来，在她家乡的小城，还有一位青梅竹马的"他"。许亮是那样的出众，那样的脱俗，于是，与他有了一段情侣式的交往，但在李玉心里却始终没有忘掉另一个男孩的影子。她觉得，在家乡小城等她的那位男孩子才是自己一生的归宿。

这一切对许亮的人生信念是一个重大的打击。他很快调整

了自己的情绪，换上了一副傲岸而冷漠的面孔，用漫不经心的语调说道："其实这也没什么，现代青年吗，不在于天长地久，只在于曾经拥有。"

毕业后，在家里严密的督促下，许亮终于一洗毕业时的颓唐，捡回一些朝气，准备在人生大舞台上好好实现一下自己的抱负。许亮到单位上班，开始还算勤勤恳恳，但现实的种种很快令许亮灰心，也许他对人生已有了些偏激的看法，加上他天性敏感，使他很快对工作环境感到厌倦。许亮开始抱着过一天算一天的态度来打发时光，每天别人都上班了，才见他懒散散地走进办公室，然后在别人打着毛线，喝着茶飞短流长的当儿，他又溜得无影无踪。而难得坐在办公室的时候，他有时与同学电话聊上个半天，也不理会同事们不满的目光；有时又听着单放机，用脚尖在办公室的地板上打着拍子。公司里常有女孩来找他，他不厌其烦地周旋在她们中间，虽然他对她们从未付出过真心。

很快领导便开始找许亮谈话了，他不置可否地敷衍一下，便重新我行我素。家里人为他的终身大事开始担心了，你这样朝三暮四的，以后还想不想结婚。他露出不屑的表情，女孩吗，你越花她才越要你。其实许亮对未来没有什么考虑，自从他的痴情被那个貌似纯朴，实则心深的女孩"玩弄"以后，他便对自己的将来失去了一份应有的关注与渴望。

在一次大的人事变动中，许亮成为被刷下岗的少数大学生中的一员。

厚黑怕经告诉我们，除了自暴自弃可以导致漫不经心之外，玩物丧志同样可以使人对正经事不在意。一个人有自己很喜欢的事物，甚至有些醉心，这都是人之常情。每个人在自己工作之余，可能都会有自己特别爱好的事物，有人爱诗，有人爱花，有人爱木石等等。但若爱好过了头，失去了分寸，把本职工作和个人爱好轻重倒置了，或是恋上不好的东西，那是很可怕了。一个人若被自己的兴趣爱好完全控制住了，是很容易

毁在这些东西上的。

春秋时，卫国君主卫懿公在位九年，骄奢淫侈，沉于享乐，他最爱好的玩物是鹤。那鹤色洁形清，能鸣善舞，因而这位君主格外喜爱。懿公好鹤，凡是献鹤的人都有重赏，因此百姓争相罗致优良品种，赶来进献懿公。

大夫石祁子和宁速是卫之贤臣，二人对卫懿公进谏数次，懿公不听。公子毁是卫国君位的继承人，因贤德有名，卫人都很爱戴他，心里盼他能取代懿公。公子毁看到卫懿公沉迷于鹤中，心知卫必亡国，便托故跑到齐国去了。齐桓公很欣赏他，把自己宗室的女儿嫁给他，使他安心留在了齐国。

一次，卫懿公正想带着鹤出游，边关忽报狄人入侵边境，懿公大惊，立刻全国招兵，准备抵御外侵。但老百姓不愿应征，都纷纷躲避起来。一时，懿公竟凑不成一支抗敌的队伍，只得命司徒去抓丁，终于，抓了一百余人。懿公问他们为何逃避应征，众人回答："大王只消有一件东西，便可以抵抗狄人了，何必需要我们。"懿公奇怪地问："什么东西？"众人回答："鹤。"懿公说："鹤能抵抗狄人吗？"众人说："鹤既不能参加战斗，就是没有用的东西。大王对老百姓刻薄，而对这些无用的东西花大力喂养，这就是我们不服气的地方。"懿公叹说："我现在才知道错了！那我若放了鹤，老百姓肯上阵杀敌吗？"石祁子说："大王现在才这样做，只怕太晚了。"

懿公不得已带领大军出发抵御狄兵。大军行近荥泽，见有千余敌军，左右分别驰来，人马杂陈，全无章法。统军的大夫渠孔说："人们都说狄人骁勇，我看只是徒有虚名。"便命大军击鼓前进，狄人诈败，把卫军引入埋伏中，只听一声呼哨，狄人纷纷涌来，将卫兵截成了几段。卫兵本无心为懿公卖命，见敌势汹汹，便纷纷弃车仗逃命去了。狄人将卫懿公重重包围起来。渠孔建议懿公放下大旗，化装逃走。懿公见大事已去，万难逃脱，便拒绝了他建议，最后被狄兵剁为肉泥。

俗话说："生活从来不会怜悯而给你一个失败者以权力。"

在厚黑怕经看来，人生并不是轻轻松松就可以胜利的，激烈的竞争和不可逃避的责任，无时无刻不在压迫着你，以吊儿郎当或醉心于个人爱好的方式来逃避竞争和责任，是注定会成为一个失败者的。因此，厚黑怕经提醒世人："心不清则无以见道，志不确则无以立功。"

◎ 怕经实战：当断不断，反受其乱

行事漫不经心者，还有一种情况，就是天生性格优柔寡断，厚黑怕经认为，这种人最好不要同别人对抗，否则，"当断不断，反受其乱"。

汉灵帝34岁就死了，14岁的皇子刘辩即位，史称少帝，朝廷大权落在何太后和她的哥哥大将军何进手中。

当初，宦官蹇硕被灵帝委以典领禁军的重任，为"西园八校尉"之统帅，但同何进不和。灵帝将次子刘协托付给蹇硕，蹇硕曾密谋诛何进，拥立刘协，后事情败露，何进才免一死。

何太后临朝，大赦天下，封刘协为渤海王，命何进任尚书事。何进执掌朝政，就想诛杀蹇硕，可巧袁绍进京，为何进参谋，不但诛杀蹇硕，而且要将宦官一网打尽。

当时何进握有军权，他将蹇硕诱入宫，当即捕杀，蹇硕所领的士兵也为何进所掌握。

校尉袁绍，又向何进建议："以前窦武诛杀宦官，反被宦官害死，无非是因为事不机密，当时的士兵，都怕宦官，窦武想依靠他们，哪能成事呢？现在将军和您的弟兄，都掌握兵权，部下又愿为您效力，事情在您掌握之中，这正是天赐良机。将军应为天下除患，必留芳后世，不可迟疑。"

何进有些犹豫，太监张让、赵忠已得了消息，严加防范。为了诛杀宦官，何进欲召外兵入京。

主簿陈琳说："谚云'掩目捕雀，是讽人自欺！'试想捕

一微物，尚且不宜欺掩，况国家大事呢？现在将军仗皇威，握兵权，龙骧虎步，高下在心，若欲诛宦官，如鼓洪炉，如燎毛发，容易得很。当机立断，便能成功，现在却想借外臣，这就是倒持干戈，授人利柄，非但无功，反而生乱！”

何进不听，令左右传书信于四方，召兵进京。

典军校尉曹操，听到此事说：“自古以来，俱有宦官，但皇上不应让其受宠掌权，酿成祸乱；若欲治罪，当除元凶，一狱吏便足了事，为何纷纷召外兵。事一泄露，必致失败。”

由地方豪强起家的董卓，接到何进的书信，说近日人京。何进闻报大喜，侍御史郑泰谏说：“董卓强暴寡义，贪欲无厌，若假以政权，授以兵柄，将来必骄恣不法，上危朝廷。明公望隆勋戚，位据阿衡，欲除去几个权阉，何须倚卓？且事缓变生，殷鉴不远，但教秉意独断，便可有成。”

何进仍不听，郑泰辞职回乡去了。

董卓大军向京城开进，途中上书何太后，请诛杀宦官，太后不从。何进也变了卦，派人前往董卓营中，企图阻止他前进，董卓不听，一鼓作气开到京城外驻扎下来。在大兵压境的情况下，何太后不得已将十常侍张让等宦官罢免，迁出皇宫。张让等人不甘心，通过舞阳君的关系说服了何太后，同意让他们重新回宫。

在厚黑怕经看来，何进手握兵权，想杀十常侍是不费什么力气的，可是他却优柔寡断，一直没有动手，就是因为他不懂得当断不断的严重后果，等他明白过来时，一切已经晚了。

张让等太监密谋诛杀何进，他让太监埋伏在嘉德殿门外，然后诈传太后的诏命，让何进人宫，何进一人官门，就被太监一拥而上，当即杀死。

同样，袁绍在为何进当参谋时，还劝何进要当机立断，其实他自己也是一个少谋寡断之人，最后也因此败在了曹操手下。

曹操和袁绍是三国时期北方的两大势力，袁绍兵力强大，

曹操弱小，袁绍拥有冀、幽、青、并四州，有精兵10万，战马万匹，而曹操集结在官渡的部队，不过三四万人。

袁绍看曹操的势力越来越大，心中不安，公元199年，亲身率领10万大军向南推进，矛头直指许昌的曹操。

袁绍决计进攻许昌，他的谋士田丰认为己方连年征战，百姓疲劳，府库空虚，不宜发动大规模的战争，谋士沮授也认为制胜之策，不在强胜，曹操在政治上处于奉天子以令诸侯的有利地位，且法令统一，士兵精练，己方兴无名之兵，难以取胜。

可是，谋士审配则认为我强敌弱，消灭曹操，易如反掌，不必再拖延战机。谋士郭图也认为攻伐曹操，实为讨伐汉贼，可谓师出有名，应当及早攻伐。

少谋寡断的袁绍最后听从了审配的意见，点了10万大军向许都进攻。

沮授为监军，统率三军，郭图等人与沮授不合，就对袁绍说：沮授在军中享有很高的威望，如果再任其发展下去，将来就不好控制了。袁绍本来对沮授反对进军不满，听郭图这样说，就把沮授原来统率的军队，分别由沮授、郭图、淳于琼三人各自带一军。

曹操也聚集他的谋士进行策划。

谋士郭嘉说："昔日楚汉相争之时，高祖刘邦的实力远远比不上项羽，而高祖以智获胜，项羽虽然强大，终于被刘邦擒获。我认为袁绍有十败，主公有十胜，袁绍虽然兵力强大，也无济于事，终将失败。袁绍礼仪繁多，公体任自然，这是道胜；袁绍出师无名，举动属于叛逆，公奉天子以率天下，此为义胜；当今乱世，刑罚不严，袁绍以宽济宽，不能慑服群下，公以猛纠宽，因而上下知禁令，这是治胜；袁绍外宽内忌，用人而疑，任人唯亲，公外简而内心机智明察，惟才是举，用人不疑，不问亲疏，这是度胜；袁绍多谋少决，常失时机，公策定即行，善于应变，这是谋胜；袁绍凭借先祖资荫，喜高谈阔

论，好揖让沽誉，所以浮夸喜言之士多归附于他，公真心待人，推诚而行，不虚美，以俭率下，录赏有功之士毫不吝啬，因此忠正多识，喜欢务实，而有远见的人都愿为公效力，这是德胜；袁绍见人饥寒，恤念之情溢于言表，而他所看不到的就想不到，这是妇人之仁，公对于眼前小事，虽时常有所忽略，而十分注意大事，考虑周全，这是仁胜；袁绍臣属争权夺利，谗言惑乱，公以道御下，流言恶语不行，这是明胜；袁绍是非不分，公对所是以礼奖进，所非绳之以法，这是文胜；袁绍好虚夸声势，不知用兵之道，公以少克众，用兵如神，为军士所仰仗，为敌人所畏惧，这是武胜。公有此十胜，何愁不能战败袁绍？”

根据谋士们的建议，曹操决定采取防守的战略方针，公元199年8月，曹操把部队推进到黎阳摆开阵势。

袁绍令大将颜良攻白马城，沮授对袁绍说：“良虽勇，但性情促狭，不宜专任。”袁绍不听。

颜良围白马，东郡太守刘延看情况危急，就向曹操求救，曹操立即提大军，要亲自迎敌，关羽也随军出征。曹操的军师荀攸为曹操提出分兵之计，荀攸说：“敌人兵多，我军兵少，派一将带兵西出延津，作为疑兵，装作要进攻袁绍的后方，待袁绍西向防堵，我军乃直达白马城。乘他不备，可擒获颜良。”荀攸这个建议，实际是声东击西。曹操依计而行，派一支部队直达延津。袁绍果然中计，派兵堵截，曹操带大军立即进逼颜良，颜良不防曹操到来，仓促出战，尚未出去，在麾下指挥士兵，关羽飞马而至，连斩数员大将，直到颜良麾下，手起一刀，颜良措手不及，被砍落马下。曹操乘机挥掩杀，曹军解了白马之围。

袁绍听说颜良被斩，曹操从白马退军，不由大怒，要亲自率军渡河南进，沮授又劝阻说“战争胜负的变化，不能不认真考虑，现在应驻军延津，分出一部分兵力进攻官渡。如果能攻下，再来迎接留驻延津的大军，也不算晚，如果大军前进，

万一有失，就会有全军覆没的危险”，袁绍根本听不进去沮授的正确意见，决定命令部队渡河前进。

曹操得知袁军先锋文丑向前推进，就命令部队在延津南面山坡上扎好营。曹操接到探马的报告，就令骑兵卸下马鞍子，把辎重车辆停在路上。曹操的部将不明白曹操的意思，就纷纷请求上马，退入营垒。

曹操的谋士荀攸大声说道：“如今正是擒敌之时，为什么要离去。”一会儿文丑带领的6000人马到来，将领看情况危急，又催促曹操上马迎战。曹操反而令大家丢下辎重，不要去管。文丑兵到，看到曹军的辎重无人防守，争先恐后的去抢夺，乱成一片。曹操立即指挥全军，一齐上马冲杀，袁军大败，文丑被杀，没有死的袁军纷纷投降。

袁绍虽然在白马、延津两次失败，但他有10万人马，曹操只有三四万人马，因此，袁绍的力量仍然比曹操强大得多。从经济实力上来讲，袁绍占据的河北等地，是比较富庶的地方，而曹操的后方，却是连年战争，农业生产遭到很严重的破坏，就军用物资来说，袁绍比曹操雄厚，特别是军粮，曹操比不过袁绍。如果袁绍认识到这一点，可以与曹操打持久战，待曹操粮尽，必自败。

袁绍却没有认识到上述问题，他认为自己的军队比曹操强大得多，可以一举消灭曹操，而无须打持久战。

袁军进逼官渡，择地立营，绵亘至数十里。曹操也分营抵御，发兵挑战，双方交战多场，互有胜负，双方相持了3个多月。

在袁军人数多，粮草充足的情况下，曹军十分不利，一些人已经动摇了，有些郡县叛变了。可是，曹操粮食不足，袁绍也不轻松，因为袁绍有10万之众，因此也更费粮草。

曹操的随军谋士荀攸，也注意到了这个问题，他派人侦察后，对曹操说：“袁绍的运粮车队一两天内就要来到，督运的将领虽然勇猛，但自傲轻敌。如果派兵进攻，必定能破敌

军。”

于是，曹操派徐晃带一支精兵截击袁军的运粮队，袁军毫无防备，被击败，粮草被烧。

到了10月，袁绍又从河北运来了1万多车军粮，屯积在大营以北40里的乌巢，还派大将淳于琼带领1万人在那里防守。

沮授十分注意军粮的安全问题，他建议袁绍派一支军队驻防在淳于琼的外侧，以防曹军偷袭，袁绍没有采纳。袁绍的谋士许攸，向袁绍献计说：“曹操兵将不多，现在全部来防御我军，许都必然空虚，如果派军攻许都，破操也就不难了！”但是袁绍没有采纳许攸的意见。

许攸预料袁绍必败，就去投奔曹操，并为曹操献计说：“袁绍有辎重万余，屯积在乌巢，派淳于琼把守。淳于琼嗜酒无度，必然防备不严，公可用轻骑偷袭，烧其粮草，不出3日袁军自乱，公可大胜。”

于是，曹操选马步兵5000人，密制袁军旗帜，乘夜至乌巢劫粮，留曹洪、荀攸二人守营。曹操披挂上马，带许褚、徐晃等猛将，及5000人马，至黄昏后起行，人衔枚，马卸铃，打着袁军旗号，从小道急走，直指乌巢。乌巢距绍营40里，淳于琼虽奉令把守，但恃有大营为蔽，自谓无虞。且贪杯，喝得酩酊大醉，高枕卧睡，四更将尽，只听到寨外有哔剥声，方才惊醒，起来观看，已是火光四射，如同白昼。慌忙召兵迎敌，兵士都手忙脚乱，如何能抵住曹军。

袁军失去粮草，军心已乱，曹操又散布谣言，说要切断袁军后路，袁绍疑为实事，忙令撤军。袁绍与长子袁谭渡过黄河，曹操趁机截杀，袁军又死伤数万。曹操在这次战役中，缴获了袁军丢下的全部军用物资。袁绍的主力部队，经此一战，损失得所剩无几。

古人说：“缓心而无成，柔茹而寡断，好恶无决而无所定立者，可亡也。”在厚黑伯经看来，这并非是危言耸听，任何

负有领导和指挥职责的人，如果遇事优柔寡断，那将会造成种种不堪设想的后果。因此，厚黑怕经提醒世人："此身浮沉海中帆，风口浪尖莫彷徨。"

◎ 怕经实战：亲兄弟，也要明算账

厚黑怕经告诉我们，对人一定要提防，不能因为是朋友就可掉以轻心，现实生活中被好朋友算计的事太多了，因此，"亲兄弟明算账"就成为戒除漫不经心的一条厚黑行事原则。

商海中尤其如此，在经济活动中掺杂情面私交的情况俯拾即是，出卖人情者往往会一着不慎，陷入误区，招来祸灾。

某厂联合公司与一家贸易公司签订了"联合投资经销饮料协议书"，规定由"联合公司"投资20万元，贷给这家贸易公司经销饮料生意，三个月后，不论经营情况如何，联合公司将得红利4万元。联合公司见有利可图，可又怕这家公司经营不善，投资无法收回，就要求这家公司的负责人于某找一中介人以示担保。

于某通过关系认识了某大商业公司的领导，极尽溢美之辞后请求担保，并立下"对投资超期偿还问题，不需保证人承担责任"的书面保证。那商业公司的领导见白纸黑字写明不需承担任何责任，同时又是朋友介绍的，就轻率地在担保书上签名并加盖了公章，当然字不是白签，章也不是白盖的。

于某得到联合公司20万元投资后，将其中的8万元用于经营饮料生意，其他的钱或挪作己用，或据为已有，任意挥霍。不久，于某的公司倒闭，其公司财产、物资等被拍卖还债。

联合公司发现问题后，诉诸法院，要求于某及商业公司共同偿还20万元以及4万元红利。不久，于某病故，且无任何财产可供执行，只好依法执行担保人商业公司了，该公司被法院强制划走了担保款11万元。

厚黑怕经认为，欠人情债者并非都是自愿上钩，也有那左右为难，迫不得已的。在政企未能完全分开的情况下，企业的“婆婆”无时无刻不在“关注”着他们下属的“发展与成长”，企业实际上成了行政长官的“阿斗”。在企业的经营活动中，由于行政长官的直接插手、干涉，更主要的原因是因为企业领导的“乌纱帽”掌握在行政长官的手里，从而给企业带来大量不必要的经济损失。

1990年冬，某市一位局长三番五次驱车到下属的一工厂，要求这家工厂为他亲属所办公司的贷款作“担保人”，当时这家工厂财力紧张，本身就需要贷款，而当局长的不给予支持就罢了，还要工厂给毫无任何协作关系，底细不明的什么公司作担保，这使工厂的领导感到了压力，有口难言。可是工厂领导与局长大人是多年的上下级关系，何况厂长又是局长一手提拔上来的，这点面子总得给呀。

天有不测风云，由于那家公司经营上的失败，欠下了沉重的债务。1992年夏天的一天，工厂突然收到法院的起诉状，要求该厂承担400万元担保债务，厂领导闻讯后个个震惊不已。

俗话说：“明枪易躲，暗箭难防。”在厚黑怕经看来，朋友是靠不住的，有人为升迁，可以设下圈套打击朋友，有人为了生存，可以在利害关头出卖朋友。如果不能事先预料，当面对出卖、中伤、陷阱时，就会束手无策。因此，厚黑怕经提醒世人：必须练就亲兄弟明算账的心智和虚虚实实应对周旋的技巧。

◎ 怕经实战：不要失去之后，才懂得珍惜

厚黑怕经认为，因漫不经心而办傻事还有一种情况，就是不懂得珍惜，使明明属于自己的东西，最终失去了。

不懂得珍惜的一个原因就是“这山望着那山高”，得陇望

蜀。

二十六岁的文在某机关工作，有一个相交已有三年的女友萍，不仅人长得漂亮，还十分聪明，在一家医院当护士。

他们虽然不在一处上班，但文几乎天天都在下班时间到萍的单位门口去等她，接她回家，萍的同事们见了，都夸她有福气，找了个好小伙子，有的还拿文作例子教训自己的男朋友。文的心里也美滋滋的。

可是后来，情况发生了变化。文的科室里来了一位女大学生珊。珊的出现，吸引了科室里众多的人。大家发现，珊简直就像个时装模特，长得细高个儿，楚楚动人，一双眼睛扑闪扑闪，一说起话来总是面带微笑。大家都想寻找一切机会和她谈话，文也是这么一个想法，但由于彼此生疏，说话办事都还拘着面子。

又一两个月过去了，这中间文还是天天去接萍，只是聊他们的事少了，聊单位的事多了。后来，文就不天天去接萍了，当然，他也会告诉萍为什么不能接她，而且这理由绝对让萍信服，什么联系业务啦，什么赶写文件啦。

“文，下班跳舞去。”有一天快下班的时候那个女大学生这样约他，并用一种期待的目光盯着他，这目光使他浑身发热。

“可以，可以。”能接受这样一位漂亮姑娘的邀请，他感到荣幸，“这样吧！我打个电话，告诉家里一声”，他匆匆给萍挂了个今晚加班的电话，之后，便陪着珊奔舞场去了。

这之后一连好几天，文都没有去接萍，他的心思已经开始了转移。他把萍和珊作了一个比较。虽然各有千秋，但最终他还是觉得珊要比萍更好。文也犹豫了一阵子，也曾有过一阵苦恼，但最终他还是下定了决心，和萍一刀两断，向珊求爱。

当萍明白了文的意思之后，她哭了，真的哭了，这是痛苦的眼泪，她想不到，相爱三年，男友竟最终背弃了她，爱上了别人。痛苦之后，她镇定下来，只平静地说了一声：“祝你幸

福。"

对于文来说，没费什么麻烦就把这样一件看起来十分棘手的事情解决了。于是他找机会向珊表达了自己的心意。

"珊，我爱你，真的爱你，从我遇见你的第一天起，我就爱上了你，你还看不出来吗？我们一起工作，我们一起跳舞，我们一起散步，我都感到，你才是我最最理想的梦中情人。我们俩的结合才是我们俩婚姻的归宿。"

"你说什么？"珊打断了他。

"我是说，我，爱你。"

"哈哈，"珊放声大笑起来，"你这个人怎么这么逗。你爱我！哈哈，可是我并不爱你呀！你是害了单相思了吧！"

"不是的，不是的，你是爱我的，对吗？"

"开玩笑，我们之间只不过是随便玩玩。我这个人就喜欢浪漫。谈恋爱，我还从来没有想。就是想，恐怕也轮不到你！等到文重新想求得萍谅解的时候，已被他伤透心的萍态度非常明确地拒绝了他。此时的文真是后悔莫及！"

在厚黑怕经看来，有些东西，当你得到她的时候，你并没有觉得她有多么宝贵，随手就丢开了。而一旦当你永远失去她的时候，你才感到了她的可贵。可这时也已经晚了，人间许多悲剧都是这样。因此，厚黑怕经提醒世人：懂得珍惜就是对自己负责任。

■ 厚黑十怕：忍气吞声

——惟命是从的人，必然失去自我。一味地束缚于强加在自己头上的种种指令，只能使人像漂在水上的船一样受人摆布，最终搁浅。

惟命是从的人，必然失去自我。一味地束缚于强加在自己头上的种种指令，只能使人像在水上的船一样受人摆布，最终搁浅。

在一般性的社会交往中，一个人若是绝对服从别人的指令，其实也是丧失了自己独立的人格。人生于天地间，能主宰自己命运的，应是自己。现实中的人实在是有太多的约束及责任，地位的不同，辈份的不同，加上各种各样的礼教尊严，使人很容易处在从属于别人的地位。一些人的悲剧正是源于此。厚黑怕经认为，千万不可干“君要臣死，臣不得不死”这样的傻事。

◎ 怕经实战：属于自己的，应理直气壮地去争取

厚黑怕经认为，世界并不全是美好的，也不全是邪恶的。现实生活，你要真心诚意地生活，努力追求人类美好的信仰和信念，你就必须愿意而且作好被伤害的准备。现实世界是存在窃贼和强盗的，很多时候，这些盗贼不只是拿你的钱包，更糟糕的是，他们将使你丧失对人类美好的信仰和信念，使你内心很痛苦。因而，了解世界上存在野蛮行为，用厚作为盾牌保护自己免遭伤害，用黑作为利矛进行难以躲避的搏斗，至关重要。

芭芭拉是美国一家电视台的新闻主播。她在这家电视台干了五年多，她的新闻节目最近被评为当地第一流节目，可是三年以前的情况却不是如此，当她不得不与电视台谈判签订合同时，她遇到了一些严重的阻力。电视台经理向她暗示，他与她继签合同，没让她走人，她应该感到幸运。她很清楚地听出了言下之意："你是个姑娘，姑娘们不应该咄咄逼人。"

当她要求修改合同时，电视台经理大发雷霆，她强烈地相信本身的自我价值，拒不让步。每天新闻部主任都把她叫到自己的办公室，对她的工作横加指责，而且每回训斥结束时总是说："签这个合同吧！"四个月过去了，她仍然毫不动摇。最后，电视台经理答应了芭芭拉提出来的每一项修改的要求。

接下来，芭芭拉与同一家电视台又签订了一项为期三年的合同，这一回容易多了。正如她说的那样："如今，他们知道我是什么样一个人，我说到做到。跟我在一块儿工作的很多人对我说，我应该要求比我真正想要的更多，然后再让步，这样能使主管们有胜利感。可是，我不以为然。我要求他们给我提供必要的条件，而其它锦上添花的条件我不会奢求。"

厚黑怕经认为，对于事业上的事情，人们还有可能敢于坚持自己意见，但是对于性格相对内向的中国人来说，在感情方面，人们往往就不能放得太开，不敢大胆地追求自己的幸福，

经常有这种事，本来双方之间已爱得死去活来的，但还偏偏“爱你在心口难开”。眼睁睁地看着心上人在焦灼等待，却没有勇气开口表白自己的心迹，以至错失良机。

一家工厂的技术员刘东东已年届三十，就是找不到对象。不是他人品不好，相貌不端，更不是个子太矮，他身高有一米七八。只因他认为爱人应自己去找，别人介绍就不够浪漫。但母亲近来催逼甚紧，东东不得不改变既定方针——只要有合适的，别人介绍也无妨。于是，一位好心的王姨就毛遂自荐，找上门来说，可以帮忙。

其实，东东也不是没有可心的人儿，只是因为没有机会，只能望人兴叹。这个姑娘就是本厂财务科的于岚。于岚姑娘并无闭月羞花之貌，但人品十分好，待人接物也十分得体，发工资时，有人因事、因病不能来领时，她就亲自送上门去。她是中专毕业分配来厂的，还坚持在电大学习了两年。东东也是电大学员，每当老师表扬于岚时，东东总是忍不住向她多看上两眼。在厂里他是一车间技术员，很少与财务科打交道，因此没有什么机会与于岚接触，这次王姨找上门来，东东便向她表明了心迹。王姨一听喜上眉梢，她说：

“你们真是有缘分，我来就是向你介绍她的，因为我觉得你俩最般配。现在可好了，原来你心里早有她了，不过不知道她心里是怎么想的。我这次来只是先摸摸你的底，然后再去找她。”

第二天，王姨兴冲冲跑到财务科，把于岚拉到门外树荫下，听了王姨的一番话，于岚姑娘不禁红了脸，心想，我的心思怎么被他猜到了呢，一车间的东东早已闯入我的心扉，不过一直没有机会来往，正想顺水推舟答应约个时间谈谈，但少女的矜持使得她欲言又止。她心里想，别人一提就答应下来，会不会显得很轻浮。同在一个厂，以后还愁没机会吗？想到此，就对王姨说：“我现在还不打算考虑个人的问题。”

王姨根据往日办这种事的经验，这句话应当理解为：含蓄地表示不愿意。她既然说现在不考虑这件事，王姨只好将这个

信息带给了东东。这事也就过去了。

过了一段时间，王姨又为东东物色了一位姑娘，经双方见面交谈，都觉得可以继续来往。不久，两人便有了感情。东东妈十分高兴，就催着儿子尽快操办喜事。

于岚姑娘应邀参加了东东的婚礼晚会。在晚会上，于岚正巧遇上了王姨，于岚对王姨说："新郎新娘确实很般配"。

那知王姨说："你不是与他更般配吗？人家不知道有多喜欢你，就是你们年轻人说的暗恋吧，但可惜只是单相思。后来他还痴等了你几个月，见你久久没有回音，然后才与这个姑娘好了起来。"

于岚一听这话，脸一下子就白了，因为自己的矜持，使自己失去了终身的幸福。

在厚黑怕经看来，一些人的悲剧就是因为自我约束于礼教、辈份、伦理等一系列强加于头上的种种指令，以致使自己人生之船处于别人摆布之下而酿成的。因此，厚黑怕经提醒世人：决不能失去自己独立人格，决不能成为唯唯诺诺的牺牲品，唯命是从的人必然失去自我。

◎ 怕经实战：弱者当自强，自己撑起一片天

一条普通狗是怎样被训练成为看家狗的？它应该袭击谁，应该让谁进屋，全凭它的本能来定。一条狗让一个强盗进入它的主人的屋子，或者咬了一位不应该咬的重要的来访者，它就会遭到不幸。狗很快地学会按照几条简单的规则，区分谁是受欢迎的来访者，谁是不受欢迎的来访者。一、攻击任何一位企图进屋的衣衫褴褛或者蓬头垢面的陌生人。他不是叫花子就是小偷。二、攻击任何一位看来情绪低落、鬼鬼祟祟，或者缺乏信心的陌生人。咬他不会带来任何麻烦。这是向主人显示你要提高警惕的简便的方法。三、如果一位陌生人既衣衫褴褛，又垂头丧气，毫不犹豫地扑上去。这是一次唾手可得的胜利，而

且不带丝毫风险。四、不可攻击衣冠楚楚或者穿着考究的陌生者。他极可能是一位受欢迎的来访者，咬他可能惹得主人揍它。五、甭袭击情绪高昂、信心十足的陌生人，他兴许会亲自动手揍你一顿。六、倘若一位陌生人衣冠楚楚、穿着考究、情绪高昂、信心十足，就摇着你的尾巴，向他迎上去。

如果说在动物王国，狮子总是能够在一群数以千计的大羚羊中，挑选出生病的或者垂头丧气的那只作为腹中餐。那么，人类社会也是同样，那些天生狡诈、残忍的人们，总是占那些心底善良、信任他人的人便宜。厚黑怕经认为，我们如果将自己的内心状态披露给别人，一旦别人觉察出我们的胆怯和怯懦，我们旋即便会成为他们攻击的目标。

凯文与合伙人搞一个项目达八个月。他花费了自己的全部储蓄和时间，成功地完成了他所负责的那一部分研究和发展计划之后，谁知那位负责市场开发的合伙人竟然私下觅得另一位合伙人，此人能够提供额外的资金，于是他毫不留情地把凯文排挤出该项目。

凯文是这样一个人，他觉得人人都是最好的人。只在他身边呆一会儿，你就会知道他是个“好”人。正是因为他盲目而又坚定不移地信赖别人，才将自己置身于被合伙人捉弄的境地。他与合伙人事前没有一纸书面协议，他便开始埋头工作，把完成了的产品拱手交给合伙人，他履行了自己的义务，但无法得到自己的利益。

厚黑怕经告诉我们，凯文并不是世界上惟一的傻瓜。几乎人人在一生中都有那么一两次相信原以为值得信赖的人，结果发现他们并不可信。在厚黑怕经看来，弱者最容易失去独立性。并随之失去独立的人格。一个人一旦失去独立性，必须仰仗他人生活，这是很可怕的事。因此，厚黑怕经提醒世人：“人欲死，天也难救；人求福，惟靠自己。”

◎ 怕经实战：只为他人着想的“委曲求全”不可取

厚黑之士也强调为人处世要会“忍”，但这里的“忍”并不是指“忍气吞声，逆来顺受”，在他们看来，“忍”只是手段，而不是目的。厚黑怕经告诉我们，不能为了“忍”而“忍”，一味地“委曲求全”就是在犯傻。

某计算机软件公司在人才招聘会上，招进一批刚刚大学毕业的男女学生。由于分配在同一研发部门工作，敏、欣这两个靓女和力这个帅男就这样彼此相识了。

敏从看到力的第一眼起，心里就有了一种异样的感觉，敏和欣是一对好朋友。力有事没事也总爱找欣聊聊。可敏心里明白，那只不过是力借和欣聊天为由，想看到自己而已。日久天长，欣陷入了情网，而敏心里也正在暗恋着力。

渐渐的，欣在有意无意中和敏谈起力的时候，她的眼里充满了喜悦和希望，可敏的心却隐隐地泛着酸痛，敏是个性格内向的青年姑娘，她总是不露声色地倾听欣的话。

可是力对欣至多也不过就是兄妹之情，欣得知后，痛苦万分，为此她时常折磨自己。前年夏季的某一天，欣穿着件长袖衣服，面色惨白。敏以为她病了，上前询问，欣淡淡地说，有些头痛。接下来的几天，因正值中伏，天气格外闷热，可是欣仍穿着一件长袖衣衫。敏见她神情抑郁，午饭时挨着她东聊西扯。洗碗时，敏发现欣的右手腕处有几道明显的血痂。

经过再三追问，欣才说出了真情。

“几天前，我一个人在家，心里烦，脑子里乱糟糟的。忍不住想了一些乱七八糟的事情，为了麻痹自己，我就想借酒浇愁，你知道，我从没沾过白酒。三钱的杯子，我一口气儿喝了好几杯，迷迷糊糊的将酒杯打碎了，捡起一个碎片，在手腕上划着，可却一点不觉得痛。这时，正好我妹妹回来，把她吓得直哭，我心一软，就停了下来。”

看着欣谈到死亡，敏的泪水忍不住滚落下来。

此后，敏每当看到欣那痛苦的样子，就莫名的烦躁不安，她把对力的思念深埋在心底，她思忖：

“如果自己与力感情发展到相恋的程度，必然会给欣的心灵造成莫大的痛苦，这也不一定就是幸福，而且还会失去欣的友情，何况力对自己的态度也并不明朗……”

思来想去，敏认定爱情是一时的，而友情是长久的。她决定不能把自己的幸福建立在朋友的痛苦之上，为了友谊，她情愿献出爱情。于是，她开始有意识地回避力，最后，她狠心地与力一刀两断。在厚黑怕经看来，敏的想法是一种典型的“委屈求全”的心理。

转眼一年过去了，也许是欣的痴情感动了力，他们谈起了恋爱。一天，力找到敏，告知他和欣的事，敏仍然强颜欢笑地表示祝福。

厚黑怕经认为，人世间的阴错阳差，有时恰恰缘于我们的一念之差，所以必须要当心啊！

秀是一位典型的东方女性，温柔贤慧，体贴丈夫，一心一意地为了这个家而操持。并且，她还十分孝敬公婆，颇得公婆的爱戴，小日子过得红红火火。

可美中不足的是，结婚都六年了，她始终没生一男半女。婆婆想孙子，她也一天天地希望自己的肚子隆起来，这样她也就可以扬眉吐气地在村里走一圈了。

丈夫虽然表面上不说什么，可心里也确实火烧火燎的。有一天，丈夫带妻子来到北京求医，当医生把诊断书递到他们跟前时，他们惊呆了，妻子患的是不孕症。

婆家尽管对指望秀生育永远失去了信心，也暂时失去了笑容，但并没有责备她，嫌弃她。因为这六年，媳妇为这个家毕竟付出了很多心血。

可是秀却把自己不能生孩子看成是自己的一大罪状。虽然婆家容忍了她，可她却容忍不了自己。按说她现在只要一门心

思过日子，一切也就都会过去了。不是有那么一句话吗？时间能医治一切。可婆家越是不说什么，她越感到自己“罪孽”深重。她痛苦地思索着，突然她想到了自己妹妹——丽。

丽是个水灵的女孩，比姐姐小几岁，但已到了待嫁的年龄。姐姐家发生的一切她都知道，她从心里为姐姐发愁。一天，姐姐回了娘家，把妹妹找来，以泪洗面地诉说了压抑之后，突然拉住妹妹的手说：“丽呀！姐要求你一件事，你可要答应姐呀！你无论如何也要帮姐姐一把呀！”

秀咬咬牙向妹妹谈了自己的想法。妹妹哭了，对姐姐说：“你说的这是什么呀，我不干，我怎么能干这种事。”最终，还是姐姐以泪水软化了妹妹那颗善良的心，丽哭着点了点头。

秀回到婆家，把想法又和丈夫说了一遍，丈夫起初惊讶地摇摇头，“不，不，这怎么行。”最后是秀的劝导下同意了这个想法。

于是，秀就这样在无端的自责中安排了这么一出荒唐的戏。她的心确实够善良的，以为这样做一切事情就都可以解决了。可是，她错了。

不久，丽真的怀孕了。她告诉了姐姐和姐夫。就在此时，邻里街坊们也都知道了。到处是悄声议论，到处是窃窃私语，到处是指指点点，到处是偷偷耻笑。这一切使得丽在村里简直抬不起头来。对此，秀同样满心负疚之情，看到妹妹为自己付出了如此巨大的代价，她更是坐立不安，常常夜不能寐。“妹妹的后半生可怎么办，这下她完了，她以后可怎么嫁人呢？她一生孩子，再找婆家可比登天还难啦！”秀在痛哭了三天三夜之后，她想出了一个自以为高明，但实际上是更愚昧的主意。她决定成全丈夫和妹妹。于是，她写下了遗书，投了河。

常言说：“生存是残酷的，活着就要竞争。”在厚黑怕经看来，这个优胜劣汰的社会里，强权决不是强者之路，但一味顺从，更不是自强之理。不管自己有理无理，一味地顺从忍受，只会使自己丧失应有的为人权力。因此，厚黑怕经提醒世

人：逆来顺受不是逃避的法宝，勇敢地面对，才可能消灭不公正待遇。

◎ 怕经实战：面对强大的压力，要敢于说“不”

对于一些不该做的事，正常情况下人们都会拒绝，但是如果为形势所迫，情况就不同了。当人们面对强大压力时，往往就会产生铤而走险的想法。厚黑怕经提醒人们，千万不能心存侥幸。

青年小洪就遇到了解不开的“结”。

由于爱火燃烧，他与女友迈出了不该迈的那一步，不久，女友发现自己怀孕了。小洪知道之后，先是惊喜，后是害怕：未婚先孕既不体面，也不合法；结婚吧，手中没有钱；向家中伸手，母亲没有工作，妹妹又在上学，仅靠父亲那点工资……向单位借，单位不景气，每月开支尚且困难，哪有余钱借给自己？他和她都陷入了困境，怎么办？

万般无奈，小洪找到了自己的一位中学同学——小六，这小子靠歪门邪道发了财。他看不起小六，也不屑于理他，可现在实在没有办法了，小洪决定找小六借钱。

小六满口答应了小洪的要求，只不过他也需要他的帮助。小六不在意地说：“正好明天晚上 11 点，我和几个朋友去一家工厂取点儿货，你在墙边望风。事成之后，送你 5 千元，怎么样？”

小洪开始有些困惑，继而明白了，坚决地说：“你们这是偷呀，我不干！”

小六手冷笑着说：“反正我是没有现钞的，急着用钱的是你，举手之劳，又不用你动手，你怕什么？”

小洪一想到女友她已怀孕几个月，再不结婚，怎么办啊？他为自己开脱着：“我是实在没有办法了，为了她，为了钱，就做这一次，再也不干了！”于是他点头答应了小六。他这一

点头，把自己推上了犯罪之路，也亲手葬送了他与她的幸福和前途。

在厚黑怕经看来，胆小怕事的人，面对强大的压力时就会屈服，这种人连生存都解决不了，还谈得上别的什么。因此，厚黑怕经提醒世人：为了戒除“忍气吞声”的性格，应该拿出“好汉一身胆”的豪迈气势，钟爱自己，昂首前行！

■ 厚黑十一怕：轻信上当

——人在花言巧语面前，容易上当；人在利诱情欲之前，则容易吃亏。私心贪欲正是使自己吃亏上当的不二病根。

人在花言巧语面前，容易上当；人在利诱情欲之前，则容易吃亏。私心贪欲正是使自己吃亏上当的不二病根。

世上的事物都是复杂的，对事物本身的认识也是复杂的，特别是在“是”与“像”的情况下，尤其如此。“是”就是“是”，“像”就是“像”，有些事物看起来非常之“像”，但它不是；有些时候，在你看来不像你大脑中对某事物形成的印象，但它却“是”，所以一定要弄清楚“是”与“像”的关系。否则，仅仅是听到某人对某事的片面的介绍或是在别人的竭力鼓动撺掇下，就采取了草率的行动，往往会致使自身蒙受损失。但是一个不精通厚黑怕经的人，却总是会说风就起雨，经常是凭着别人的只言片语，就立即行动，结果轻信上当，悔

之晚矣。

◎ 怕经实战：自封“权威”者不可信

厚黑怕经认为，人在花言巧语面前，容易上当；在利诱情欲之前，也最容易上当。特别是碰到一些伪装成“权威”或者“大人物”的骗子，因为盲目迷信而失去了应有的警惕心，让对手轻易得手。厚黑怕经告诉我们，应该用能力去克服自己身上的这些缺点，以防他人利用。

唐朝懿宗多次微服出访，特别喜欢游览寺院，这件事世人皆知。大安国寺内，来过一个江淮地区的进奉官，他将上千匹苏州产的绫绸放在寺内。有一伙奸民知道了，便找来皇帝私下游寺时穿的那种衣服，用龙脑等香料来蒸了衣服，选了一个与皇帝相貌很相似的人，假扮皇帝，带上两三个仆人去游大安国寺。另一些奸民则扮作乞丐先到寺院附近，待假皇帝一来，便上去求恩赐。假皇帝使出身边的钱，赐给乞丐。但是各种乞丐不断地前来求赐，假皇帝身边已无物可赐，便对该寺的住持说：“寺院里可有什么东西，借我一用。”还没等住持说话，假皇帝身边的小仆人便向住持递眼色。住持本来心里已猜想这可能是皇帝微服来访，现看见小仆递眼色，心想肯定是皇帝，当然不敢明问，又不敢怠慢，便马上答道：“寺内有别人寄放的上千匹绫绸，听陛下处置。”这样，假皇帝便以恩赐穷人为名，把这些绫绸都发给“乞丐”。小仆人对住持说：“明天早上来朝门找我，我帮你启奏皇上，然后带你入宫，皇上必有重赏。”住持美滋滋的。第二天去朝门，没有那小仆人的影子，如此一个月天天去，还是不见踪影，这才知道自己是受了骗了。

在厚黑怕经看来，住持之所以上当，除了他盲目迷信“大人物”之外，更深层的原因还在于掺杂了私心。最能说明这一问题的事例莫过于那篇著名的《皇帝的新装》。许多年以前，有一位皇帝，他非常喜欢穿好看的新衣服。一天，来了两

个骗子，他们自称是织工，能织出谁也想象不到的最美丽的布，而且用这种布做出来的衣服还有一种奇异的作用，那就是凡是不称职的人或愚蠢的人，都看不见这衣服。皇帝心里想：“我穿了这样的衣服，就可以看出我的王国里哪些人不称职，我就可以辨别出那些人是聪明人，哪些人是傻子。”他付了许多现款给这两个骗子，叫他们马上开始工作。他们摆出两架织机来，装作是在工作的样子，一直忙到深夜。

不久，皇帝让他认为是很有头脑的老部长去织工那里看看。老部长到了织工那儿，发现织布机上空空的。“我的老天爷，”他想，“难道我是一个愚蠢的人吗？难道我不称职吗？我从来没有怀疑过我自己。我决不能让人知道这事情。”于是他便大肆地赞扬起这块布料来，并在皇帝面前吹捧了一通。

过了不久，皇帝派了另一位诚实的官员去看看，布是不是很快就可以织好。同样，这位官员也非常惊骇，“我并不愚蠢！”这位官员想，“这大概是因为我不配担当现在这样好的官职吧。我决不能让人看出来。”因此，他也极力赞扬起这块布来，并回去向皇帝说了。

城里所有的人都在谈论这美丽的布，大家都想用这机会来检验一下，看看他们的邻居究竟有多笨，有多傻。

于是，皇帝带了他的随员，包括已去看过的两位大臣，到那两个骗子那儿去。同样，织布机上一根线的影子也看不到。“这是怎么一回事儿呢？”皇帝心里想，“我什么也没有看见。这真是荒唐！难道我是一个愚蠢的人吗？难道我不配做皇帝吗？这真是我从未碰过的一件可怕的事情。”这时，随行的大臣们都争先恐后地赞美起这块布来，皇帝也赞叹道：“它真是美极了，我十二分地满意。”在随员的怂恿下，他决定用这种新奇的美丽的布料做成衣服，参加快要举行的游行大典。

到了游行的这一天，皇帝把身上的衣服统统脱光，两个骗子装作把他们刚缝好的新衣服一件一件地交给他。他们在他的腰围那儿弄了一阵子，好像是系上一件什么东西似的。皇帝转

了转身子，显得很欣赏的样子。

“这衣服多么合身，式样裁得多么好看呀!”大家都说。

典礼开始了，皇帝很神气地走在华盖下面，身上什么也没穿。而那托后裾的内臣，则在手中托着空气，当然在他们脸上都显出很小心地托着东西的样子。

这支奇怪的队伍就这样在大街上行进着，站在街上的人都说：“乖乖，皇上的新衣真是漂亮！他上衣下面的后裾是多么美丽！衣服多么合身!”谁也不愿意让人知道自己不称职，或是太愚蠢。皇帝所有的衣服从来没有得到这样普遍的称赞。

“可他什么衣服也没有穿呀!”一个小孩最后叫出声来，小孩的话很快在百姓中传开了。“他实在是没有穿什么衣服呀!”所有的百姓都这样说。皇帝有点儿发抖，因为他似乎觉得老百姓的话是对的。不过他自己心里却这样想：“我必须把这游行大典举行完毕。”因此他摆出一副更骄傲的神气，他的内臣们跟在他后面走，手中托着一个并不存在的后裾。

俗话说：“人非圣贤，孰能无咎。”在厚黑怕经看来，人不会没有私心贪欲，但是不可不知，因为正是这些为人的短处，使自己一次次品尝着吃亏上当的苦酒。为此，厚黑怕经提醒世人：世上最难的事是掌握真相，最容易的事是轻信上当。

◎ 怕经实战：刻薄寡恩者不可信

厚黑怕经认为，要想不吃亏上当，不被对方的伪装所迷惑，就一定要看清对方的为人，如果对方是一个刻薄寡恩之徒，就不要相信他，无论他说得多么动听，你都要心止如水，不要相信他的半个字，因为这种人一定会干出过河拆桥的勾当。

春秋时期的伯嚭，其族被楚国诛灭后，他出逃而流落四方，无所归依。是伍子胥将其引荐给吴王，使他在危难之间得以安身立命。但伯嚭为了个人的荣华富贵，全不念伍子胥的救

命之恩，最终将伍子胥迫害致死。而与伯嚭相比，在刻薄寡恩方面，明代的开国皇帝朱元璋可以算得上是一个集大成者。他上台以后，当年与他一同起于贫贱，南征北战的勋臣故吏多死于其手。当他以莫须有的罪名将宋濂也卷进所谓的“谋反案”中，并要处以极刑时，马皇后说：“民间请一个老师，尚且要以礼相待始终，况天子乎。宋先生教太子诸王，岂忍杀之?”而朱元璋却全不动心。后来在马皇后力争之下才不得不判了个流放茂州。宋濂一生恭谨，忠心为国，竟落到如此地步，不禁悲愤难忍，在流放途中走到一座破庙里时，睡下去就起不来了。

明朝大宦官魏忠贤也亲手设奸计杀掉了他的恩人魏朝和王安。王安是一个正直的太监，曾是光宗的伴读。光宗即位，提升他为司礼监秉笔太监。魏朝是王安手下的太监，帮助王安办理宫中事务，是王安的得力助手。无赖之徒魏忠贤22岁自阉入宫时，不过是一个干杂役的太监，尔后，他通过巴结魏朝，与其结成把兄弟后，在魏朝、王安极力荐举下，才被提升为司礼监秉笔太监。魏忠贤步步高升，野心愈大，魏朝、王安成了他不可逾越的障碍。魏忠贤首先是过河拆桥，赶跑魏朝。当时魏朝也正在受到熹宗重用，掌管兵仗，是个有实权的人物。客氏和魏忠贤勾结一起，在熹宗面前说魏朝的坏话。熹宗一怒之下勒令魏朝出宫。为了免除后患，魏忠贤假传圣旨把魏朝发落到凤阳，并暗中密令亲信在半路上把他勒死。除掉魏朝，他把打击矛头对准了王安。王安在宫廷斗争中支持东林党人，对熹宗在他当太子时有救命之恩，并扶助了熹宗登基。魏忠贤深知王安资格老又有骨气，对自己很不利，为除掉他，魏与客氏策划了一个毒辣的阴谋。王安得到提升后，按惯例要上疏表示辞谢，这不过是走走过场。可是，魏、客利用这个时机，向熹宗挑拨离间，说：“王安仗着资格老，自恃对皇上有大功，越来越目无皇上了。”等等。熹宗听了很生气，第二天上朝时，便批准了王安的辞表。为了免除后患，魏忠贤再次唆使人将王安

秘密杀死，回奏熹宗时，谎称是畏罪自杀而了事。

在厚黑怕经看来，刻薄寡恩者都是冷血动物，偶尔的真情也许会在他们心底荡起一点火花儿，然而世俗的名利观会很快扑灭这点纯真的火花。因此，这种人是极端自私的，为了个人的利益，他们会毫不犹豫地抛弃你，欺骗你，所以，与这种人交往一定要当心！

◎ 怕经实战：阳奉阴违者不可信

历史上的隋炀帝是个杀父弑君、荒淫乱伦的无耻之徒。可是当他谋篡太子之位，极欲龙袍加身的时候，却很会矫情自饰。他针对太子杨勇多纳妾、近声色等弱点，反其道而行之，装出一副仁孝厚道、温良贤明的样子，一是显示自己对女色不感兴趣，他虽然合法地拥有众多姬妾，但只和正式配偶萧妃独处；二是努力表现自己的礼贤下士，平易近人，凡有人来拜见，无论贵贱，他必定和萧妃亲自迎送，礼节周到，态度谦恭；三是专门收拾了一间房子，陈设朴素，服役的宫女既老且丑，并把故意弄坏的乐器放到角落里，上面落满灰尘而不让掸拭，以示自己不近声色，而是个一心只读圣贤书的正人君子；四是经常到皇上皇后宫里去问安，随侍左右，以表孝敬。他的这种伪装确实起了很大的作用，不仅骗取了隋文帝的信任，赢得了独孤皇后的欢心，而且一时间宫中上至王公大臣，下至仆役宫女，无不交口称赞他的仁孝贤明，从而，从根本上动摇了太子杨勇的地位，使他杨广得以取而代之。

厚黑怕经认为，你最需要提防的人就是厚黑之徒，他们行厚黑之道，做厚黑之事，是不可用常理来度量的，因此，他们越是给人掏心扒肝地表白，让人相信他们，反而越不要相信他们。

1898 年 6 月 11 日，光绪帝颁布“明定国是”诏书，开始推行变法。这一行动引起了顽固势力极大的震惊与忌恨。6 月

15日，慈禧太后为破坏变法和剪除光绪帝的羽翼，逼迫光绪帝下谕旨，将支持变法的帝党人物翁同龢免职回籍。同时命荣禄署理直隶总督兼北洋大臣，统率北洋三军。可就是在这个时候，荣禄却煞有介事地演出了一场悲悲切切的送别戏。他赠给削官免职即将回籍的翁同龢许多银两，并拉着他的手失声痛哭，问翁是什么原因得罪了皇上，落得这步田地，同情怜悯之情溢于言表。其实，他对维新变法早就恨之入骨了，除去翁同龢只是第一步。他们的既定阴谋是，10月间在天津举行阅兵典礼，请慈禧太后和光绪帝到天津去阅兵，等慈禧太后进入荣禄兵营后，立即公布废黜光绪帝，另立新君，然后再捕杀维新派。后来，荣禄又连续以这种假象欺哄他人。9月初，荣禄经过密谋以后，将靠出卖和镇压农民起义起家、对以西太后和荣禄为代表的守旧顽固派无比忠心的董福祥的甘军，调到北京彰德门外40里处的长辛店。这一行动，矛头直指光绪帝和维新派，实际上等于已经开动了政变的机器。在荣禄等顽固势力的进攻和重压之下，光绪帝极为恐惧焦灼，连降两道密谕，要康有为等人密筹办法救驾。维新派作困兽之斗，派谭嗣同夜访袁世凯，劝袁世凯站在光绪帝一边助行新政。想利用袁世凯的武卫右军跟荣禄对抗，并且提出派兵包围颐和园之议。结果，事情未成反被袁世凯出卖，荣禄在9月20日得到袁世凯的密报时，表演得颇为出色。他装成大惊失色的样子，连声喊冤说："荣禄若有丝毫犯上心，天必诛我。"然而在打发走了袁世凯之后，却连夜发专车赶往北京，直奔颐和园报告慈禧太后。第二天，荣禄的一队卫兵就囚禁了光绪帝，慈禧太后宣布再次训政。就在这时，荣禄还赌咒发誓说："誓以死保全皇上。"

在厚黑怕经看来，阳奉阴违者为人处事胆大心黑，什么话都敢说，什么愿都敢许，什么事都敢做。推翻自己，出卖朋友，这种人做起来脸不变色心不跳。他们可以翻手为云，覆手为雨；也可以信誓旦旦，再矢口否认，所以，心地善良的人碰到他们，只有自认倒霉，常常要付出沉痛的代价。因此，厚黑

怕经提醒世人：对于阳奉阴违的人，惟一的办法就是以厚脸对厚脸，以黑心对黑心，别无它法。

◎ 怕经实战：蛊惑离间者不可信

无奸心不足以萌其奸，无奸行不足以成其奸，无奸术不足以济其奸。因此，厚黑怕经认为，对于善于挑拨离间者，那怕他是同你一个阵营的，也要提防。

公元前314年，燕国内乱，齐宣王趁机攻打燕国，杀了燕国国君。齐国的声势大振，并与楚国又结成了同盟。

秦惠文王本来想去攻打齐国，齐楚一结盟，秦国的计划落了空。相国张仪要凭自己三寸不烂之舌，拆散齐楚联盟。

张仪到楚国以后，首先用重金贿赂楚怀王手下最受宠幸的权臣靳尚，然后去见楚怀王。

楚怀王问他："先生光临，有何指教?"张仪说："秦王派我来跟贵国交好。"

楚怀王说："谁不愿意交好呢？可是秦王总是爱向人家要土地，不给他就打，谁还敢给他交好。"

张仪说："如今天下只剩下了七国，其中最强大的，要算齐、楚、秦三国。要是秦国跟齐国联合，那么齐国就比楚国强；要是秦国跟楚国联合呢？那么楚国就比齐国强。如今秦王打算跟贵国交好，可惜大王跟齐国通好，他有什么办法呢？要是大王能够下个决心，跟齐国绝交，秦王不光情愿跟贵国永远和好，还愿把商於一带六百里的土地送给贵国。这么一来，楚国可就得了三样好处：第一，增加了六百里的土地；第二，削弱了齐国的势力；第三，得到了秦国的信任。一举三得，为什么不这么干呢?"

张仪是当时一个著名的纵横家，蛊惑离间是他们的强项，他们是根本不讲信义的。因此，在厚黑怕经看来，他们的话只可听，不可信。可是，楚怀王是个昏庸之辈，经张仪这么一

说，就动了心。楚国的大臣们一听说他们能够得到六百里的土地，也都给楚怀王庆贺。忽然有个人站起来说："这么下去，你们哭都来不及，还庆贺呢？"

说话的人是陈轸，他又接着说：

"秦国为什么把六百里的土地送给大王？还不是因为大王和齐国定了联盟吗？楚国有个齐国作为兄弟之国，势力大，地位高，秦国才不敢来欺负。要是大王跟齐国断了来往，就跟砍了一只胳膊一样。那时候，秦国要不来欺负楚国才怪呢！大王要是听了张仪的话和齐国断交，张仪失了信，不交出土地，请问大王有什么办法？那时候，齐国愤恨大王，万一跟秦国联合起来，一块来打楚国，不就是楚国亡国的日子到了吗？"

三闾大夫屈原也认为，张仪是个反复无常的小人，千万不能上他的当。那个受了张仪重金的靳尚却坚持着说："要不跟齐国绝交，秦国哪儿能白白地给咱们土地呢！"

楚怀王糊里糊涂地点头称是："那当然！咱们先去接受商於吧。"

楚怀王为得地联秦非常高兴，还赏了张仪好些财宝。一边去跟齐国绝交，一边打发逢侯丑跟着张仪去接受商於。张仪和逢侯丑沿途喝酒谈心，好像亲兄弟一样。他们到了咸阳城外，张仪好像喝酒喝醉了，从车上摔下来。手下人慌忙把他搀起来。他说："我的腿摔坏了，你们赶紧把我送到城里去找医生。"

从此一连足有三个月，逢侯丑再也没见到张仪，逢侯丑着了急，写了一封信给秦惠文王。秦惠文王回答说："相国答应的话，我一定照办。可是楚国还没跟齐国完全绝交，我哪儿能听信一面之词呢？"

楚怀王傻乎乎地派人去齐国大骂齐宣王，以示对齐的绝交。齐宣王非常气愤，决定派使臣去见秦惠文王，相约一块去攻打楚国。

张仪听说齐国有使臣来，就去上朝，在朝门外碰见了逢侯

丑。张仪问他："将军还没有走？难道那块土地你还没接收到？"

逢侯丑说："秦王要等相国病好了再说。如今咱们就一块儿去说吧。"

张仪说："干什么要麻烦秦王？我把我自己的土地献给楚王，何必去问他呢？"

逢侯丑说："是您的土地吗？"

张仪说："可不是吗？我情愿送给楚王我自己的六里土地。"

这时逢侯丑这才知道，张仪确实是个地地道道的大骗子。

古人说："人无信不立。"可见承诺在古今中外都是一件非常要紧的事。可是，对于蛊惑离间的人来说，轻诺寡信从来都是他们行事的信条，在厚黑怕经看来，做事不近人情，不合常理的人，很少不是奸恶之徒。因此，厚黑怕经提醒世人：诡术必有欺，奸谋必深算；欲行人世间，必识虞诈术；看透小人心，不上小人当。

◎ 怕经实战：骗取同情者不可信

社会上经常有一些农村女骗子，自称是"抗拒买卖婚姻"、"家乡闹水灾遭难找婆家"、"出来寻短见"、"丈夫虐待自己"、"离婚无家可归"、"老父去世无钱安葬、寻夫葬父"等等，这些足以使一些起同情心，结果落入她们的圈套。厚黑怕经认为，对于那些博取别人同情的人，一定要小心。

在某省城，一个青年男子很有礼貌的叩响了某小区的房门。实际上，这是窃贼常用的伎俩，如果敲门后半晌没有动静，那么窃贼可就要不客气，下手撬锁行窃了。这男子见敲门以后没有回音，心中暗喜，左右顾盼无人，刚要下手，不料房门打开，门口站立着一位小姐，正在用眼审视他。

小姐见是一陌生人，就开口问道："请问你找谁呀？"

男子随口胡诌道："某某是在这吗？"

"对不起，这儿没这个人。"

就在与小姐一问一答之间，那男子已看清屋内只有这位小姐，而并无他人。他就一个冷不防将小姐推回屋内，他也随之闯进屋内，反手将门关住。

小姐知道遇上了歹徒，本能地就要张口喊叫，只是还没出声就被一把抵在胸前的雪亮的匕首吓了回去。

"快点把钱拿出来给我，快！"

小姐听他说要钱不是要命，才渐渐地缓过点神来，这是位挺聪明的小姐，她装出一副很害怕、很顺从的样子，慢慢拉出抽屉，翻找里面的钞票，她不断地把钞票从柜子里、书包里扔到桌子上。男子的目光渐渐集中到桌面越来越多的钞票上。

趁着男子不注意的时候，小姐抄起了抽屉向男子砸去，趁男子慌乱之际，小姐上前夺下了匕首。此刻，屋内形势骤变，小姐手持利刃，占据优势，而男子赤手空拳，加之做贼心虚，显然处于劣势。

那做贼的见势不妙，竟双膝着地，哭丧着脸又是磕头，又是作揖。

"小姐，请你行行好，饶了我吧，我是穷疯了。你看这眼瞅着就要过年了，我没钱回家，才昧了良心，干出这样的蠢事来。我家里太穷，还有老婆孩子，我一个男人，哪不能找点饭吃，还是为了老婆孩子。小姐，求求你，就放我这一回，也给我一个改邪归正的机会。"

说着说着，声泪俱下。这小姐被这男人的花言巧语打动了，她放下了手中的匕首，心肠一软，同意放那男人一条生路。那男人千恩万谢，接着他又说：

"我这样走出去，你要是在后面一喊，我还是会被抓住的。"

小姐诚心诚意说道："我不喊，你放心走吧。"

那男人仍不放心地说："我还是不敢这样出去，你能让我

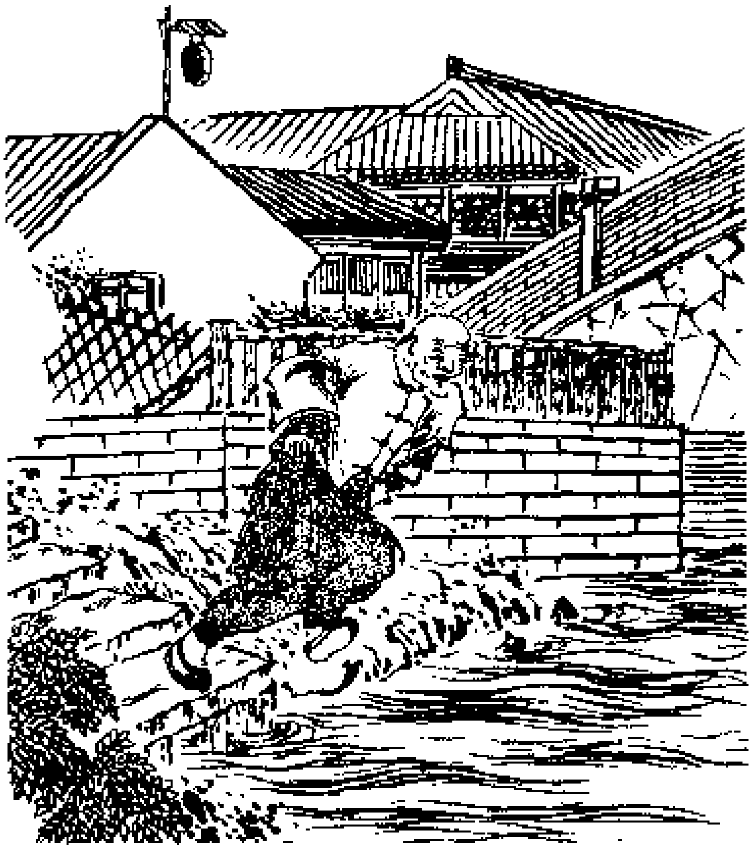
把你拴在椅子上。”

小姐见他如此害怕，觉得照他说的去做也好，于是，亲自去找了一条绳子来，让他把自己拴在椅子上。那男人毫不留情的将小姐紧紧捆在椅子上。这时，那男人贪婪的贼相毕露无遗，被绑的小姐此刻已是砧板上的鱼肉，只能任人宰割了，她眼睁睁地看着那男人将翻出的一千多元现钞装进腰包。

那男人望着她“嘿嘿”怪笑，见她又气又急，才不无得意地踢开大门扬长而去。

上述故事简直就是《东郭先生与狼》的现代翻版。在厚黑怕经看来，当奸恶之徒如意算盘落空时，他们会态度言辞至谦至卑，为人行事示弱示怜；他们会反复向世人哀求：自己是天底下受损失最大的人，是弱得不能再弱的弱者，生来就是被人欺负的料，以求得同情。一旦他们得势马上换上另一副嘴脸。因此，厚黑怕经提醒世人：千万不要相信鳄鱼的眼泪！

■ 厚黑十二怕：遭人算计



——在人生的丛林中，处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了别人的道儿。唯有懂得怕，才能学会闪展腾挪，逍遥自如。

在人生的丛林中，处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了别人的道儿。唯有懂得怕，才能学会闪展腾挪，逍遥自如。

"物竞天择，适者生存"，这是自然法则。在人生的丛林中，可以说处处是陷阱，只要稍不留心，就可能着了竞争对手的道。厚黑怕经告诉我们，把生存的环境想的险恶一些是没有坏处的，它可以使你立于不败之地，进而就可以想办法击败对手了，这就是《孙子》所说的"先为不可胜，以待敌之可胜"。

◎ 怕经实战：不要被人当枪使

厚黑怕经告诉我们，为人不可愚忠，上司多半都是在利用你，下属的价值就在于可以被利用，所以在你还有利用价值时，就要为自己想好退路。

雍正是清朝康熙皇帝的儿子，排行第四，名叫胤禛，天资聪颖，文武双全，但生性刻薄凶残，绝情寡义。康熙有三十多

个儿子，有势力的只有三人：太子胤礽、四皇子胤禛、八皇子胤禩，朝中的王公大臣也因此分为三派，各有其主。太子派主要是“索党”核心人物托合齐、耿额、鄂缮等人，胤禛派是隆科多、年羹尧暗中支持，胤禩派的首领是佟国维与马齐。三派中，八皇子胤禩比较温和，太子与胤禛却势成水火，互争暗斗，互相倾轧。胤禛利用喇嘛僧给太子吃了有毒性的药，变成疯癫。康熙便将他废了，声言以后不再预立太子，同时得悉太子是被四皇子害的，对胤禛非常憎恨。

是时，青海地方有人作乱，康熙命十四皇子胤禵率兵往剿，几个月间剿平，康熙对胤禵非常宠爱，心中已定下主意。康熙六十八岁那年，得了重病，自知不起，乃传旨命隆科多、年羹尧入宫，托付后事，把遗诏交给隆科多，嘱咐照此办理。隆科多一看，写的是“朕如有不测，可即传位十四皇子”，康熙亦发觉隆科多脸色有异。顺手将诏书取回，塞入枕底。

隆科多回来和胤禛商议，年羹尧献计说：“将诏书上传位十四皇子的十字加一划，不就变成传位于四皇子了吗？”计议停当，二人连夜秘密入宫，康熙正在垂危时，各皇子都在门外候旨。康熙奄奄一息地躺在床上。胤禛伸手在枕下，把诏书偷出，康熙惊醒，叱道：“谁教你入来？”胤禛答：“儿臣是奉父皇命来的。”康熙大怒，忙翻枕底，见诏书已不见了，更加忿恨，把套在臂上念佛珠捋下扔过去，胤禛一接，忙跪下说：“多谢父皇立臣儿登位，以玉珠为赐。”当时便把康熙气死。隆科多连忙将诏书上的十字改为于字，出宫向各位皇子宣布：“四阿哥奉诏即位，有佛珠为证。”

雍正皇位巩固之后，就开始实施“狡兔死、走狗烹”的政策，诱集那班替自己打江山的剑客、喇嘛僧等，在一间埋有地雷的豪华行宫里，举行庆功宴，在众人高兴时，一声雷声，宫墙塌下，全体丧生。接着，雍正又转向功臣下手，国舅隆科多和大将军年羹尧是帮他夺嫡行弑之人，深怕二人会借此挟制，便制造借口，给隆科多列了四十一大罪状，赐死狱中。隆科多曾仰天叹息道：“恨当年有眼无珠，扶助他夺嫡登位，今鸟尽弓藏，悔之晚矣。”

对于年羹尧，雍正一步步把他降级，先是调为杭州将军，后来降为杭州涌金门之守门吏，年羹尧的兵权尽削了，雍正才罗列他九十二款大罪，全家抄斩，所有近亲子侄，十五岁以上的都充军边疆。

在厚黑怕经看来，事成君收其功，事败臣获其罪，这是千百年来掌权者的逻辑。如果是好事或事办好，那是领导正确，上司自会坐享荣誉；如果是坏事或事办砸了，上司自不会承认与己有关，为掩人耳目，或息事宁人，便会有倒霉鬼被推到前台。因此。厚黑怕经提醒世人：最忠于上司的人，常常是替罪羊的最佳人选。

◎ 怕经实战：看透对方的险恶用心

厚黑怕经认为，要想不遭人暗算，就必须看透对方的险恶用心。但这说起来容易，做起来难，因为想暗算别人的人一定不会明火执仗地干，会千方百计地掩盖自己的真实意图。

春秋时，郑武公是一个足智多谋、穷兵黩武的诸侯，他要扩张地盘，便动起邻国胡国的念头。但当时胡国是一个强大的国家，国君又勇猛善战，经常骚扰边疆，用武力固然不容易，想政治渗透也根本不可能，因为对胡国的内情实在是一无所知。

郑武公派了一位使者到胡国去，说要把自己的女儿嫁给胡国国君。国君听说自然万分欢喜，立即答应。

这位新夫人到了胡国，下足媚劲，把国君迷惑得昏头昏脑，日日夜夜，花天酒地，连朝也懒得上了，对国家大事简直到了置之不理的地步。

郑武公知道了，心里暗自高兴。过了相当时期，他忽然召开了一个公开的秘密会议，出席的全是高级的文武官员，商议着要怎样开拓疆土。

大夫关其思说：

“以目前形势看，要扩张势力，相当困难，各诸侯国都是守望相助，一旦有事，必会增强他们的团结。唯有一条路容易发展，那就是向胡国进攻，既可得实利，名义上又是替朝廷证

讨外族，巩固周邦。”

郑武公一听，把脸一沉，问道：“你难道不知道胡君是我的女婿吗?”

关其思还继续大发议论,口沫横飞地说出一大套非进攻胡国不可的理由,武公厉声斥责他:“这话亏你说得出口,你要陷我以不仁不义吗？你想要我女儿守寡吗？好！你既然有兴趣叫人做寡妇,就让你老婆先尝尝这滋味吧！左右,绑这家伙去斩了。”

关其思被斩的消息很快就传到了胡国，国君更加感激这位岳父大人，他认为郑国再也不会对本国闹决裂，就放心了，更加纵情声色之乐，渐渐地连边关也松弛下来。

郑武公已掌握了胡国的内情，认为时机成熟了，突然下令，挥军进入胡国。各大臣都莫名其妙，连忙问：“国君，关大夫过去是因为建议进兵胡国而遭斩首的，为什么隔不多久，又要伐胡呢？岂不是出尔反尔？”

郑武公哈哈大笑起来，向群臣解释：“你们根本不知道兵不厌诈的妙用，这是我的欲擒故纵的计谋呀！我对胡国早就打定了主意，肯牺牲女儿嫁给他，是为了要刺探其国防机密，斩关其思也不外想坚定他的信心，使其松懈防备，一到时机成熟，就出其不意，一下子就可以把胡国拿到手。”

果然郑军所到之处，势如破竹，几个回合，整个胡国就归入了郑国版图。

上述例子说明，看透对方的险恶用心，是避祸保身，避遭算计的最好方法。在厚黑怕经看来，有六种人最有可能算计你：一是外表忠贞，心里想的是利禄，对事专门测度揣摩，喜好逢迎拍马的人；二是结纳身边的人，专心巩固自己名位的人；三是唯利是图，不体恤他人的人；四是听到他人的善行就妒嫉，听到他人恶行就赞扬的人；五是专门爱好声色，没有正经心思的人；六是只好巴结权贵，不求实学的人。因此，厚黑怕经提醒世人：“宁得罪君子，不得罪小人”，如果身边有上述六类人，最好敬而远之。

◎ 怕经实战：别人黑锅不能背

自己制造祸，然后转嫁于人，就是一门绝技，应用起来，让对手防不胜防，连招架之功也没有。因此厚黑怕经认为，必须小心被人嫁祸，不能替人背黑锅。

春秋时期，中山国有一个被废黜了的公子，他的马很瘦，车也很坏，他身边有一人与他有仇，便替他请求国君说："公子很贫寒，他的马很瘦，您能不能给他增加点马饲料呢?"国君没有答应，这个人暗地里叫人烧了堆放草料的茅舍，国君以为是公子干的，就把他杀了。

嫁祸于人，也就是把祸患转移于别人，置人于死地的一种权术，这种权术，阴险毒辣，但效果极佳，自己造祸，让别人承担，干脆利落。

《韩非子》中记载了这样一个故事：有一次，齐中大夫夷射在宫中参加酒宴，喝得酩酊大醉，靠在回廊上。有个仆人刖跪下请求他将剩下的酒给他点喝，夷射叱之曰："滚一边去，下贱的仆人还敢向贵人要酒喝吗!"刖吓得赶忙走开了。

等夷射走后，刖就回廊门处撒了些水，就像有人在此尿了一泡一样。第二天齐王出廊门看到了，就问："是谁在这里撒尿了?"刖回答说："我没看到，不过，昨天中大夫夷射在这里站了一会儿。"敢在宫门撒尿，实在可恶！齐王大怒，把夷射杀了。

在厚黑怕经看来，奸恶之徒都极富想象力，能够把风马牛不相及的事情联系想来，制造事端，出人意料。他们又极具耐心，能够不厌其烦地造谣煽动。"青天白日，栽赃嫁祸，贻害忠良，阴险毒辣。"这种人的危害性是极大的。上述两则故事已经充分说明了嫁祸于人的可怕，欲在人世间行使厚黑学者，对此不能不存"怕"心。

◎ 怕经实战：提防有意挑起矛盾的人

信奉"权术"的人认为，在与人的竞争中，自己的敌手

不一定只有一个，若敌手联合起来，对自己就很不利，要打倒他们，最好的办法是挑起他们之间矛盾，使他们互相残杀，然后一一击破。厚黑怕经的实质就是让自己不要被“权术”打败，不要上当受骗。为此首先必须知道这种“权术”的危害。

周灵王二十四年，齐国重臣崔杼、庆封联合将齐庄公杀死，拥立公子杵臼，是为齐景公。崔杼自立为右相，立庆封为左相。崔杼从此专恣益甚。庆封心中暗生嫉忌，可是他耐住性子，故意做出跟崔杼十分投缘的样子，还天天一起饮酒、打猎。

崔杼当初曾向其妻棠姜许下诺言，要立其子崔明继嗣，但又不忍废了长子崔成的继承权，一时犹豫不决。崔成知道父亲的心事后，就自动要求把嗣位的名分让给崔明，自己情愿到崔家的封地崔邑养老。

崔杼答应了，但棠姜的哥哥东郭偃和棠姜与棠公所生的儿子棠无咎却不同意，他们说：“崔邑，是崔家的老根，必须有长子的名分才能拥有。”崔杼只好又收回成命。

崔成气哼哼地把这事告诉他的弟弟崔强。崔强说：“你已经把嗣位权让给他们，再让一座城，又算什么呢？说实在的，现在父亲还活着，他们就这样欺负咱们，若将来父亲百年之后，你我兄弟恐怕连奴隶都当不了。”

崔成接着说：“咱怎么办？不如找左相国庆封商量商量。”于是哥儿俩连夜去见庆封，求他想个主意。

庆封说：“现在你父亲惟东郭偃、棠无咎之言是从，为何不想办法将他二人除掉？”

崔氏兄弟说：“我们早有这个想法，但苦于力量薄弱，恐不能成功。”

庆封说：“此事容我再考虑考虑。”

不久，庆封赠给崔氏兄弟上等盔甲一百具及大量兵器。崔成、崔强得到庆封的帮助，当即行动，把众家丁武装起来，埋伏在崔杼宅院附近，乘着东郭偃和棠无咎上崔家的时候，将他们乱戟刺死。崔杼听说两个儿子造反，又惊又怒，忙叫仆人准

备车马，不料驾车的仆人早已跑得一干二净，崔杼只好让书童驾车，去见庆封诉说家难。

庆封佯装不知，吃惊地说："崔、庆虽为二家，实为一体，黄毛孺子居然无法无天！你要是打算惩处他们，我当尽力相助。"

崔杼信以为真，感激地说："如果能助我除去这两个逆子，我将让崔明拜你为干爹。"

于是，庆封就命门人率人马到了崔家，对闭门而守的崔氏兄弟说："我奉左相国庆大人之命前来帮助你们。"

崔成、崔强见是援兵到了，便开门相迎，来人大声说："我奉庆大人和你父亲的命令，前来取你们两个忤逆不孝之子的人头。"崔氏兄弟傻了眼，来不及分辩，头已经落地。

众人入进内房找崔明，没有找到，便将崔家内外值钱的东西搜刮一空，搬不走的全部捣毁。

崔杼向庆封再三称谢，登车而回。一到了家，就见大门开着，跑到里边一瞧，也不见一个人出来，窗户和门全被打碎了，好东西也没有了，整个相国府一片狼藉。再到内房一看，只见夫人棠姜在梁上吊着，顿时把崔杼吓得魂不附体，崔明也不知躲到什么地方去了，找也找不到。崔杼不由得放声大哭，边哭边说："我被庆封骗得好苦，害得我家败人亡，还有什么脸面活下去呐！"哭了一阵，便吊在了棠姜身旁。

这就是不懂得提防别人的下场！

俗话说："鹬蚌相争，渔人得利。"在厚黑怕经看来，社会竞争中存在着这样一种权术：挑起敌方阵营里的矛盾冲突，然后采取"坐山观虎斗"的态度，等待敌方两败俱伤，自相火并，等到时机成熟后，突然出击，治服对手。如果看不透对手的险恶用心的话，很容易做出亲者痛、仇者快的事来。因此，厚黑怕经提醒世人："来说是非者，定是是非人"，对搬弄是非的人要坚决打击，决不手软。

〔第三篇〕

莫较劲：不和自己过不去

李宗吾曰："怕学之道，在止于至善"，"身体发肤，不敢毁伤，怕之始也；立身行道，扬名于后世，怕之终也。"在厚黑教主看来，懂得怕经的人，一定懂得爱惜自己，只有不和自己过不去，戒除固执己见、固步自封、强横强为、见利必争、好高骛远、讳疾忌医、自寻烦恼、杞人忧天等和自己较劲的恶习，才能"立身行道"，"扬名于后世"，成就一番事业。

■ 厚黑十三怕：一意孤行

——一味地按自己的思路去行事，最终都会陷入进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。

一味地按自己的思路去行事，最终都会陷人进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。

处在纷繁变幻的世界中，人应该有种“忧患”的意识，也就是厚黑怕经中强调的“怕”，只有这样才能吸纳他人的意见，才会耳聪目明。但是，一个刚愎自用的人，往往不会听取他人的意见，也无视客观事物的情状和势态，固执己见，自我封闭，把一己之见凌驾于其他事物之上，坚持错误思想，只管按自己的思路去行事，最终都会陷人进退两难的境地，甚至走上绝路，往往还会牵连别人。

◎ 怕经实战：自我膨胀是一条不归之路

厚黑怕经提醒人们，历史已经反复证明，恶性的自我膨胀，只能使人走上绝路，不可不防！

晋文公和秦穆公联合攻打郑国国都，晋国军队驻扎在函陵，秦国军队驻扎在氾南。在国家生死存亡的危急关头，郑国大夫烛之武用绳子捆了自己，在晚上偷偷去见秦穆公。烛之武慷慨陈词，分析形势，引用史事，表面上处处为秦国打算，骨子里是为了保全郑国。不明究里的秦穆公听了很高兴，便和郑国订立盟约，还派大将杞子率部驻守郑国，协助郑国加强防御，自己撤兵回国。

过了两年多，晋文公一死，秦穆公想通过郑攻打晋，称霸中原。恰好这时候，杞子从郑国派人报告秦穆公说，郑人叫杞子掌管都城北门的钥匙。假如秘密派军队前来，就可以占领郑国都城，进而控制郑国。

秦穆公非常高兴，于是去征询大臣蹇叔的意见。不料蹇叔却说："不顾巨大的消耗，劳师远征，我没有听说过。行军疲劳，力量消耗，远方的国家已有防备，这恐怕不行吧？军队的行动，郑国一定会知道的，行军千里，哪个不知道呢。秦军疲劳而又毫无所得，士兵就会产生叛逆作乱的心思。"

秦穆公根本听不进蹇叔的意见，一意孤行，马上命大将孟明、西乞、白乙率领大军出发，攻打郑国和晋国。

蹇叔哭着说："孟明啊，我看见军队出去却见不到他们回来了。"秦穆公看见了，非常不高兴，让人传话说："你知道什么，你要是只活到五六十岁就死掉，现在你墓上的树木也有两手合抱那么粗了。"这样对待一个德高望重的老臣，可见秦穆公已经自我膨胀到什么程度了。

蹇叔也没有理会他，由于自己的儿子参加了这支军队，他

边哭边送他说："晋人必定在殽地拦击秦军，那有两座大山：那南边的大山是夏代君王皋的坟墓；那北边的大山曾是周文王避风雨的地方。你必定死在这中间，我到那里去收你的尸体吧。"

正是由于秦穆公的一意孤行，秦国的军队坚持向东进发。秦军长途跋涉，郑国早有觉察，秦军偷袭郑国不成，便灭了滑国回师。秦军行至殽地，果然不出蹇叔所料，遭到晋国的伏击，秦军全军覆没。

晋秦之战前，蹇叔已经把不可"劳师以袭远"的道理分析得很精辟，又把晋军必定伏击秦军的预见说得非常具体，秦穆公本可以据此自省，调整布置。可惜秦穆公因自我膨胀，而没能从中受到教益。

古话说，听人劝，得一半。在厚黑怕经看来，一意孤行或只凭满腔热忱，这样撞破南墙也于事无补。个人的智慧是有限的，如果再将有限的智慧封闭起来不求思变，不求全面和跃升，最终会导致陷入一意孤行的狭隘境地。因此，厚黑怕经提醒世人：千万别同自己较劲，要善于接纳他人意见，这样的人才是聪明人。

◎ 怕经实战：逆天而行必遭造化愚弄

厚黑怕经认为，要避免一意孤行，就必须万事顺随天意，凡事不能强求，与自然和社会的规律作对，就是同自己过不去。

清代有一诗人急于到达某地，先是陆路行走，嫌道路曲折，太慢，决定改走水路，可一上船，大风乍起，船逆风而行，倒比陆路行走还慢，眼见对面来的船，乘长风，顺水行，飞驰而过，更是急躁。这时有一长者吟诗一首，道出一番哲理。诗中吟道："万事贵顺天，人力徒劳竭。明日风势回，迟

逮又更迭。乃知天下事，安分自怡悦。”

自然宇宙、社会人生，万事万物都存在规律。规律是不以人的意志为转移的。人的思想、动机、目的和处世态度，都必须受客观规律的限制；人的一切功利目的的实现都取决于是否符合客观规律的必然要求；人对自然万物、人类社会的内在规律和发展总趋势是无法改变的。在自然宇宙时空中，在社会发展的自然进程中，人虽然也有加速或延缓进程的能力，但人在这其中终究显得过于渺小、微不足道。

厚黑伯经认为，规律是无情的，顺之者昌，逆之者亡。规律既是客观的，就只有顺，不可逆，不然就会受到规律的严厉惩罚。老子说：“知常曰明，不知常，妄作凶。”意思是说，遵循客观规律的永恒性，做事就是明智的，否则就会遭祸殃。破坏生态平衡者，最终必然要受到大自然的惩罚。人生也同样如此，《聊斋志异》中曾讲过一个离奇的故事，就说明了这个道理。

胆大豪放的朱尔旦，因为与文友赌气，将阎王殿的陆判官塑像背来共饮。后来阴间陆判官真的和他成了好朋友，并帮他换掉了心，使他顿开茅塞，考取了状元。

朱尔旦有一位贤惠的妻子，可是面貌不美。朱尔旦就想把妻子的头换掉，于是就去找陆判官帮助，陆判官就把一个被强盗杀死的官府小姐的美人头搬到了朱尔旦妻子的头上。

但是，心性德行均系于头脑，易头必易性。所以，换头之后，朱尔旦妻子的性行完全变成了官府千金小组脾气，对朱尔旦怒骂嫌弃，朱尔旦后半辈子没了好日子过，他后悔莫及。

俗话说，生就的眉毛长就的脸，天然之物不可人为。现实生活中偏就有人不信，不顾事物本身的特性，而要改变造化初衷，当然结果是出力不讨好。

有一位美丽的姑娘，经常陶醉于自己天生的丽质，下班回家时，街上总有百分之百的回头率。没事的时候，她就拿起小

镜子仔细打量自己：纤巧的瓜子脸，线条优美的双眼，小而丰润的唇，整个就像那画上的古典美人，可惟一使她不满意的就是自己的鼻子矮了点。

一天，这位姑娘在逛街时路经一家美容店，不由被橱窗里那些介绍美容成果的图片吸引住了。很快里面便走出一位中年妇人，她热情地为她提出种种美容建议。在她的怂恿下，这位姑娘咬咬牙上了手术台，按照她的希望，美容师模仿一个著名影星的鼻子，再造了她的矮鼻子。到了拆纱布那天了，她满怀希望地拿过镜子。猛然，她惊呆了，镜子里出现如此怪异的一张脸：中部突起的高耸的鼻梁把原来很精巧的脸蛋分割成干瘪的两块，而那细致的眼、小巧的唇在那高耸鼻子的威慑下，显得格外萎缩、可怜，原有的优美荡然无存。

许多人都知道，明朝开国皇帝朱元璋最后夺取帝位，在很大程度上要得益于"高筑墙、广积粮、缓称王"的大战略，这一战略是由徽州的儒士朱升提出的。其中，"缓称王"一条，充分体现了顺其自然这一思想的精髓。

元朝末年，皇室、朝廷内部的权利之争日趋激烈，贪官污吏越来越多，为了反抗压迫，各地农民纷纷揭竿而起，形成了一股股激荡的反元大潮。在各路起义军中，朱元璋所在的那一路，开始时力量比较弱小，看起来难成气候。

朱元璋出生于凤阳（今属安徽）一个贫苦农民的家庭。年幼时，自然灾害和瘟疫夺去了父母、长兄的性命。17岁那年，走投无路的朱元璋削发为僧，进了皇觉寺当和尚，本想靠诵经撞钟混口饭吃，可因灾情太重，皇觉寺也缺粮少米，50天之后他又被打发出门。这样，朱元璋当了三四年的要饭花子。当义军四起时，朱元璋就参加了郭子兴的起义军。在起义军中，朱元璋有勇有谋，很快得到郭子兴的赏识，还将干女儿许配于他。3年之后，朱就被提升起为一名高级将领。后来，郭子兴病死，他的儿子和另外一名大将阵亡，朱元璋成了这支

义军的最高首领。不过，这个首领并不好当，因为势力弱小，既要与政府军周旋，还要防范被势力强大的义军吞并。

为了图谋天下，朱元璋明智地采用了“缓称王”的韬晦之策。当时，在诸路起义军中，朱元璋称王最晚。虽然早在1355年，他就成为原郭子兴部事实上的领袖，但直到1364才称为吴王，1368年称帝，国号明。此时，朱军已成必胜之势，同年就推翻了元王朝的统治。

在厚黑怕经看来，朱妻的换头，姑娘的隆鼻，虽则好看，却与自然不和谐，从而造成整体上的大煞风景；朱元璋“缓称王”，顺天而行，打下大明江山。因此，厚黑怕经提醒世人：小到仪容仪表，大到成就霸业，都是一样，主观愿望虽好，若违背了造化的安排，就必然会遭到客观规律的惩罚。

◎ 怕经实战：明知不可为而为，是谓强为

日本著名科学家系川英夫在他所著的《一位开拓者的思考》一书中，讲了一段极富哲理的话：人生的重挫酷似翻船，为使身体不致由水流动力紧紧地吸附于船底，造成窒息性死亡，就要落水后借助坠落的劲儿紧缩身体一沉到底，然后再顺着水流浮出水面，以求摆脱葬身鱼腹的命运。厚黑怕经也认为，人生处于逆境时，如硬要违背客观规律，结果只能加剧事态的恶化。

可见，一个是“无为”——不作挣扎；另一个是“有为”——拼命挣扎，结果无为者生，有为者死。因此，厚黑怕经所担心的“一意孤行”，就包括明知不可为而强为。

道家老子提倡治理国家应“无为而无不为”，同样，无论做什么事情，都是有所为有所不为的。人生当中，如果有人想无所不为，那么，最终的结果就会一无所为。领兵打仗也是这样，有所取就要有所舍，有所攻就要有所守。

无为而为，还有另一层意思，即暂时的“不为”是为了长远的“为”；表面的“不为”是为了实在的“为”。处于困境和失败中的国家、军队乃至个人来说，运用“无为而为”的思想，更有实际意义，因为此时客观形势逼迫着你收敛锋芒，藏而不露，以求安身立命、以便来日重图大业。

春秋战国时期的晏子，是一位有抱负有才干的政治家，很想为振兴国家干一番事业。一次，齐景公命他去治理东阿，晏子非常高兴，准备到那里去大展宏图。可是，三年之后，向朝廷告状的越来越多，景公非常恼怒，他将晏子召回来，要罢免他的官职。

晏子毕竟是很有头脑的，他早已知道了自己的“过错”，为了保住继续施展才能的机会，他非常谦恭地说：“臣已知错，请大王再给臣3年的时间，那时，人们必然会说臣的好话了。”

景公见晏子言辞恳切，就答应了他的请求。又过了3年，景帝果然听到不少称颂晏子的话，他大为高兴，于是召晏子入朝，要予以封赏。不料，晏子却不肯接受封赏。齐景公感到奇怪，就问是什么原因。晏子回答说：“第一次我去东阿，让人修筑道路，施行有利于百姓的措施，于是坏人责怪我；我主张节俭勤劳，尊老爱幼，惩治偷盗无赖，于是无赖怨恨我；权贵犯法，我也严加惩治，毫不宽恕，于是权贵们嫉恨我；周围的人如果有超出法度的要求，我就拒绝他们，于是周围的人责骂我。这些对我的恶语中伤四处传扬，甚至有人还在背后告我的黑状。这一次，我采取了顺其自然的作法。我不让人修路，拖延实施利民措施，坏人为此开心了；我轻视节俭勤劳、尊老爱幼，还释放鸡鸣狗盗之徒，无赖们为此高兴了；权贵们犯法，我不依法惩治而予以偏袒，权贵们为此无怨了；周围的人无论有什么请求，我都有求必应，周围的人为此满意了。于是，这些人又都到处颂扬我，您也信以为真了。3年前，您要处罚

我，其实我该受赏；现在您要封赏我，其实我该受罚。大王，这些就是我不能接受封赏的原因。”

齐景公听后，恍然大悟，深感晏子是一位有德有才的良臣，就拜晏子为相，交给他治理全国的重任。后来，齐国实力大增，成为争霸天下的强国之一。

显然，晏子是深得厚黑怕经的精髓的，见自己正确的作法得不到君主的支持，他没有一意孤行，强行坚持，而是顺其自然，让君主自己转变看法，站到自己的立场上来。

怎样才能做到“不强为”呢？厚黑怕经认为，一个重要的原则就是入乡随俗。

据国外某权威机构调查表明，在日本青年学生中，有相当比例“害怕长大”的的人，对走上社会有种莫名的恐惧感，厌恶成人社会。中国青年学生与日本的似乎刚好相反，在形式上他们喜欢早一点走上社会，有个工作，而在精神上，他们却长久的、甚至终生依赖父母，永远长不大。个人与社会关系仍属不协调。为了创造协调的环境，个人就需要顺和，懂得入乡随俗，不要太冒尖儿，也不可太懈怠，更不可把自己树为众人的靶子。即使有时真理在手中，也不要盛气凌人，操之过急；受了委屈也不必急于表白、解释，想想来日方长。这对于到一个新环境工作的人，更为重要。在你尚不知此处水有多深时，千万不要参与某人、某派的人事纠纷中，不至于一下子掉进湍急的漩涡中。

在厚黑怕经看来，今天社会为每一个人都提供了相等的机会和条件，要发展，那就需要妥善地利用客观条件，而不是排斥或拒绝社会的赐予。谁想天马行空，独往独来，不仅一事无成，而且必然会重蹈多少“天马”的覆辙。更不能与社会对抗，哪怕你有三头六臂，也绝不要梦想称王称霸，一手遮天，那样的话，就只能是苍蝇碰壁。因此，厚黑怕经提醒世人：个人无法让社会按照自己的意愿改变，正如螳臂与车轮的对比。

◎ 怕经实战：不要与社会规范较劲

对于精通厚黑怕经的人来说，在避免同自己较劲，戒除一意孤行之时，有两个具体方面需要注意：一是不能与社会规范，特别法律较劲，二是不能与自然法则较劲，否则是没有好下场的。

比如人人都想发财，可是，无论致富之心有多切，也别和法律较劲，做出致富不成反其受害的事来。

某城的一位大学生小兰，从小因父母离异和奶奶生活在一起。考上大学后，同宿舍的姑娘们穿着都很入时，小兰哪有钱和她们相比。看着别人出去游山玩水，小兰像个丑小鸭一样躲在一旁。小兰看见自己和别人之间差着个“穷”字，开始寻找去掉“穷”字的办法，非要活出一个不穷的样儿来才肯罢休。小兰找了个星期日给外国人导游的活儿，每星期六晚上回家陪奶奶，星期日一大早出去，对奶奶说学校有活动。小兰的口语本来在班里最好的，再加上年轻漂亮，钱挣得很容易，小兰挣了钱，自然十分高兴。但至此，小兰对“穷”字还深恶痛绝着，非要把“穷”倒过来写，终于为了挣更多的钱，在给外国人导游之余出卖了自己，不但染上了性病，而且被校方开除，她和奶奶沦入更贫困的境界。

农村青年柱子是个独生子，他和父亲勤劳致富盖起了一幢二层小楼，家有存款数万元，上门提亲的不少，只等柱子一家相中娶过来过幸福日子。可年轻人心气壮，总想到外面世界闯一闯，总想更大发展。到了大城市，柱子租了个门脸儿卖家乡饭菜，收入不错。可柱子和那些大饭店大门脸儿比，总觉得自己土包子一个，穷的寒酸，非想搞个大的挣大钱。在大城市办大事业谈何容易，地皮、水、电、税务、工商，哪样不要钱，柱子明知自己资金不够，非要大干，借钱不着，就开始钻赌

窝，总觉得老天爷也该为他的诚心开眼。柱子不在自己的小饭馆下心，成天困到赌场上“挣钱”，有赢有输，有乐有哭，柱子丢了小饭馆，失了辛辛苦苦赚来的钱，还不得不让家里寄来5万元还了债。

厚黑怕经告诉我们，必须看到国法是严肃公正的，法律代表了大多数人的利益，任何企图与法律较劲，与法律对着干的行为都是不能容许的。因此，厚黑怕经提醒世人：与法律过不去，就是与自己过不去。

◎ 怕经实战：不要与自然规律较劲

厚黑怕经认为，同社会规范一样，自然规律也不可抗拒的，与之较劲同样也是和自己较劲。

常言说：“岁月不饶人。”衰老就是一个不可抗拒的自然法则，不服老就是和自己较劲。

一位退休的老干部，今年已经七十二岁，可还是不服老。他有着一头黑亮的头发，至今密密地一丝不白。离休以后，很快成了老年活动站的活动主力，尤其喜好打排球和跳舞。女儿总是担心，劝他不要做太剧烈的活动，小心心脏病复发，可是他听后却说：“有个作大夫的女儿，真是婆婆妈妈呀，我读中学时还是足球队员呢。”

看着女儿女婿除了上班，就是做饭、吃饭，窝在沙发上看电视读报，整天累兮兮的样子，他摇着头，感叹年轻人惰性十足，不知运动，以为自己比女儿女婿身体健康，精力充沛，具有活力。

比起活动站其它同伴们，他算是长者了，可他总觉得自己最年轻。在球场上，常能出手几个关键的漂亮球，博得旁观老干部们的满堂彩。他对自己也很满意，七十二岁了，居然还能跳起来拦网，还能奔到边界接球，尤其还能作为球队主力参加

比赛。

然而人毕竟是老了，反应开始迟钝，骨骼肌肉也日益老化。一次练球时，这位老干部摔坏了腰，在病床上整整躺了两个月，女儿、女婿、孙子、孙女轮流到病房值班。出了院，他慢慢走去看同伴们打球，心里虽然有些怅然，但仍然不服老，说是赶巧了偶然事故，并说毛主席那么大岁数了还畅游长江，相比之下自己年轻多了。可是终于在一次运动中，摔倒之后，再也没有爬起来。

和不服老一样，有很多青年人，也在和自己的身体较着劲，不是嫌自己太黑了，就是嫌自己太胖，怨父母没有给自己生出个好“坯子”。

如，A 姑娘自打知道爱美那天，就恨自己的娘没把自己生白点儿。她把变白的希望都寄托在化妆品上了，增白粉、增白蜜、增白奶……凡是有“增白”两个字的，她都买来，梳妆台上堆满了五花八门的瓶瓶盒盒。然而，天公实在不作美，只见化妆品越买越多，不见她变白。前不久，同班组的一位姑娘的脸一天天细腻起来，白净了、光泽了。A 姑娘羡慕死了，紧逼着人家问是什么缘由。人家告诉她，是托从上海买来的“换扶霜”产生的效果。于是，A 姑娘立马四处托人，总算买到一瓶。她当下就涂在了脸上。谁知，人家“换”得肤，她却“换”不得。几天下来，脸也肿了，还起了好多红疙瘩，奇痒难忍。A 姑娘又四处求医，累得不亦乐乎。

有人为脸不白着急，还有人为眼睛鼻子着急。B 姑娘生来小眼睛、塌鼻梁儿，上学时就常被淘气的男生们笑称为“刺眼美人儿”。B 姑娘为了自己的眼睛、鼻子，不知哭了多少回，眼看都二十六七了，还没找到对象。偶然地，她从报纸上看到，美国著名摇滚歌星迈克尔·杰克逊整容的消息，就整天想着自己也整整容。可哪儿能整呢？有人给她介绍了一个地方，B 姑娘马上取出存款，直奔而去。按说，她若是去整形医院，

整容不成问题。可惜，她投错了庙门，找了个“江湖郎中”，花了不少钱，却并没把自己整美：两眼倒是稍大了一些，却整得像个烂桃儿似的，鼻梁倒垫高了一些，可惜不太正，鼻子像个歪老鹰嘴，B姑娘两次自杀，都被人救了。

C姑娘的苦恼有一定的代表性：胖。没办法，打祖爷爷那辈儿，就都是大胖子，传到她这辈儿，更发扬光大。她也曾绝过食，可饿的滋味儿实在难挨，特别是闻到妈妈炒的那喷香的菜味儿时，肠胃就要革她的命。不吃饭太对不起自己了，锻炼减肥又太累，肉大身沉的，一圈儿没跑下来，早已喘作一团儿了，她也坚持不了。减肥药、减肥茶也试过，可能她天生就不会降体重，照样不见多大效。C姑娘为此变得郁郁寡欢的，最后竟然精神分裂。

在厚黑怕经看来，“生老病死”的自然规律，是无法抗拒的；“身体发肤”受之父母，是无法改变的。如果对此不甚满意，发发牢骚是可以的，但是不可较真较劲，否则就会成为世人的笑柄。因此，厚黑怕经提醒世人：一定要乐天知命，顺随自然。

■ 厚黑十四怕：抱残守缺

努力进取尚有可能赶不上时代的步伐，死守一种观念和规则过活终会被生活淘汰。

努力进取尚有可能赶不上时代的步伐，死守一种观念和规则过活终会被生活淘汰。

世界上没有不变的观念和事物，世界上也没有人能够不使江河向东流，新陈代谢，吐故纳新，自然界的规律是也。可偏偏就有人泥古不化，成为事物发展和历史变化的牺牲品，从而为生活所嘲笑，为历史所唾弃。厚黑怕经提醒人们，革除旧思想和旧做法，并不是很容易的事情，但是为了顺应历史的进步和时代的发展，你必须做好准备。

◎ 怕经实战：死读书，读死书，读书死

厚黑怕经认为，抱残守缺指死守着残缺陈旧的东西不肯放弃，不愿意接受新思想新事物。死啃书本，死搬教条就是一种典型的表现。

战国时的赵括是赵国名将赵奢之后，他对兵书读的挺熟，谈起用兵打仗来，头头是道。一次，秦国与赵国交兵打仗，老将廉颇率20万大军与秦国相持在长平关。廉颇采用以逸待劳的谋略，深沟高垒进行防守，以消磨秦军的锐气，以便伺机反击。赵王轻信了别人的意见，认为廉颇怯战，于是就让赵括再率20万赵兵去代替廉颇。赵括的母亲马上找到赵王说："他父亲赵奢临死时，再三嘱咐过，赵括把战争当成儿戏，纸上谈兵，夸夸其谈，目空一切，千万不可用他。"赵王不听赵括母亲的建议，果然，赵括只会死背兵书，一点也不会灵活运用，不久就被秦军击败，赵括本人被杀了头，40万赵兵全被秦国惨无人道的活埋了。

三国时的马谡也是人们非常熟悉的一个人物。当他自立军令状，与王平一起防守街亭时，王平建议在五路总口下寨，筑起城垣，贼兵纵然有10万，不能偷过。但马谡却死背兵法，并且目空一切地讥笑王平说："汝真女子之见！兵法云：'凭高视下，势如破竹。'若魏兵到来，吾教他片甲不回！"当王平指出孤山不可下寨时，马谡固执己见，且不耐烦地说："汝莫乱道！孙子云：置之死地而后生。若魏兵绝我汲水之道，蜀兵岂不死战？以一可当百也。吾素读兵书，丞相诸事尚问于我，汝奈何相阻耶！"当司马懿得知马谡屯军于山上时，认为"乃天使吾成功矣！"司马懿令一路兵马挡住王平的来路，又令申耽、申仪引两路兵围山，先断了汲水道路。转日司马懿大军一拥而进，把山四周围定。马谡在山上看时，只见魏兵漫山遍野，旌旗队伍严整。蜀军"众军惊惧"，"无一人敢动"。最

后，蜀军“山上无水，军不得食，寨中大乱”，“山南寨兵大开寨门，下山降魏”。马谡最后“只得驱残兵杀下西山逃奔”。

厚黑怕经告诉我们，死读书等于不读书，甚至比不读书害处大，上述两人的失误并不在于饱读兵书，而在于死读兵书。他们给后人留下的教训是深刻的，书要读，前人的经验也要接受，但是，世间的事物是千变万化的，昨天的做法不完全适用于今天，甲地的经验也不能照搬到乙地。应视情势而定，以变对变。古人早就认为到这一点了，曾有这样一则寓言故事。

刘羽冲，是沧州人氏，他性情孤僻，喜欢讲求古代的典章制度，其实是不切实、行不通的。他曾请董天士为自己画画，又托厚斋公题诗。其中一幅《秋林读书》的画，厚斋公题的是“兀坐秋树根，块然无与伍。不知读何书，但见须眉古。只愁手所持，或是井田谱。”是因为要规劝他才这样题的。刘羽冲偶然得到一部兵书，伏案读了一年，自以为可以带兵十万了。刚巧这时发生了土寇变乱，刘羽冲自行训练乡兵与他们战斗，结果整个队伍溃败，自己也几乎丧命。他又得到古代兴修水利的书，伏案读了一年，自认为可以使千里之地变成肥沃的土壤，于是绘图列上措施呈给州长官。州官便叫刘羽冲在一个村子里试行。田间水渠刚刚修完，就发大水，水顺着沟渠灌人，全村的人几乎都成了水里的鱼。从此，刘羽冲抑郁不得意，常独自在庭院台阶上走来走去，摇头自语道：“古人难道会骗我吗？”就这样，每天念叨千百次，都只是这一句话。不久，他便发病死了。以后，每逢风清月白之夜，常见到他的魂魄在院前的松柏树下，披着头发独自走来走去。人们侧耳细听，所念叨的仍是这一句话。有人取笑他时，鬼魂便突然隐灭。第二天去探看，他依然是那样。拘泥于古代陈规竟然到了这个地步。

在厚黑怕经看来，人在生活中，由于常默守一种方式，常在一个地方，常操一种习惯，这样容易把自己掉进一个模式里而自缚手足。当一个老百姓，最容易陷在某种偏执中，使生活

失去很多手段。《韩非子》中也有一则寓言，说是有人要买鞋子，先量过自己的脚尺码，到了鞋摊时，才发现尺码忘了带。旁人问他为什么不用脚试一下呢？他却说：“宁信尺码不信脚。”究其实质，就是厚黑怕经所说的和自己较劲！因此，厚黑怕经提醒世人：要脑筋灵活、勤于思考，学会在变化中求生存。

◎ 怕经实战：天予不取，反受其咎

陆游在《书叹》诗中写道：“人生如春蚕，作茧自缠裹。”厚黑怕经认为，久远的文化积淀，使多数中国人习惯于循规蹈矩的生活模式，人与生存空间、人与人和身体与心灵不相协调，于是，便有了焦虑、尴尬、抑郁、失落、无所适从……最终便会导致生活、事业上的失败。

公元前638年，宋国与楚国在泓水开战。此时，宋军已排列成阵，楚军正在渡河。宋国大司马子鱼对宋襄公说：“敌众我寡，应乘敌渡河之际猛击之。”宋襄公拒绝说：“作为一个君子，不要乘人之危去发动进攻。”当楚军渡过尚未列好队时，子鱼又请求出击，宋襄公仍不同意，并说：“君子不攻击还未列好阵脚的敌军。”直到楚军已作好准备，宋襄公又在动员令中规定士兵不要杀害头发花白的楚兵。结果，双方稍一接触，宋军便大败而回，宋襄公本人也身受重伤。宋襄公所遵循的是早已过时的兵法《司马法》上的说法，“不鼓不成列”，“不擒二毛”，“不重伤”。

厚黑怕经认为，坐失时机是愚不可及的行为，也是对自己不负责的行为。在相互交战抗衡的双方中，哪一方善于捕捉战机，就有胜利的把握；哪一方不相机而动，十有八九是要失败的。因此，古往今来凡是有战略眼光的军事指挥家，都是相机而动的高手。伊尹是商汤的大臣，官名叫阿衡。他向商汤献策说：桀的军力有多大，号召力有多强，很难看出来，我们是不

是采取抗贡的方式试探一下，商汤接受伊尹的建议。第一年不给夏桀进贡，夏桀大怒，调九夷之兵伐汤。伊尹说，桀还有号召力，不宜和他作战，赶快赔礼道歉，补送更加优厚的贡品。第二年汤又抗贡，桀更怒，又想调九夷之兵，九夷反对连年用兵，劳师伤财，不听调用了，最后只征集了三夷之兵伐汤，于是伊尹献策说，桀已经没有号召力了，三夷之兵战斗力也不强，可以对桀作战了。于是，商汤联合诸侯军队，埋伏于鸣条山，诱敌出战，彻底打败了夏桀，建立了商朝。

厚黑怕经认为，见机而动对于成功来说攸关重要。“布衣三尺取天下”的刘邦，就是善于见机而动的有为之人。他本是秦朝的一个小官，但当他看到秦末山雨欲来风满楼的形势后，便带领一批人跑到大山中，密谋起事。后来，他的那支起义部队成为一支劲旅，最后从项羽手中夺得天下，建立了刘汉王朝。具有雄才大略的唐太宗李世民，更是善于见机而动。在取得天下之前，他是出身贵族官僚家庭，父亲李渊统率太原数万军队。但他看到隋朝已成强弩之末时，立即劝说父亲举起反隋大旗，最后建立了李氏王朝。

厚黑怕经认为，见机而动关键是要善于看准机会。而这需要敏锐的眼光，并在有一定把握的条件下当机立断，勇于实践，否则，时机稍纵即逝，永远抓不住机会，也永远得不到成就事业的甜美果实。可见，机会难得，而如果有了机会，你又不能抓住，迟迟难以下决断，同时不能成功。“当断不断，必有后患”，这句话在许多人竞争同一目标的情况下往往很正确。

厚黑怕经认为，见机而动的核心是要善于随机应变。这是指在客观条件发生变化的情况下，做出恰当得体、有理有节的反应，进而维护自己的地位和利益。这里的关键是要会“变”。历史上有不少随机应变的事例。春秋时期，有一次秦兵企图偷袭郑国，大军已开到离郑国不远的地区，而郑国还蒙在鼓里。这时，郑国一个名叫弦高的牛贩子得知这个消息后，

急中生智。他一面派人星夜赶到郑国国君那里报信，一面假扮成郑国的使臣，挑选几十头肥牛，乘着一辆车，迎着秦兵而去。与秦兵将领相遇后，弦高便自称是受郑国国君之命，备了点薄礼来慰劳秦军，并称国君正厉兵秣马，训练军队。秦军将领一听，大吃一惊，以为郑国早有了准备，便没敢攻打郑国。

厚黑怕经认为，见机而动的诀窍是要以快取胜，以勇取胜。因为有些战机，如果不及时抓住，就会被别人抢先抓去。为了自身的存在，大家都在寻觅有利战机。当大家都发现了战机时，快者胜，勇者胜。不过，任何企业要抢先抓住大家共同发现的战机，必定要付出极大的代价，否则不会先于竞争对手。这正如一批选手在同一起跑线上，拼命奔跑而想第一个到达终点一样。所以，高超的“选手”，应该在别人尚未发现目标之前迅速的捕捉到它。1983 年第一季度，香港有线电话机出口多达一亿八千六百多万港元，比上年度同期增长近 19 倍。香港工商界先于别处发现战机是获得这笔巨利的重要原因。原来美国政府曾规定，电话机只能由美国电话电报公司出租，不能销售，私人购买电话机是违法行为。1982 年，美国政府取消了电话电报公司的专利权，允许私人可以随便购买。这样一来，美国 8000 万个家庭及其它公私机构，就成了电话机的潜在买主对象。当别的工商界对美国政府这一决定熟视无睹时，香港企业界闻风而动，把原来生产收音机、电子表的厂子快速转产生产电话机，并迅速扑向美国市场，结果出师大捷。

在厚黑怕经看来，战机一晃即逝，若不能及时抓住，则会永无补救之时。因此，厚黑怕经提醒世人：必须对战机的性质进行反复分析，针对战机的特点采取对策，决不能重复宋襄公式的蠢行。

◎ 怕经实战：通达权变，不可拘泥于陈规

厚黑怕经之所以反对“抱残守缺”，就是因为冥顽不化呆

板守旧，就是与自己过不去，必须在更高精神境界内的不拘一格，灵活自如，相机而动。事物是处于永远不停地发展变化之中的，世上没有一成不变的事，环境在变，时势在变，事态在变，生活在变，千变万化，尤其是现代社会飞速发展，如果一味陈规墨守，势必会被社会淘汰。相传战国时代，鲁国有一个儒生叫尾生。他与一个女子相互倾慕已久，终于有机会相约一处，倾吐爱慕之情。约会地点定在一条干涸河道的桥下。尾生提早到达，约定的时间已过了，那女子还没来，这时下起了大雨，河水暴涨。尾生坚守信约，抱桥柱而不去，直至淹死。这个悲剧产生的原因就是尾生太不灵活，认为走出桥下便失去了信义。岂不知事情是变化着的，在这种情况下是女子失约，况且抱桥而死也并非女子所愿。这种守信和忠诚其实是愚忠，应当克服。世上本没有规矩，规矩是人定的，如政策法令道德规范等，一旦形成，便有了相对的稳定性，而事物是处在永远不停的变化之中的，所以人应相机而动，不应为死的条条框框所束缚，应当认为规章是为人服务的，而不能过分束缚人性。

厚黑怕经认为，要想不拘泥于成规，就必须学会通达权变，也就是能够根据实际情势灵活变通的一种应变方法。通、达，即通晓、懂得；权、变，即权宜、变通。通权达变的基本点，是善于根据不同情况作出不同的应变。明朝张俏任江陵县令时，征讨叛乱的朝廷军队从江陵经过，军队的总督要张俏当天下午立即送几百个火炉和炉架到军中，张俏通达权变，广泛征集方案，并命令木匠把方桌的腿锯去一半，在桌面中央凿个洞，中间放上铁锅，按期交送到队里，受到总督的夸奖。闻名天下的四川火锅由此而来。不久，军队又来要张俏做 1000 多个马槽。张俏召来县城中会做针线活的妇女，用土布缝成马槽的形状，在槽口部位缀上绳子，再用木头把布马槽的四角撑开，很快就完成了任务。这种布马槽，喂完马后还可以收卷起来，便于携带。后来，许多军队都来效法。

通权达变有的是由于客观情况的变化，有的可能是因为错

综复杂的多方因素，使主事者不得不改变原来的初衷；还有的则可能是原有的计划在实践中行不通。

东晋十六国时期前秦的著名政治家、军事家和谋略家王猛，虽长期居于高位，权倾朝野，但其度量过人，善于通权达变，驾驭属下。他在率军与燕国军队作战时，在决战前夕，曾派遣将军徐成前往燕军阵前侦察敌情，规定中午返回，然而徐成到黄昏时分才归来，且讲不出正当理由，王猛大怒，要按照军法将其处斩。大将邓羌为徐成求情，王猛坚持不答应。邓羌回到自己的营内，纠集手下人马要进攻王猛。王猛问其原因，仍为徐成之事。于是，王猛赦免了徐成，还称谓邓羌义而有勇。战斗开始以后，王猛望着对面漫山遍野的敌兵，对邓羌说："今天这场战斗，非将军不能破敌取胜，请将军努力。"不料在此紧急关头，邓羌又讨价还价，要王猛答应他一个司隶校尉的职务，并以罢战相要挟。于是，王猛被迫答应了他的要求。邓羌乐得从床上跳起来，捧起酒坛大喝一顿，然后跃马横枪，与部将徐成等人一起直扑敌阵，四进四出，旁若无人，夺旗斩将，杀敌无数。后人曾经这样评论此事：邓羌身为大将，徇私求情，扰敌军法；带领士兵欲攻主帅，目无上级；临战之时欲求要职，等于要挟国君。有此三条，罪该杀头，何况王猛一贯以执法如山闻名于世。然而，对于邓羌的这些错误，王猛全部容忍退让。他之所以能容忍邓羌之所短，调动邓羌之所长，完全是从国家的根本利益这个大局着眼，从当时的具体情况灵活机动地处理问题。

通权达变还要精于算计，使权变之策的应用即周到稳妥。美国著名企业家李·亚科卡在福特汽车公司担任推销员时，就曾运用通权达变之术，获得奇效。当时，福特汽车在各地销路疲软，亚科卡所在地区费城的销售情况更糟。为了打开销路，亚科卡挖空心思。他发现市场上有不少顾客想买车，但一时难以凑足那么多的钱。如果这一问题能突破，销售量必定会大增。于是，他提出了一个叫"花 56 元买一辆 56 型福特汽车"

的推销方案。根据这个方案，凡购买56型福特汽车的顾客，买时只需付需价的20%，其余部分每月缴付56美元，3年付清。“花56元买辆56型”的广告口号，一下子抓住了消费者的心，福特汽车在费城的销售量大增，仅推出3个月，就跃居全国销售网的第一位。公司把这一推销方法推广到各销售点，使当年增销汽车75000辆。亚科卡因此名声大振，官运亨通。数月后，就被公司任命为华盛顿地区的分部经理。不久，又调公司总部。

对于欲行厚黑之术者，必须学会变不利为有利，变被动为主动，这是为人处世立于不败之地的要旨。

唐末浙江的裘甫起兵叛乱，朝廷任命王式为观察史，镇压动乱。刚上任的第一件事，王式命人将县里粮仓中的粮食发给饥民。众将官迷惑不解，都说：“您刚上任，军队粮饷又那么紧张，现在您把县里粮仓中的存粮散发给百姓，这是怎么回事呢?”王式微笑着说：“反贼用抢粮仓中存粮的把戏来诱惑贫困百姓造反，现在我向他们散发粮食，那么，贫苦百姓就会不强抢了。再者，各县没有守兵，根本无力防守粮仓，如果不把粮食发给贫苦百姓，等到敌人来了，反而会用来资助敌人。”果然，叛军到达后，百姓纷纷抵抗，不到几月工夫，叛乱被平定。

厚黑怕经告诉我们，在生活中，必须处处时时以应变的心态看待社会、人事，要做好应付变故的思想准备，并机动灵活运用应变之术，以使自己永立不败之地。

《三国演义》中曹操刺杀董卓一事就是典型事例。曹操本带刀前去相府刺杀董卓，但天不助他。吕布恰好进来，他便立即将行刺改成献刀，做得镇定自若。虽未实现计划却保住了自己的性命。倘若曹操孤注一掷，仍要拼掉董卓，也可能制他于死地，但那是匹夫之勇。因一人之命，夭折了平生旷世伟业，是极不合算的。曹操是成大事之人，他选择了乘机脱逃的路。

在厚黑怕经看来，世界上的许多事情是不以人们的意志为

转移的，正所谓“天有不测风云，人有旦夕祸福”。假若在顺境中忘乎所以，在胜利后骄傲自满，在成绩面前固步自封，必定要由胜利转向失败，由强变弱。因此，厚黑怕经提醒世人：只有居安思危，才能有备无患。

◎ 怕经实战：抓大放小，不求完美

厚黑怕经认为，克服抱残守缺的思想，一个重要方面就是孔子所说的，“大处不可涉越界限，小处可以有一些出入”。也就是说，人要先立大节，大节立住了，小的方面或者有些未尽合理，也没有大妨碍。

有一次，孔子在路上遇到齐国的程本子，两人一见如故，掀开车帘谈了一整天，最后孔子还要子路拿布匹送给这位程先生。子路很不高兴说：您不是讲过，君子不在大路中间与人见礼，女子没有媒聘不与人通婚吗？孔子说：像程先生这样的人是不容易碰到的，所以这些小的礼节不必固守。显然孔子不是一个抱残守缺的人。

用人也一样，但凡有才能的人，往往恃才放旷，狂傲不羁，这就是“自古才子多风流”之谓也。所以用人之道，贵在不拘一格，用我所用，不计其他。美国的一代赚钱魔圣约翰·洛克菲勒，他曾经在美国集聚最大的个人财产，比摩根、哈里曼、杜邦或19世纪任何其他大财主的财产大得多。他的名字在美国家喻户晓，知名度远远超过大多数美国总统，由他一手建立的王朝垄断了全美的石油业，他独特的行事作风和深通的经营思想至今仍深深影响着当代社会。可是，洛克菲勒手下的干将几乎没有一个完人。

在洛克菲勒完成石油垄断的过程中，当时的法律和舆论都不允许垄断，洛克菲勒就找到一位当时最有才干的律师，是钻法律空子的专家，名叫多德。多德曾是洛克菲勒的一个劲敌，他曾在宾夕法尼亚州的制宪会议上斥责洛克菲勒是条“蟒

蛇”。事隔十年之后，洛克菲勒不计前嫌，以高薪聘请多德作为他的公司的法律顾问，为其在法律界赢得了地位。

在洛氏家族中另一位有名的人物是约翰·亚吉波多，这个人也曾是洛克菲勒的劲敌。他曾是生产者联盟的领袖，曾经险些把洛克菲勒搞垮。后来，洛克菲勒却将他收归帐下，曾通过他为自己收购石油原产地的股票，为洛克菲勒的垄断立了汗马之功。这是位被大众认为是间谍兼颠覆者的角色，是民众和广大石油业者的叛徒，由他亲手颠覆的大小企业不计其数。

洛克菲勒正是依靠了这些不是完人的能人，来实现了自己的梦想。各个大员们虽然各有能耐，但都在洛克菲勒严密的控制之下，洛克菲勒从来不允许哪个公司成为个人表演的场所，每个大员必须使他们强烈的个人主义保持在某种分寸之内，洛克菲勒成功地在公司内造成一种平衡状态，他培育了新型的企业管理人员，而这种成功的最重要一点是不拘一格。

在厚黑怕经看来，泥古不化，不知吐故纳新的人是注定要成为历史发展的牺牲品，会为生活所嘲笑，为历史所唾弃。因此，厚黑怕经提醒世人：“抱残守缺终被弃，革新方是取胜道”，只有抓住主流，辨请方向，灵活变通，才能立于不败之地。

◎ 怕经实战：不要为了“面子”而活着

生活中有一种人，完美意识非常强烈，“面子”高于一切，做什么事都希望得到别人的好评，一心想做一个完人。这种人，完全以别人的评价为行事准则。别人说好，他就按人家的想法去做；别人说不好，他就会恐惶，自责，情绪低落。他时时为别人的看法担心、害怕、烦恼、痛苦，经常迎合他人，不知道自己是谁。在厚黑怕经看来，这种人其实也是抱残守缺的人，他所守的是世俗的道德。

有一则寓言是这样说的：一个老翁和一个孩童赶着一头驴

驮着货物去赶集。货卖完了，小孩骑驴回家，老翁跟着走，但路人责备孩子，说他太没礼数，不懂敬老。他们便对换一下，而旁人又说老人太狠心，不懂得爱幼。老人又将孩子抱到驴背上，两人共骑一驴，后来看见的人却说他们残酷，太没有善心，把驴子累得要死。于是他们都从驴背上下来，走了不久，又有人笑话他们，说他们是呆子，空着现成的驴不骑。于是，老人对孩了说：我只剩下一个办法了，就是我们俩抬着驴走。

现实生活中这种人或事不在少数。如某机关青年，善于用多种思维方式去认识事物，讨论会上积极发言，平时参政意识强。他受到了领导和群众的赞扬，因而情绪高涨，工作积极。但是有人不理解，说他好表现自己，爱出风头，假积极，想往上爬，捞取一官半职。这些话传到他耳朵里后，他情绪又一落千丈，好像变成了另一个人。这就是典型的为了别人活着。

厚黑怕经认为，一个人重视自己在别人心目中的形象，看重众人对自己的评价是可以理解的，做得适度，还能表现一个人的自尊，但如果过度了就不同了。为了得到他人的好感、好评，就会刻意改变自己，扭曲自己，迷失自己，就会烦恼一生，痛苦一生。因为人们对一个人的反映就像多棱镜，不会一致说好，即使你做得再好，也会有人说不好。一个人要看重自己的思想，不要失掉真实的自己，不要为别人的看法而活着。

在这里，厚黑怕经在强调“大胆走自己的路”的同时，也提醒大家要“识时务”。太平天国领袖之一洪仁玕在《资政新篇》中提出：“天事有常度，理有穷通。故事有今不可行，而后预定者，为后之福；有今可行者，为后之祸。其理在于审时度势与本末强弱耳。”大意是，事物是经常变化的，其中的道理是可以理解的。今天看似不可行的事物，能够预见其日后可行的人，日后可以得到好处；而那些今日可行，但不能维持长久者，必定成为日后的祸患。

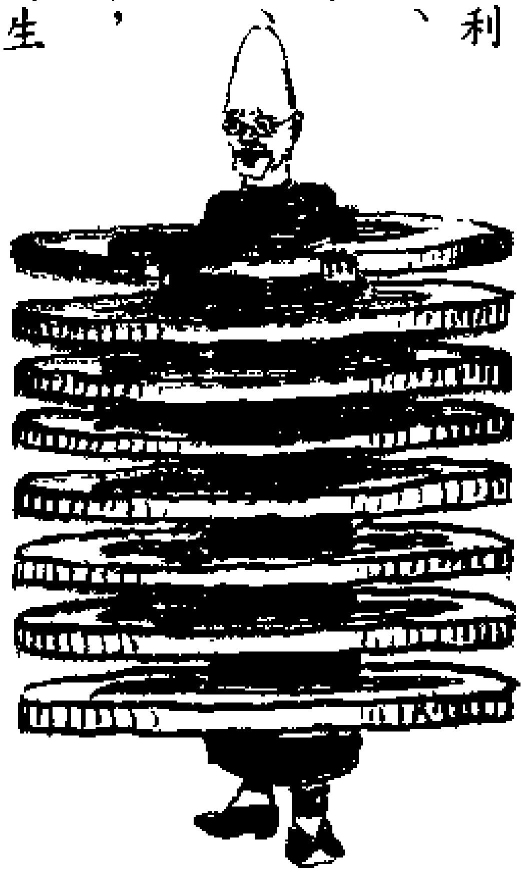
在这方面，香港“假发业之父”刘文汉就是一个成功的范例。1939 年，刘文汉用自己的积蓄在香港建立了一家小公

司，经销汽车零件，生意不错。但1941年，太平洋战争爆发，日寇的铁蹄踏进了香港，也踏碎了刘文汉的事业，他去了祖国内地参加抗战。战后，香港经济元气大伤。刘文汉仍旧做汽车零件经销业务，虽已年过不惑，却还无大的建树。1958年，他到美国考察。一天，在一家饭店里，与两个美国商人进午餐。当席间谈到何种商品可以在美国风行时，其中一个美国商人脱口说了一句："假发！"机会往往像电光石火，稍纵即逝，但刘文汉却敏锐地抓住了这个机会。从美国返港后，刘文汉找到一位作假发的老人，耐心仔细地观察了其制作全过程，终于发现了窍门，从而发明了"假发编织机"，使假发这种传统手工艺品的生产实现了机械化。到60年代末，假发制造业成了香港的"四大出口支柱"之一。正当香港的假发制造业如火如荼之际，刘文汉冷静地认为，一种流行的东西发展到极致时，也正是其衰退的开始。因此他毅然决然地抛弃"假发"，转向酿酒，在澳大利亚买下葡萄园和酿酒厂。从此香港的这位"假发业之父"摇身一变而成了一位澳大利亚的酿酒商。进入70年代后，美国"假发热"迅速降温，欧洲市场对假发的要求也一落千丈，鼎盛一时的香港假发制造业首当其冲，许多假发生产厂家先后关闭。而刘文汉在澳大利亚的大型酿造厂却如日中天。

在厚黑怕经看来，人们生活在社会上，追求成就和利益是无可厚非的，因为这是社会发展的动力和要素。厚黑学认为，如果一个社会充斥的尽是些消极避世的假隐士，社会定是死水一潭，恐怕连死水一潭的平静也守不住。因此，厚黑怕经提醒世人：不要死抱着世俗的观念不放，不要生活在别人的看法中，要为了自己而活着。

■ 厚黑十五怕：作茧自缚

——如果把自己包裹在一种框框中，为名利所累、荣辱所缠、得失所困，他的生存空间就会变得非常狭小。



如果把自己包裹在一种框框中，为名利所累、荣辱所缠、得失所困，他的生存空间就会变得非常狭小。

蚕吐丝作茧，把自己包裹在里面，人也一样，处世不当也会反使自己受困，束缚住自己。厚黑怕经认为，行走人世间，大家都不能免俗，在一种生存环境中生活久了，很容易把自己掉进一个模式里而自缚手足。大家都追求名利，自己也拼命去追求，但并没有认真地去思考追求本身到底有什么意义，结果使自己陷在某种偏执中，使生活失去很多乐趣，并最终失去了自我。

◎ 怕经实战：穷亦乐，富亦乐，不为名利所累

厚黑怕经认为，名和利是世间最大的“茧”，一般人如果为其所累、为其所困，恐怕很难再走出来，因此，必须十分当

心。

庄子说过“穷亦乐，富亦乐”。他认为，凡事顺应命运、随遇而安的生活方式。无论顺境或者逆境，都应该保持一种乐观的生活态度，贫穷时能知足常乐、安贫乐道。尤其是如今人们生活不太富裕的时候，更要达观一些，不羡慕那些款爷，也不抱怨自己命运不济。庄子还指出，“安时而处顺，哀乐不能入也”，意思是说，能够顺应时代潮流，因任自然法则的人，悲哀和欢乐就不会占据他的内心。这是一种顺应自然的生活方式。

正是基于以上分析，厚黑怕经才提醒世人，为了出人头地，为达到自己的目标，不顾一切地拼命去争取，一旦遭到挫折或打击，就意志消沉、一蹶不振，这种人是非常愚蠢的。

庄子还讲了这样一个寓言故事，古时有一位许由的贤能之士，尧帝仰慕其名，想将天下让给他。许由拒绝说：“鹪鹏巢于深林不过一枝。”说完便离去隐居了。这句话的意思是说，凡事不必求多，只要够维持正常生活就行了。因此，厚黑怕经认为，不应贪心纵欲，人只要不贪心，就能平静对待世间的一切。

大丈夫无论得不得志，皆能恬然处之。孟子说：“穷不失义，达不离道。穷不失义，故士得已焉；达不离道，故民不失望焉。故之人得志，泽加于民；不得志，修身观于世。穷则独善其身，达则兼善天下。”在不得志的时候也不忘记义理，在得志的时候更不违背正道。孟子还认为君子是不受外界动摇的，只要不做欠缺仁德、违反礼义的事，则纵使有什么突然降临的祸患，也能够坦然以对，不以为祸患了。

有一次，公孙丑问孟子：“倘若夫子做到齐国的卿相，得以推行王道政治，则齐国为霸诸侯、称王天下，也就不算什么稀奇事了。可是当您实际担负这项重职时，也能够做到毫不动心的境界吗?”孟子回答：“是的，我四十岁以后就不动心了?”

如何才能达到这个境界呢？孟子列举了两个方法，即“我知言”与“我善养吾浩然之气”。所谓“知言”是指能够理解别人所说的话，同时也能明确地判断。《孟子》中讲，“听到不妥当的话，就知道对方是被私念所蒙蔽；听到放荡的话，就知道对方不时有邪念；听到闪烁不定的话，就知道对方已经滞碍难行了”。换句话说，拥有这种明确的判断力，就不会被愚弄。所谓“浩然之气”，孟子说，这种“气”极其广大、刚健，若能对自己履行的正道抱着相当的自信，以这种方法来培养它，就能充塞于天地之间，但它只是配合着道与义而存在的，若缺乏道与义，则浩然之气也就荡然无存了。只有在反复实行道与义时，才能够自然地获得，如果仅是偶一为之，就不可能获得。总之，首先要对自己所从事的合乎正道之事抱着坚定的信念。

因此，在厚黑怕经看来，为官而奔走，一级一级地向上爬，这种人实在很可怜，也很危险。有官当然可以做，但做官与做人之间，首先是做人。如果为了做官，扭曲人格，这种官是不值得做的，同时这种官也做不好、做不长。也就是说，要淡化利欲之心。

中国有一句俗话叫“知足常乐”。佛教的理想是“少欲知足”。孟子有一句话中民“养心莫善于寡欲”，是说希望心能够正，欲望欲少欲好。他还说：“其为人也寡欲，虽不存焉者寡矣；其为人也多欲，虽有存焉者寡矣。”这正是厚黑怕经所认为的“危险性”。

厚黑怕经认为，利欲之心人固有之，甚至生亦我所欲，所欲有甚于生者。这当然是正常的，问题要能进行自控，不把一切看得太重，到了接近极限的时候，要能把握得准，跳得出这个圈子，不为利欲之争而舍弃了一切。

人生在世，除了生存的欲望以外，人还有各种各样的欲望，自我实现就是其中之一。欲望在一定程度上是促进社会发展的动力，可是，欲望是无止境的，欲望太强烈，就会造成痛

苦和不幸，这种例子不胜枚举。因此，人应该尽力克制自己过高的欲望，培养清心寡欲，知足常乐的生活态度。

《菜根谭》中主张："爵位不宜太盛，太盛则危；能事不宜尽华，尽华则衰；行直不宜过高，过高则谤兴而毁来。"就是说，官爵不必达到登峰造极的地步，否则就容易陷入危险的境地；自己得意之事也不可过度，否则就会转为衰颓；言行不要过于高洁，否则就会招来诽谤或攻击。因此，在追求快乐的时候，也不要忘记"乐极生悲"这句话，适可而止，才能得到真正的快乐。

所谓"花看半开，酒饮微醉，此中大有佳趣，若至烂漫酕醄，便成恶境矣。"意即赏花的最佳时刻是花苞半放之时，喝酒则是在半醉时的感觉最佳。凡事只达七八分处才有佳趣产生。又如："宾朋云集，剧饮淋漓乐矣，俄而漏尽烛残，香销茗冷，不觉反而呕咽，令人索然无味。天下事率类此，奈何不早回头也。"痛饮狂欢固然快乐，但是等到曲终人散，夜深烛残的时候，面对杯盘狼藉必然会兴尽悲来，感到人生索然无味。天下事大多如此，为什么不及早醒悟呢？

在厚黑之士看来，有些人为了谋到一官半职，请客送礼，煞费苦心地找关系、托门路、机关用尽，而结果还往往与愿相违；还有些人因未能得到重用，就牢骚满腹，借酒浇愁，甚至做些对自己不负责任的事情。凡此种种，真是太不值得了！他们这样做都是因为太看重名利，甚至把自己的身家性命都压在了上面。

这一点上，世人似乎应学学陶渊明。他年轻时就有高尚的志趣，曾经著《五柳先生传》自喻，说："先生不知是什么地方的人，也不清楚他的姓名表字，住宅旁有五棵柳树，因此就用五柳作他的称号了。他性情恬静很少说话，不贪图荣华利禄。爱好读书，却不拘泥字句，每当有些心得体会，就会高兴得忘记吃饭。生性喜好喝酒，可是家境贫寒不能经常得到。亲戚朋友知道他的情形，有时准备了酒给他，他去后总是尽情地

喝，希望高高兴兴地喝醉，醉了就退席，一点儿也不在意礼节。家中空有四壁，不能遮风蔽日，身上粗布短衣，破烂不堪，家中经常缺吃少喝，他却安然自得，常写些文章自寻乐趣，以展示自己的志向，从不把得失放在心上，就这样度过一生。”

因为母亲年老家中贫困，陶渊明就出来当了州的祭酒，可是他受不了官场的束缚，不几天，就自动离职回家，州里招聘他做主簿，他也不去。亲自耕种供给自家生活，辛苦劳作使得身体又弱又病。后来他又担任了镇军将军和建威将军的参军，对亲戚朋友说：“我想出任地方官，以为家庭提供生活费用，行吗？”当权的知道了陶渊明的心思，就任用他为彭泽县令。郡守派督邮到彭泽县来，县中小吏告诉他应当整冠束带，衣帽整齐地去拜见督邮，陶渊明长叹一声说：“我不能为了五斗米的薪俸弯腰拜迎乡里小人。”当即他解下印绶离职而去。

厚黑怕经认为，贪财贪名是争名夺利的根源，所以要戒除争名夺利。首先要戒除贪欲，要懂得播种一分、收获一分的道理，强求和希图意外的惊喜都是不应该的。如果你不努力学习，怎么会有好的成绩？如果你不认真钻研，刻苦研究，你怎么会有创造发明？你如果不懂经商之道，不惜费尽辛苦，又怎么会有真正的成功？有一个农夫与神仙的故事，农夫一日偶遇神仙，神仙为其劳苦和忠厚所感，为其点出一眼井，井里冒出的是酒，永不枯竭，农夫卖酒发财，后来却嫌没有酒糟喂猪。神仙惩其贪心收回了一切。曾有这样一位姑娘，从五岁开始学舞蹈，非常刻苦认真，到了 19 岁，虽说不上舞技炉火纯青，但在舞蹈圈子里边已小有名气，更兼身材优美，气质高雅，脸蛋漂亮，几乎铁定有着辉煌前程。然而正当姑娘怀抱灿烂梦想，决心在一次大型比赛中一鸣惊人脱颖而出时，不慎摔断了双腿，作为舞蹈演员的她就此挽住了生命的扣结。她悲痛万分，甚至痛不欲生，自己的梦想完全破碎，多年的汗水一朝付诸东流，功名从此与自己无缘，心理的痛苦压住肉体的痛苦。

生活中这样的悲剧实在太多了。我们的社会，从家里到学校，无不崇尚“望子成龙”、“望女成凤”、“要成功否则没出息”等等。天真可爱、纯洁无暇的孩子从小就受着这种不正常的教育的污染和摧残，传统的“读书明理”，很难有人提及。考高分，考大学，赚钱，为官是受教育的目的。结果孩子深受其害，社会成为尔虞我诈的臭泥坑，个人的生命和尊严、自由和价值，全都是筑在成名成家的沙地上。这就是厚黑怕经所说的“作茧自缚”。

◎ 怕经实战：宠不惊，辱不惊，保持不卑不亢

厚黑怕经认为，生活中还有一种束缚人的“茧”，就是把自已或家族的荣誉看得高于生命，得到了荣誉就狂喜，失去了荣誉就狂悲。明明已经取得了很大的成就，却仍然不满足，期望百尺竿头，更进一步。

古人说，“功高震主者身危，名满天下者不赏”。“弓满则折，月满则缺”，朱熹也说过，“凡名利之地退一步便安稳，只管向前便危险”，这些都说明了“知足常乐，终生不辱；知止常止，终身不耻”的道理。范蠡、张良等人的功成身退，都为我们后人留下了借鉴，如果一个人做事不能在紧要关头急流勇退，到头来难免像前面所讲的李斯一样的悲剧。

相传，赵襄子率兵攻翟，翟国被迫投降，割让两座城池给赵氏。赵国大获全胜，设宴庆功，但在酒席上，赵襄子一言不发，郁郁寡欢。许多大臣觉得奇怪，有人问道：“将军，攻下两座城池本是一大喜事，该高兴才对，您为什么还不快乐呢?”赵襄子回答说：“再大的风暴，也不是每天都气势汹汹，总有一天会转强为弱的。从前，赵氏有许多冤家对头，积德甚少，今天一下子就获得两座城池，这是不祥之兆。这种美好的景象不会维持太久。我担心，赵氏的末日即将来临。”

远在鲁国的孔子听了赵襄子这段谦虚并带忧伤的话语之

后，说道："天下君王难得有这份心，赵襄子即有这份心，赵氏将来一定会繁荣昌盛。"果然，春秋末年，赵氏与韩、魏三家分晋，终于成为战国七雄之一。

常言说，"人心不足蛇吞象"，它形象表明了人的欲望永远不知满足的丑态。要想真正享受人生的乐趣，基本信条就是"知足常乐，知止常止"。也就是《庄子·秋水》篇中所说的，"得而不喜，失而不忧；知分之无常也"。得到了荣誉、宠禄不必狂喜狂欢，失去了也不必耿耿于怀，忧愁哀伤。一切功名利禄都不过是过眼烟云，得而失之，失而复得这种情况都是经常发生的，意识到一切都可能因时空转换而发生变化，就能够把功名利禄看淡看轻看开些，做到"荣辱毁誉不上心"。有的人在荣誉宠禄面前也许能经得起考验，但他未必能经受得住屈辱和打击。所谓："富贵不能淫，威武不能屈"，"宁为玉碎，不为瓦全"，"士可杀不可辱"等，都是对古往今来那豪杰英雄的赞美诗。

在厚黑怕经看来，以家世，以钱财、容貌来划分荣辱毁誉的人，尽管具体标准不同，但其着眼点、思想方法都是一致的。他们都是从纯客观存在的条件出发，并把这些看成是永恒不变的财富，而忽视了主观的、内在的、可变的因素，导致了极端、片面的错误，结果吃亏的是自己。在荣辱问题上，做到"去留无意"才叫挥洒自如。一个人，当凭自己的努力、实干，靠自己的聪明才智获得了应得的荣誉、奖赏、爱戴、夸耀时，应该保持清醒的头脑，有自知之明，切莫飘飘然，成为被讥讽"给点光亮就觉灿烂"之人。无可无不可，宠禄不惊，当如魏晋时人阮籍所说"布衣可终身，宠禄岂足赖"，一切都不过是过眼烟云，荣誉已成为过去时，不值得夸耀，更不足以留恋。另一种人，也肯于辛勤耕耘，但却经不住玫瑰花的诱惑，有了点荣誉、地位、就沾沾自喜，飘飘欲仙，甚至以此为资本，争这要那，不能自持。更有些人"一人得道，鸡犬升天"，居官自傲，横行乡里，他活着就不让别人过得好。这些

人是被名誉地位冲昏了头脑，忘乎所以了，他们是不会得到善终的。

因此，厚黑怕经一再提醒人们，行走人世间一旦得势，千万要懂得自持。古人对此有这样的说法："迅风驾舟，千里不息；纵帆不收，载骨及溺。夫人之得势也，天可梯而上；及其失势也，一落千丈，朝荣夕瘁，变在反掌。炎炎者灭，隆隆者绝。观雷观火，为盈为实，实天收其声，地藏其势。高明之家，鬼瞰其室。"这段话的意思是说：趁顺风行船，行驶千里也不能停止；但扬帆不收，就会导致人与船一起淹没。人在得势时，可以步步登天；一旦失去权势，就会一落千丈。早上的鲜花，傍晚就凋零了，这种变化易如反掌。熊熊大火会熄灭，隆隆雷声会消失，看看雷和火，有满耳之声，有耀眼之光，可是天收去雷声，地藏去火热，就是雷火也有熄灭之时。家中有人居于高位，鬼就会窥视他的内屋，这不小心可要有大祸。

但是，的确有一些人，一旦有了权势，就趾高气扬，目中无人，傲慢而不知道自我克制。像东汉灵帝时，各郡都到京都送考察官吏的计簿，当时是司徒袁逢负责考察，几百个官吏都低头在庭中拜见他，没有人敢抬头观看。他这时没有想过自己也会有衰败的那一天。明智的人则不是这样，他们为官谨慎小心。例如汉朝周勃人朝做宰相，他向翰林学士韦澳询问道："你有什么见教吗？"韦澳回答说："我只希望你不要夺权，而且爵位的赐兴，刑罚的施用，是君主的权力，天下之人怎么能分用它呢？不要因为自己的好恶喜怒来改变它，这样让百官各自执行自己的职责，天下就能治理好了。"周宰相认为韦澳说得非常正确，所以自己为官在任时尽量忍住拥有权势后的表现欲。人一旦有了权势，应该像手中捧着一盆水一样小心谨慎，这样才不会因为太满而流出来。一般来讲地位过高的人，家族虽然有可能受到他的地位的福荫，但也同样存在着很大的危险。

唐朝的太平公主镇静机敏，长于权谋，诛杀张易之和韦

氏，她都有功劳。当皇帝的哥哥曾与她商量政事，宰相的升迁，全在她的一句话，被推荐的人很快显贵起来的不可胜数，文武大臣大都归附她，权势超过君主，门庭若市。唐玄宗开元元年，她试图谋反，被赐死，她的孩子和同党十几人被杀。

唐朝杨贵妃得到皇上的宠幸。她的哥哥杨国忠，当了宰相，处理事务，对公卿以下的人随意指派，这使每个人都感到震惊。她的弟弟当了宫廷里的少监，成了驸马都尉，还有姐妹三人分别被赐封为秦、韩、虢三国夫人。他们那种权势恩宠十分显赫，势倾朝廷上下，杨贵妃收胡人安禄山为养子。天宝十四年，安禄山谋反，攻陷长安，玄宗逃往西蜀，人民遭到杀戮。杨家最后也被连根拔起。

厚黑怕经提醒人们，为了避免“作茧自缚”，为功名所累，除了居高思危之外，还要有点功成身退的勇气。

在中国历史上不乏因居功自傲或不甘寂寞招来杀身之祸的名将、名臣。例如韩信，为刘邦打下了江山，不但没有感到自己地位的危机，却进一步挟兵自恃，最后给自己带来杀身之祸。辅助越国复兴的大夫文种，不肯听范蠡对他的劝告，最终被勾践赐以利剑饮恨自杀。所以事有可为则为之、不可为则退。像越国的范蠡，三徙其地，始终保持自己自由人的生涯；唐朝的李泌，以隐士出，对肃宗说，安史之乱平定后，我只要枕着陛下的腿睡一觉就满足。为此他坚拒皇帝的提亲，不成家立室，也坚拒皇帝的任命，不作正式的命官，以后果然功成身退，是为朝野上下第一受人钦佩的奇人。

所以，功成隐退，也是哲人欣赏的一种明智，古人把这种隐退称为“撒手悬崖”。清代名臣曾国藩可谓深知官场沉浮的人，他在家信中一再告诫家人“大富大贵，亦靠不住，惟勤俭二字可以持久”，“不居大位享大名，或可免于大祸大谤”，“家中新居富宅，一切须存此意，莫作代代做官之想，应作代代的士民之想……余自揣精力日衰，是以决计不为疆吏，不居要任，两三日内，必再专疏恳辞。”曾国藩一生上辞疏数次，

可是都没有获得清政府的允许。但是由于他始终保持居高思危的思想，所以虽然没有真的隐退，也得到了善终。

◎ 怕经实战：得不患，失不患，相信吃亏是福

厚黑怕经认为，患得患失也是人生处世的一大禁忌。明知吃亏而不追究，在一般人看来是难以接受和理解的，当然也很难做到。西方哲学就以为人的天性是自私的，厚黑学也认为如此，而自私的人遇到吃亏的事定然有心理失衡感。你可以做到大智若愚，做到仁韧以让，但如果让你处处吃亏，你是受不了的。可是，世上有多少人为了一己之私，为了占别人便宜，而你争我斗，大打出手，最终可能连已属于自己的也一起失去。厚黑怕经担心正是这种患得患失。

郑板桥说过："为人处，即是为己处。"意即"替别人打算就是为自己打算"。还有民谚曰："退一步海阔天空，进一步死路一条。"说的也是吃得起亏的妙处。

在厚黑怕经看来，一个名利思想不能彻底拔除的人，即使能轻视富贵荣华而甘愿过着清苦生活，最后还是无法逃避名利世俗的诱惑。一个受外力影响而不能在内心加以化解的人，即使他的恩惠能泽被四海甚至遗留千秋万世，其结果仍然是一种多余的伎俩。

"世人都说神仙好，惟有功名忘不了。"人人都想活得轻松一点，快乐一点，但终其一生也轻松不了，快乐不了。他们被什么东西拖住了，这东西就是功名利禄。功名利禄成了人生的境界，似乎功名愈厚人生也愈美妙滋润。其实功名利禄是一副用花环编织的罗网，只要你进去了，你就无法自在与逍遥。没有功名利禄，于是想得到功名利禄。得到了小的功名利禄，又想得到更大的功名利禄。得到功名利禄，又害怕失去功名利禄。人生就在这患得患失中度过，哪里品尝得到人生的甘美清纯滋味呢？世人只知道功名利禄会给人带来幸福，殊不知功名

利禄也会给人带来痛苦。为了功名利禄，我们劳心劳神劳力。为了功名利禄，我们计划、忙碌、奔波。为了功名利禄、我们怀疑、欺诈、争斗。为了功名利禄，我们玩阴谋、耍诡计、溜须拍马。

厚黑怕经认为，自古人生有得必有失，有失必有得，所谓兼顾，总是很难的。对于得到的东西，要知道珍惜，对于失去的东西，不要萦怀，这是明智的生活态度。当然，精通厚黑之道的人，在得失之间，要进行权衡、选择，一旦认定目标，就要追求该追求的，对于失去的东西，尽量装糊涂，不要过分计较。

在名利问题上，得失的对立似乎特别明显，然而究其实，两者总是相互转化的，得到反而意味着失去，失去反而意味着得到，甚至得失的不仅是名利，还有身家性命。在形式上放弃它，反而能更永久地保存。当刘备将死时，此时三分天下之势已确立，他看到诸葛亮确实是人杰，就劝他如果儿子阿斗可以辅助就加以辅助，如果实在上不了台面就自己做君称王罢了。而诸葛亮未必是做君主的料，他甘做人臣，这似乎没有得到人主之高位与尊荣，但千载之后，他的英名却比当任何一位皇帝都高。一句"鞠躬尽瘁，死而后已"，把他与历史与汉字永久性地联在一起。如果他废阿斗自立，那他前半生的一切英名，都将被篡权者的恶名所掩盖。

《红楼梦》中的贾宝玉算是得天独厚，在小小的大观园里与众多女孩子接触玩耍、嬉闹、宴会、填词，风花雪月。开始不免吃着碗里看着锅里，见到林黛玉便认为是个"神仙似的妹妹"，而且还"这个妹妹我见过"。而见到薛宝钗的裸露的手臂就想"能摸一摸就好了"。发现一个[illegible]又感叹自己死后女人的眼泪不能全得。看哪个都好，哪个都舍不得不要。其实天下哪一个男人不是如此呢？[illegible]现代社会全方位开放，为人们的接触提供了更多的机会，人们随时可以接触到异性，交朋友谈恋爱，就像去商场购物，在人

眼花缭乱，目不暇接，一个人可以同时与几个人谈情说爱，成为一种常见的社会现象。今天几乎不会有人吹嘘自己曾经与多少异性朋友接触过，恋爱过，甚至性爱过，因为这的确是太普遍了。这是社会开放的标志。现代年轻人一听“终生只爱你一个”的话不免会起一身鸡皮疙瘩。这是社会开放的标志，同时也带来各种各样的社会问题：性病流行，坠胎成风，群居滥交……人们也就越来越患得患失了。而现代的婚姻制度却是一夫一妻制，你谈恋爱到了结婚，只有一个，其他人与你基本无缘了。事情注定是：没有得到的总是好的。于是有了离婚，有了婚外恋。

米兰·昆德拉的经典小说《生命不能承受之轻》叙述了女主人公特丽莎的母亲的婚恋经过：该结婚的时候了，她有九个求婚者：围着她跪成一圈，她站在中间像个公主，不知挑选哪位好，第一个最英俊，第二个最聪明，第三个最富裕，第四个最健壮，第五个门第显赫，第六个背诗如流，第七个见多识广，第八个会拉小提琴，而第九个极富有男子气。他们都用同一种姿势跪着，膝盖上的功夫难分伯仲。她最后选择了第九个，倒不是因为他最有男子气，而是与他性交时尽管她一再叮嘱“小心”，“多多小心啊”，他却故意使她怀孕，使她找不到人打胎而不得不嫁给他。于是特丽莎出世了。众多的亲戚都围在小童车旁，与孩子逗趣。特丽莎的母亲不愿凑趣，甚至根本不说话，只是牵挂着自己的另外八个求婚者，看来他们都比第九个好。

这个故事深刻地揭示了爱情与婚姻的没有理性的底蕴，人类在爱情与婚姻上的患得患失。特丽莎的母亲最终害了自己，害了丈夫，又害了她的女儿。

曾经有这样一位女性，结婚后对丈夫非常好，把爱情全部倾泄给丈夫，但结婚不到半年，她丈夫一连搞了几个女人。后来她与丈夫离了婚。变得很实际又很不实际：再找丈夫，第一必须有钱，第二必须有地位，第三必须有学历，第四必须有深

度，第五必须有情趣，第六最好仪表堂堂……不知道全世界的男人有几个配得上。而她呢，实在是平常又平常了，而且已过了挑三拣四的年龄了。

在感情和婚姻上，人们容易患得患失，在金钱上更是如此。

春秋末年，齐国国君荒淫无道，横征暴敛，老百姓苦不堪言。齐国的贵族田成子对他的宾客说："公室用这种榨取的手段，虽然得到了不少财富，可是失去了民心，这种'取'实际上是'舍'，丢了义，失了民，也最终丢了国家。仓库储存很殷实，但是国家不牢固，不是给取而代之的人收藏的吗?"于是田成子制作了大小两种斗开仓赈民，大斗出，小斗进。结果借出的是粮食，收回的是民心，似给予，实则得到。果然，齐国的人民不肯为公室种田效力纳粮而投奔于田成子门下，齐国国君宝座终为田氏家族所得。

◎ 怕经实战：上司并非全能，何必事必躬亲

厚黑怕经认为，作为一名领导和上司，克服"作茧自缚"，避免和自己较劲的一个重要方面，就是认识到，上司并非全能，没有必要事必躬亲。但是很多人却坚持认为，事必躬亲对于领导来说，是天经地义，这其实就是在给自己作"套子"。

首先，上司的时间、精力和能力是有限的。《韩非子》中载有舜的一段故事：历山下种田的人闹地界纠纷，舜就亲自去那里种地，用了一年的功夫解决了他们的纠纷；黄河边的渔民争夺捕鱼区，舜就亲自去那里捕鱼，利用一年的时间树立起了先让长者捕鱼的风气；东方部族烧出的陶器质量不好，舜就亲自去烧窑，也用了一年的时间，提高了那里的陶器质量。舜这种深入实际调查和解决问题的作风得到了孔子的称赞，但韩非子却认为这种事必躬亲的做法并不可取。他指出，"舜有尽，

寿有尽，天下过无已者；以有尽逐无已，所止者寡矣。”他认为，舜三年才纠正三个具体问题，效率太低。舜只有一个，而且他的寿命也有限，但天下的问题却无穷无尽，如果事事都要最高执政者亲自去解决，那么他能够解决多少问题呢？显然，韩非子的话是很有道理的。任何人在客观限定的时间里，所从事和完成的事务总是有限的，领导者也不例外。此谓时间有限。

其次，上司精力有限。《荀子》认为，大到治理整个天下，小到治理一个诸侯国，非要每件事情都由自己去做，那就没有比这更劳苦憔悴的了。如果是这样，那么即使让奴婢来当天子，他也不愿意干。因为谁也没有这样无穷无尽的精力。《淮南子》也指出：如果执政者喜欢耍弄自己的聪明，就会违背现实而只依靠自己一个人，抛弃正确的策略方法而只用自己的心计。天下的事物是广博的，而个人的智虑毕竟是浅薄的，以浅薄来应付广博，谁也没有这样的精力。

再次，上司能力有限。领导者也是凡人，不是神仙，《管子》曾指出，“虽有明君，百步之外，听而不闻；闭之堵墙，窥而不见也”。也就是说，即使是聪明的君主，自己的耳朵也听不到百步之外的声音，隔上一堵墙，也看不到墙外的事情。所以，领导者仅仅依靠自己的眼睛、耳朵和头脑去处理政事，那是靠不住的。况且，人的能力也是有所限定的，并非什么都懂。

厚黑怕经认为，事必躬亲容易导致决策失误。古人这方面论述极多。如《淮南子》提出：“独任其智，失必多矣。”《贞观政要》提出：“一日万机，一人听断，虽复忧劳，安能尽善。”

厚黑怕经认为，事必躬亲还会挫伤下属的积极性和创造性。古人同样很早就认识到了这一问题。《尚书·皋陶谟》里说：领导者只抓琐碎小事，下属和助手就跟着怠惰，因此所有的事都要荒废。《淮南子·主术训》指出：“不正本而反自然，

则人主愈劳，人臣愈逸。”安逸既久，惰性则成。“以一人之聪明，而欲周天下之务，则君愈劳而臣愈惰，此治功所以不成也。”一个想包揽办理天下的事，结果是君主愈劳累，臣下却愈懒惰。一切都由领导或上级包揽，不仅会养成下属的推委、依赖心理

厚黑怕经还认为，事必躬亲会影响上司的威信和形象。上司的威信来自于高超的能力和正确的决策，但是，事必躬亲会使有高超智能的人降低水平，丧失能力。《慎子·民杂》里说：“若使君之智最贤，以一君而尽赡下则劳，劳则有倦，倦则衰，衰则复返于不赡之道也。”即使君主的智慧最高，以一个人的智慧来应付全部事务就太辛劳，辛劳就会精神衰疲，衰疲就会如平常人一样智慧不够用了，此其一；其二由于自以为是，失误较多，在下属和群众面前当然就没了威信。《淮南子》说：“君人者不任能而好自为之，则智日困而自负其责也。数穷于下则不能伸理；行堕于国则不能专制；智不足以为治，威不足以行诛则无以与下交也。”意思是说，不选贤任能，什么事都喜欢自己去干，那么他的智慧就会日益贫乏而且什么事情都得自己承担责任。在下级面前多次拿不出办法，在国人面前行事屡屡失误，就无法控制全局。智慧不足以治国，威信不足以实行惩罚，那么执政者就无从与下属合作了。

厚黑怕经提醒世人：事必躬亲存在着很大的危害，当领导的一定要自警，不要自己束缚了自己的手脚。

◎ 怕经实战：不要追求绝对的公平和完美

厚黑怕经认为，避免“作茧自缚”，一定要有一个好的心态，就是不要追求绝对的公平和完善。

人们都希望坚持公平办事的原则，也就是对自己“公平”些，这是一种普遍心理，也是一种束缚人们的“套子”。因为“公平”仅是人类的一种理想而已，人类的最高理想不就是走

向一个大同的公平世界吗。既然公平是人类的追求和理想，那么说明现实社会存在着不公平。如何看待不公平，这是为人处世中的一个很重要的问题。“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”的大同理想，在盛唐是个理想，到现在及至今后相当长时期内都仍是个理想而已。

一个哲人曾经说过：“人生如打牌，而不似下棋”，下棋条件相同，机会均等。而打牌，只有起牌的次数一样，但牌的好坏却是随机的。你牌技再好，也完全可能输给牌技低劣者，只有在牌运差不多的情况下，牌技高超的本事才能显露出来。人生就是如此，它既像起牌那样不公平，又像出牌那样公平。例如，有人生在达官显贵之家，一出生就掉到了安乐窝子，在以后成长过程中被人簇拥，无论干什么事都是一路绿灯。而出身于穷苦人家的人就像抓到了一手劣牌，但通过自己的奋斗，改变自己的命运也是完全可能的。

在厚黑怕经看来，当人们来到这个世界，众多的不公平就已经摆在了你面前。你可能漂亮帅气，也可能相貌平平，也可能丑陋难看；同样是个孩子，有可能被视为掌上明珠，也可能成为弃儿；成人后，步入复杂险恶的社会，不公平可以说比比皆是，俯手可拾。就是进火葬场也可能被行贿者挤在一边。就男女相貌而言，对于女人，胖说她丰满，瘦说她清秀，高说她苗条，矮说她小巧；而对男人却指责为“不到一米七十就是二等残废”。见面点头，作为普通人会被人斥为拍马屁，而对于领导则是平易近人；同样一句机智的话，普通人被说成刁顽，领导则被夸成老练稳重……

厚黑怕经认为，如果一遇到不公平，就发牢骚，甚至七窍生烟，大动肝火，怨天尤人，立马要讨个公道，那你这辈子就会永远陷入痛苦之中。还不如化高丘为平地，化干戈为玉帛，心平气和地接受它。试想，以我们个人的微薄之力，能将生活中大大小小的不平事，全讨回公道吗？与其用生命中的大好时光去做徒劳无益的挣扎，还不如漠然视之，用这些精力去做有

意义的事。所以，如果我们所遇到的“不公”不是大的、原则性的问题，尚不至于危害个人的生存和发展的话，不必去斤斤计较，来点“阿Q”式的自我安慰，泰然处之。况且，有些“不公平”只是一个人的心理感受而已。

世界上绝没有完美的东西。古代印度有一个国王，他的国家广大而强盛。一天他得到了一个美如天仙的绝色女子，就封她为王妃，两人相亲相爱，伟大的国王完全醉心于爱情里。然而，好景不长，他的宠妃得了急病，全国最好的医生也没挽留住她的生命。国王悲痛欲绝，为示爱心，他为爱妃举行盛大丧礼，不忍让她离去，就把她停放在王宫不远的大殿里，国王日日拜祭。国王发现这里环境不佳，就在灵殿周围建了精美的花园，以供香魂欢娱。后来又觉得这样还不能表示自己的爱意，为喻美人如水，就又建立了一个美伦美奂的人工湖，让香魂泛舟碧波。湖建成以后，又觉得缺少点缀，故又叫人各处建设亭台楼阁。后来又请世界上最好的建筑师来建造绝世的雕塑安放各处，后来……国王总是不满意这个绝世园林，想完善它，一直扩建完善了四十年，国王老了，他还在苦苦思索，以求园林更完美，但总找不出缺憾。后来他把目光停在他爱妃的棺椁上，注视沉思良久，最后挥了挥手说：“请把它搬出这个园林吧！”

这个故事说明，过分追求完美，往往矫枉过正，反而失去了事物的本原。一件事物，只要主题是正确的，没有必要过分注重形式和细枝末节。

唐朝李西平携带成都娼妓同行，被节度使张延追回，两人反目成仇。宋朝赵抃做清城县令，把妓女带回家。对红颜少女的喜好，就是贤者也免不掉的，所谓英雄难过美人关。以此来衡量世人，那么合格的就太少了。宋朝的韩亿，秉性忠厚老实，官至尚书左丞。每当有人奏报官吏小错误的，就不高兴，说：“方今天下太平，皇上居心仁慈，虽然昆虫草木，都想使之各得其所。现在做官的，往大里说希望做公卿，次一点的也

想做侍从。身居地方或部门长官的职务，为什么要以小的缺点和罪过，把人禁锢于盛世之下呢？”

因此，厚黑怕经提醒世人：世界上没有绝对公平和完美的事物，不要再和自己较劲了！

◎ 怕经实战：行事之前不要预先给自己设“框框”

在现实生活中，人们存在着几种择偶谬误，这就是典型的“作茧自缚”。

第一，爱情无选择性。如小花从小许配给同村九柱，两家门当户对，九柱也长成了端正健壮的汉子，小花心里暗自欢喜，也感谢爹妈早年给她定下的这门娃娃亲。没想结婚在即，忽听对方染上赌博恶习，输去结婚物品一大半。小花痛苦万分，不愿嫁给一个赌徒，但自幼家人就教育她，既使九柱变得人鬼不如，也不能另择他人。别人劝她“干啥跟自己的前程较劲，退了这门亲吧？”可是，她最后选择了“从一而终”，葬送了自己的幸福。又比如，大学毕业生玲分配到单位，与青年小李恋爱，以后逐渐发现小李心胸狭隘，脾气暴躁。同单位有几个很好的青年，玲完全有可能选择更好的前程。但她却认为不可以三心二意，青年应具有纯洁的感情。玲和自己的前程，和自己的痛苦较劲，选择了小李。厚黑怕经认为，爱情决定了人终生的幸福，赶紧抛开“爱情无选择性”的“框框”。

第二，爱情绝对专一性。纯洁的爱情是排他的，但有些青年曲解了“专一”二字，做出许多“作茧自缚”的事来。他们在恋爱择偶过程中，较着劲地要求对方和一切异性断绝来往，将对方与异性的一切正常接触都视为疑点，视为不专一，甚至对正常的工作关系也如临大敌。社会本是由两性组成的，企图将对方置于真空的世界是不现实的和不可能的。将正常的异性来往视作不专一，是不可取的。有些人荒谬到令人可笑的地步，常有女青年模仿曹禺名剧《原野》台词这样问男青年：

"要是发了水只可以救一个人，你是救我还是救你妈?"男青年为了难，要是救女朋友，一定落个不孝之子之称；要是救妈，一定得罪了女朋友，落个忠心不够的印象；要是全救，先已约定不许，空落个要滑头坏名；要是不救，一不可能，二无情无义。青年只好回答，救的起谁，离谁近就救谁。这不是笑话，真有许多女青年以此虚构的情节考验对方。

第三，爱情的忘我性。人们常用忘我歌颂爱情的伟大。但有些青年用忘我作惟一指标衡量自己、衡量对方、衡量爱情，不要自我，不要原则，不顾客观的情况，这又等于自己束缚住了自己。小林和小艺是大学同班同学，恋爱多年，海誓山盟。毕业时小艺分配到大有发展前途的外资贸易公司，小林执意要她不涉足繁忙的外贸事业几乎到了较劲的程度，小艺能终于妥协，说是为了小林事业成功，为了爱情。她最后当了一个与专业毫无关系的小公务员。对于小艺这样的女人而言，婚姻成为她们丢弃自我，不思进取的起点。

择偶如此，做其他事也同样，厚黑怕经提醒世人：行事之前给自己设定"框框"，等于是自己给自己设置障碍，只能使简单的事情复杂化。

■ 厚黑十六怕：贪得无厌

世界真的是“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往”吗？人已死要财何为？鸟已亡要食何用？

随着社会的发展，物质生活水平的提高，使一些人对物质利益的追求已经到了偏执的地步，“拜金”已经成了一部分人的宗教信仰，对物质利益的追求成为了他们人生惟一的目标。厚黑怕经认为，这实际上就是在和自己过不去，因为人生的乐趣还多着呢？

◎ 怕经实战：为主贪，必丧其国；为臣贪，必亡其身

有这样一个寓言故事：一只老虎追赶一只鹿，鹿为了生存狂奔不止，仓皇之际从悬崖上跳了下去，老虎赶到了也随着它跳了下去，结果都摔死了。鹿从悬崖上跳下去是不得已，因为前面是悬崖，后边是老虎，向前是死，后退也是死，向前冲去虽然必定坠落，但万一还有一线生的希望呢？而老虎进退完全可以由自己决定，只是由于贪欲，随鹿一起摔死了。

冯梦龙也曾讲过这样一个故事：明朝嘉靖年，松江有一个监生，博学有口才，本来还是可以有所作为的，但他酷信炼丹术，被一个号称能炼丹的骗子骗去了一大笔银子。这个监生自然又气又恨，想到各地去漫游，去抓住那个炼丹的人。事有凑巧，忽然有一天，他在苏州碰上了那个人。不等监生开口，炼丹的骗子就盛情邀请他去饮酒，并且诚恳地向他道歉，说是上次很对不起监生，请他原谅。过了几天，那个炼丹的人又跟监生商量，说："我们这种人，银子一到手，马上就都花了，当然也没有钱还给你。现在我有个办法，东山有一个大富户，和我已经说好了，等我的老师一来，主持炼丹之事，可我老师一时半会儿又来不了，您要是肯屈尊，权且当一回我的老师，从那富户身上取来银子，作为我对您的抵偿，怎么样呢？这个监生因为急着找回自己损失的银子，也顾不得许多，就答应了那个炼丹的人的要求。于是炼丹人就让监生剪了头发，装成道士，自己装作学生，用对待教师的礼节对待监生，那个大户与扮成道士的监生交谈之后，深为信服，两人每天只管交谈，而把炼丹的事交给了监生的"徒弟"，觉得既然有师傅在，徒弟还能跑了？不想，那个炼丹的骗子看时机成熟，又携了大户的银子跑了，那个大户家人抓住'老师'不放，要到官府去告他。

这两个故事都说明，贪欲者，众恶之本。厚黑怕经告诉我

们，人一旦贪欲过分，就会方寸乱，计算谋虑一乱，欲望就更加多，欲贪多，心术就不正，就会被念欲所困，离开事物本来之理去行事，就导致把事物做坏做绝，大祸也就临头了。

蜀人安重霸，担任简州刺史，贪得无厌。州内有个姓邓的油客，家里很富有，还会下棋。安重霸希望得到他的财产，就叫他到衙门来下棋，但只让姓邓的站着。他每放一个棋子，就必须退到窗子下去等着，等安重霸想好了再上来。姓邓的又饥又饿，几乎忍受不了。第二天姓邓的又被召去。有人私下告诉他："刺史本来就不是为了下棋，你为什么不贿赂他。"他送来了三锭金子，安重霸就不再叫他来了。

北魏人李崇，在孝文帝时，开始先做荆州刺史，后来改做了安东将军。宣武帝时，授封为万户郡公。后来孝明帝又封他为陈留侯。李崇做官，和气温厚，善于决断，但是生性贪婪，接受贿赂，做买卖聚集财产。当时孝明帝灵太后观察左藏库，叫随从人员尽力背布匹，能背多少就赏赐多少。贪得无厌的李崇和另一个叫王融的人，拼命的背，他们背得最多，结果都摔倒了。李崇为此伤了腰，王融折了脚。当时人说："陈留章武，伤腰折脚。贪婪之人，侮辱明君。"

厚黑怕经认为，为官贪婪，做事就不能坚持公道，会以私废公，百姓就会遭殃。如果是一个为商的人过于贪心，那么他恨不能一天就收获十倍、百倍的利钱，可实际上根本做不到，内心的贪欲不知道忍，则必然要想办法去满足，这样一来只能是采用不正当的手法，或是缺斤少两，或是以次充好，或是以假当真，欺骗他人，以获暴利，这实际上是眼光短浅的一种表现。这样暂时可能会获得一些利益和收获，但时间一长，大家识破了你的贪心，也就不会再有人和你合作了。

在厚黑怕经看来，见到利益，人都想得到，而且得到越多越好，这是人们共同的心理。但是君子爱财，取之有道，绝不能贪心不足。人过于贪，则会被他人利用。作为国君如果太过贪婪，那么灭亡的日子就不远了；作为一个官员，如果贪无止

境，那么他的仕途也将要走尽；作为一个商人如果贪心不忍，那么他在商战中很快就会败下阵来。厚黑怕经提醒世人：人由于贪欲不止，往往只见利而不见害，结果是利也没有得到，害反而先来临了。

◎ 怕经实战：问世间“钱”为何物，直教生死相求

厚黑怕经认为，不管你有多少钱，它也不是你的一部分，生不带来，死不带去。但是，你可享受有钱的乐趣，让钱为你服务，使你生活丰富多彩。也就是说，把钱看作是钱，仅此而已。别让钱占据你的整个生活，因为钱变化无常。

意外之财勿贪，过量之酒勿饮，这既是社会的忠告，也是厚黑怕经的一条重要原则。世上有多少人为了贪图钱财，而演出了一幕幕你争我夺的人间闹剧。实际上总爱贪图钱财的人最终贪不到钱财，而且还会留下骂名，甚至因此而毁灭了自己。对身外之物要做到爱而不贪，就需要节制欲望，需要忍让，需要害怕，对它保持冷淡的态度。

钱是什么？钱对人来说，是满足物质和文化生活需要不可缺少的而且是非常重要和极有用处的。“一文钱难倒英雄汉。”秦琼卖马、杨志卖刀等等都是因缺钱使人无奈放弃心爱之物，甚至顾及不得人格之尊。旧中国因无钱而流离失所，甚至卖儿卖女、典妻当物的更是数不胜数。因此，在人们心目中，钱是宝贵的，人要生存不能没钱。更有人把钱看作超过一切的，“有钱能使鬼推磨”。中国古代历史上有过石崇之流不择手段聚敛钱财的“先师”。清代的和珅，贪污受贿的白银以亿计。乾隆死后，和珅被抄家，财产尽被没收。百姓作谚曰：“和珅跌到，嘉庆吃饱”。

现代社会，为金钱而道德伦丧，铤而走险者亦非个别。菲律宾前总统马科斯贪污国家财产达百亿美元之巨。就是在一些法制比较健全的国家，政府高级官员贪污受贿丑闻也接连

“曝光”。如日本70年代发生了洛克希德受贿案，把日本历史上最年轻的首相送进了监狱；80年代发生了里库路特案，致使包括首相在内的数名内阁成员被迫辞职；90年代更是发生了震惊日本岛的金丸案，同样在日本政坛引起了一场地震。

1993年3月6日，78岁的自民党副总裁金丸在他的寓所被捕。罪名是1987至1989年间，与其当时的秘书生原合谋，偷税达数亿日元。以后几天，在其住所和事务所查出近50亿日元债券和价值10亿日元的现钞和大量黄金。金丸是何许人也？此人系日本老资格政治家。1987年支持其儿女亲家竹下登，率领数百名国会议员退出田中集团，另立竹下派，并在当年把竹下推上首相的宝座。从此，金丸任竹下派会长，依仗本派人多势大，在自民党内呼风唤雨，成为日本政坛近几年来的头号“大腕”。1991年底就任的首相宫泽喜一为了进一步得到金丸的支持，特意请他出山担任自民党的副总裁。在他任副总裁不久，佐川事件案发，他在1990年初接受佐川快件公司提供的5亿日元贿赂一事被捅出。金丸在国民舆论的强烈谴责下，为了把大事化小，小事化了，于1992年8月27日辞去自民党副总裁职务，于10月21日经日本国会批准辞去议员职务。司法方面也仅仅对金丸“略式”起诉，判罚金20万日元。但后最，金丸仍以78岁高龄被捕人狱，自然是咎由自取了。

为了金钱，古今中外演绎了多少悲欢离合、兵戎相见的史话。“金钱至上”，“钱能通神”，许多人对此坚信不移。

易卜生说：“金钱只是事物的表象而非本质。它带给你食物而非食欲；带给你药品而非健康……带给你享受但非平安幸福。”就是说，金钱是重要的，但它绝不能代替我们的生活。在日常生活中让人感到踏实、喜悦、满足的不是金钱，而是发挥才干、创造成就、助人、健康平安、天伦之乐、学习成长、创造生活等。所以金钱绝不值得我们以整个生命去寻求。金钱的二重性，使它很容易破坏许多美的事物与美的德性。特别对

个体的人来说，其负作用的发挥往往是快速的。例如，当一个勤快的人突然得到一笔巨额财富，可以改善他的生活和社会地位，也可能导致他懒惰，甚至奢华。一个有钱人得到许多钱后，往往会更吝啬，甚至贪婪，梦想占有世界所有的财富。在许多看不见终点的跑道上追逐，恐怕是永无止境的。当然，我们这样说并不是说钱是万恶之源，钱是死的，人是活的。金钱无罪，大可不必对钱讳莫如深。关键在于如何取得金钱，特别是如何花钱，取决于人对金钱的态度。

伟大科学家爱因斯坦在学术界担任高职，但对薪金要求很低。他曾把洛克菲勒基金会的一张价值1500美元的支票当书签用。有人见了大为震惊，他却平静地说：“重要的不是这个，而是科学！”法拉第在进入皇家学院前，介绍人戴维爵士告诉他科学研究工作要付出艰巨的劳动，而所得的报酬却是微乎其微时，法拉第毫不犹豫地回答：“工作本身就是一种报酬。”

在我们的想象中，奢侈腐化，挥金如土是资本家的本性。其实，也不尽然。例如，88岁的世界级富豪森泰吉郎是日本森泰建设公司的董事长，拥有财产达160多亿美元，但他仍保持俭朴之风，他每星期到公司办公三天，均自带饭食。他认为，“奢侈就是对不需要的东西花钱”，他说，他现在最想要的是时间而不是金钱。

人总是这样，希望拥有的财富多一些，一旦拥有了又担心失去。而想要的不一定能得到，不愿失去的却在无意中流失。钱，能给人带来温饱或享受，也能使人的贪欲暴涨，赚了十万想百万，一旦赚到了，又顿觉索然，因为还没有赚到一千万，几千万，一个亿……这有可能导致其违法经营，或商战失利，最后落得个“金满箱，钱满箱，转眼乞丐人皆谤”的下场。

因此，厚黑怕经提醒世人：人要是掉进钱眼里，成为守财奴，他就失去了自由，没有了欢乐。

◎ 怕经实战：刻意地去追逐反而会失掉

厚黑怕经认为，金钱是生活中不可缺少的，它常常与极度的痛苦和欣喜若狂紧密相连。当你有钱的时候，你从来不觉得钱够了，而且有了少，就想得多；有了多，还想得更多。所以人们往往把钱抓得太紧，精明计算，生怕吃一点亏。而这样做的结果，却事与愿违。

安妮是一位中年妇女，正在纽约一所大学攻读文学。她被介绍给一位职业作家，说她可以帮助这位作家编辑他已经撰写的一系列小故事。安妮过去从来没有编辑过小说，但是15年以前她在澳大利亚期间当过一位纪录片编辑的助理。为了谋生，她常常被迫干一些令人厌烦、工资最少的苦力活儿。她很透了这个世界，对金钱和人们的态度十分消极。尽管安妮没有显示自己天赋的事业记录，但是作家感觉到她具有编辑的直觉。见到她以后，他决定让她试一试。作家同意帮他编辑3篇短小说付给安妮3000美元。编辑完一篇小说之后，安妮内心开始琢磨也许她付出的劳动太便宜了。为了多挣钱，她向作家提出将按件算钱改成按时算钱。作家说假如安妮能够精确地记录自己的工作时间，就答应这样做，并且每小时付给她二十五美元，安妮很高兴。不久，她便意识到扣除自己的用膳时间、每个小时十五分钟的抽烟休息时间、以及在工作时间里上厕所的时间，她真正的工作时间很少。她花在另一篇小说上的时间只有十个小时。这样算来每篇小说大约为250美元。她发现自己只不过是在搬起石头砸自己的脚。她又想与作家重新谈判，作家对她说："这里发生的一切是因为你想从中得到更多的钱。你把钱看得太紧了，它反而从你手里滑掉了。"随后，作家让她走了。

在厚黑怕经看来，人的欲望、物欲、贪欲是无度的，是无法满足的　采花挑最大的一朵，衣服穿最新的一件。《庄子》

中有一则故事，形象地讲述了追逐欲望所遭遇的结果。

有一次庄子在林中打猎，看见一只奇异的鹊鸟由南方飞来，碰着庄子的额头飞过去，停在树林里。庄子很纳闷："这是什么鸟？有这么大的翅膀，可是却不高飞；眼睛这么大，却连人都看不见。"于是，他便跟随鹊鸟进了树林。仔细一看，他发现鹊鸟在树荫里对准了一只螳螂，而这只螳螂正举起臂膀准备捕捉一只在枝头鸣叫的蝉。螳螂与鹊鸟都被眼前的利益所蒙蔽，而没有觉察自身面临的危险。庄子见状心惊道："唉！凡是互相求利的事物，必然互相拖累；有心谋害他物，就招引别物谋害自己。"

厚黑怕经提醒世人：欲望不可过大，当你对某事充满欲望时，一定要审时度势，防止出现"黄雀在后"的局面。你若贪求名利，就要担心官场的倾轧；你若贪图钱财，也要担心别人觊觎你的财产。

《荀子》中讲："欲虽不可去，求可节也。欲虽不可尽，可以近尽也。"人类是欲望的奴隶，不管多么贫贱的人，也会有与其相符的欲望；不论拥有多大的权力，也不会断绝欲望。但是，欲望是可以控制的。欲望是永远不会满足的。如果欲望可以满足，人就不会再努力，也就不会有进步。不过，欲望虽然很难满足，要无限地靠近满足，也并非做不到。被满足的欲望，就不再是欲望，想借此刺激人，其必不为所动。降低欲望的一个办法是尽可能节制欲望。

◎ 怕经实战：一念贪私，万劫不复

厚黑怕经认为，一个人只要心中出现一点贪婪或私心杂念，那么他本来刚强的性格会变得懦弱，聪明变得昏庸，慈悲变得残酷。正是因为这样，古今中外的贪官都在受贿之后，变成令行贿者摆布的可怜虫。

周宣帝皇后是杨坚的女儿，宣帝让杨坚任大司马等重要官

职，地位显赫。宇文氏家族的成员对杨坚猜忌很大，不断地想谋害杨坚。后来，宣帝本人对杨坚也产生了疑忌之心，想找个借口把杨坚除掉。宣帝有四个美姬，她们为了争宠，互相辱骂，经常闹得不可开交。一天，宣帝说："你们再闹，我就把你们全杀掉！"宣帝想出一计，他让四个宠姬打扮得分外妖艳妩媚，站在他的两侧，又派人去召唤杨坚。宣帝对左右武士说："如果杨坚进来神色有什么变化，你们就立即把他杀掉。"不料杨坚上殿，脸上始终一脸正气，目不斜视。宣帝只好叫他退出。宣帝年纪轻轻因荒淫过度而死，他九岁的儿子宇文衍即位，杨坚入朝主政。

宣帝的弟弟汉王宇文赞权力欲很大，以方便主政为名，搬进了皇宫，并且上朝听政时常与杨坚争发生冲突。杨坚知道宇文赞是一个酒色之徒，就选了几个漂亮姑娘送给宇文赞。宇文赞满心欢喜地接受了，他的权力欲望从此减退，搬回了王府，天天与美女娱乐玩耍，不问政事。这样杨坚于公元 581 年灭周称帝，建立了隋朝。

厚黑怕经认为，在日常生活中，贪念虽然不能因此而失去江山，却可以因此而失去幸福。在厚黑怕经看来，贪欲就像一个巨大的旋涡，一旦被它吸进去，就会越陷越深，不可自拔。因此，厚黑怕经提醒世人：纵有良田万亩，所需不过一日三餐，纵有豪宅百间，所需不过一张床而已。

厚黑十七怕：眼不揉沙

「水至清则无鱼，人至察则无徒。」作为上司，要求手下人一定要十全十美，看似与别人较劲，实为与自己过不去。

“水至清则无鱼，人至察则无徒。”作为上司，要求手下人一定要十全十美，看似与别人较劲，实为与自己过不去。

厚黑怕经告诫我们，再好的汤也会有淡味，最珍贵的宝玉也会有污点，再好的文学作品也会有不足之处，再能的工匠也会有做得不够精巧的地方。看人和事，不能片面，也不能绝对化；不能因一个人在某处有缺点而将他看得一无是处，也不能因一个人有优点而将他看成完美无暇。

◎ 怕经实战：金无足赤，人无完人

“金无足赤，人无完人”，这句俗语是说世上绝没有十全十美的人和事。历史上的刘邦、曹操、李世民、朱元璋等大人物，对下属从不拘泥于细节，因而他们能成就了大的事业。由此可见，领导者怎么能以小节小失来评价一个栋梁之材呢？因此，厚黑怕经认为，对下属的短处与缺点不妨假装糊涂。

西汉丙吉，字少卿。汉宣帝时封为博阳侯，后来当上丞相，性情宽厚。有一个驾车马夫，喜欢喝酒，曾经酒醉以后，吐在丞相的车子里。西曹主吏告诉丙吉要斥责车夫。丙吉说：“就因为酒醉了赶走他，别人怎么干下去呢？他只不过弄脏了丞相的车马罢了。”西曹也就忍住了。这个车夫家在边疆，经常目睹边疆发生紧急军务的情况，一天出门，恰好看见驿站骑手拿着红白两色的口袋，将边境的紧急文书送来。他就随后跟到皇宫正门负责警卫传达的公车令那里打听。知道敌人已经侵入云中、代郡等地。他马上回到相府，将情况告诉了丙吉，并说：“恐怕敌人所侵犯的边郡中，有些太守和长史已经又老又病，无法胜任用兵打仗的事了，丞相最好是预先查看一下。”丙吉认为他说得很对，就查阅边境郡县官员的档案，对每个人都仔细地逐条审查。不久，汉宣帝召见丞相和御史大夫，询问敌人所入侵的郡县官员的情况，丙吉一一正确答复。御史大夫仓促间十分窘迫，无言以对，只得降职让贤。而丙吉能以时时忧虑边疆、忠于职守被称道，全凭车夫的提醒之功。

西汉人陈平，家里很穷，但他从小就喜欢读书。陈平起初为魏王做事，因为有错而不受重用，离开后又为项羽所用，结果犯了罪，跑掉了，通过魏无知介绍见到汉王刘邦。汉王任他为都尉参乘典护军。周勃对汉王说：“我听说陈平在家时曾经与嫂子有不正当关系。跑到魏，魏不容他；跑到楚，楚又不容他；又跑到汉来。现在您任他作典护军，还请您仔细考虑一

下。”汉王因而批评魏无知。魏无知说：“我说他行是指他的才能，您要了解的是他的品行。现在如果有像尾生那样讲信义，像孝已那样有德行的人，但对您的事业没有什么帮助，您怎么去用他们呢?”汉王点头称是，又任陈平为护军中尉，各路将领都受他监护，将领们不敢再说什么了。陈平后来献出六条妙计：拿金子反间楚国；换饭招待楚国使者，离间项羽范增；让刘邦假装游云梦，擒韩信；拿美女献给单于，解了平城之围；轻手轻脚在耳边说话，晚上放出美女二千，让楚国兵去围攻，使刘邦跑到了西边。这些计谋都不是君子仁人能想出来的，从道德标准来评价也是很卑劣的，但双方交战，本来已不是什么道德之举，是不能用道德来评价的。况且刘邦也是个缺点遍身的无赖，自然这些计谋正合了他的口味。结果这些计谋无不成功，帮助刘邦打下了天下，平定了内乱，立下汗马功劳，后被任为右丞相。

在厚黑怕经看来，世上没有完美的人，如果领导只盯着下属的缺点，不去重用有缺点的人，那么就无人可用了。缺点和长处往往是共生的，在此方面有优点，在别的方面就可能成为缺点。过分果断就可能是刚愎自用，过分谨慎而行可能就是优柔寡断。

因此，厚黑怕经提醒世人：知人善任作为一种领导艺术，就要本着“人无完人，金无足赤”的原则，不因为一个人有缺点和过失而使人才失之交臂。正如刘邦本人是个无赖，他所用的人大都是负有恶名，但都有一技之长，合起来就是一个强力的整体，无往而不胜。

◎ 怕经实战：赦小过，才能得大才

春秋时鲁国季氏的家臣仲弓，有次问孔子如何管理好政事，孔子说：“先有司，赦小过、举贤才。”就是说，要引导官吏，赦免他们的小过错，选拔贤良的人才。为什么要“赦

小过”呢？因为，“人非圣贤，孰能无过”。如果对有小的过失的官吏不能赦免、宽恕，那就难免使人觉得世间没有什么贤才可用了。大体说来，苛求小过有三害。

第一，“一叶遮目、不见泰山”。鲁迅先生曾说：“倘要完全的人，天下配活的人也就有限。”司马光认为，“若指暇掩善，则朝无可用之人”，意思也是说，如果用小的过失掩盖其大的美德，那么，朝廷就没有可以用的人了。所以，在挑剔的人眼里没有贤才，其所看到的都是人的缺点，而无优点，“只见树木，不见森林”。例如，齐桓公作为春秋七雄之一，了解到卫国人宁戚是个难得的人才，欲用他治国，但许多大臣说宁戚有这样那样的不足，而且不是齐国人。其实，齐桓公也了解这些，但他并不“以其小恶，忘其大美”，坚持任用宁戚。也正因为这样，齐桓公才得以成为春秋时的第一霸主，如果像齐桓公的那些大臣一样，不能正确认识宁戚，看不到宁戚的“大美”主流，便将错失良才，致使其他的人也会觉得他容不得人，势必造成大批人才的流失。一个对别人过于苛求的人，是不可能真正得到别人的帮助的。

第二，不辨忠奸，冤屈贤才。贞观十四年，魏征上疏唐太宗说：“任以大官，求其细过，刀笔之吏，顺旨承民，舞文弄法，曲成其罪。自陈也，则以为心不伏辜；不言也，则以为所犯皆实。进退维谷，莫能自明，则苟求免祸。大臣苟免，则谲诈萌生。谲诈萌生，则矫伪成俗。矫伪成俗，则不可以臻至治矣！”意思是说，任用大官，如果追究他细小的过错，那么，刀笔之吏就会顺着皇帝的旨意推波助澜、舞文弄法，致使大官冤屈成罪。大臣自己申辩吧，就认为他心里不服；不申辩吧，就认为别人说他犯的罪是实。面对这种情况，进退两难，不可以周全，便企求免遭祸害。大臣侥幸免了罪，欺诈的言论便会发生，于是，矫情虚假就形成不良风气，国家也就不可能得到好的治理。

第三，不利于从政者发挥特长。当政者对下级官吏求全责

备，下级官吏为了避免受到苛责，成日提心吊胆，将精力大多用于防止小过，以保全其身之上，以致根本没有机会充分展示其特长。

有此三害，治政就得不到好效果。所以，“成大功者不小苛”，“有大略者不问其短”，“有厚德者不非小疵”。意思是说，对于立大功劳的人，不苛求他的小过失；对有远大谋略的人，不追究他的短处；对有高尚德行的人，就不指责他的小毛病。只有这样，才能招揽天下贤达之士，以兴治国安邦之计。

在美国内战初期，林肯所启用的军队将领大多是没有缺点或有大缺点的人，但在形势有利的情况下，总是败在叛军的手下。林肯后来发现，叛军的将领，无不或多或少地有些缺点，但他们在军事上的指挥才能也更突出。于是林肯改变用人方式，力排众议，任命了贪杯好酒的格兰特将军为总司令，终于扭转了南北战争的局面。美国管理专家杜拉克就此评论说：“倘要所用的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的组织。所谓‘样样都是’，必然是一无是处。才干越高的人，其缺点往往也越明显。有高峰必有深谷，谁也不可能是十项全能。”因此，厚黑怕经提醒世人：在使用人才时，要识大体、看主流。苛求小过，有时无异于打击人的积极性，而“赦小过”，实质上是一种最起码的激励方式，是对一个人社会价值的最根本的肯定和认可。

◎ 怕经实战：英雄无需问出身

对于人才过分苛求的一个重要方面，就是以出身论英雄。这是一种愚不可及的行为。

汉武帝亲政以后，为了巩固自己的统治地位，抵御外敌的侵略，特别重视提拔使用出身微贱的杰出人才。其中官居高位的大将军卫青就是典型的一例。

卫青的母亲卫媪，是平阳侯的奴婢、他的父亲是平阳县吏

郑季。在郑季被调到平阳侯府任职期间，卫媪和郑季暗中相好，怀上了卫青。

卫青出生后，随父亲一起生活。但他是私生子，所以地位非常低下了。在父亲家里，他常常遭到嫡出兄弟的歧视。所以，小时候的卫青经常混在一群放牛娃之中。这种遭遇，培养了卫青坚韧顽强的性格，而风雨无常的大自然，又赋予了他强健的体魄。卑微的出身，并没有困住卫青日益增长的灵气，他不仅聪明，而且长得一表人才。由于卫青的妈妈仍在平阳侯府做奴，所以卫青每隔几天就要偷偷地跑到妈妈那儿去玩，因此，他和平阳公主相识了。这位平阳公主喜好户外运动，尤其是对骑马游猎最感兴趣。平阳公主要找一个贴身家仆侍奉自己出去“撒野”，选中了卫青。在平阳公主的教导下，他的骑术和箭术不久就无人可比了。机会终于来了！他的姐姐被汉武帝立为皇后，汉武帝又看出他是个难得的人才，既富有韬略又精通骑射，断定日后定能派上用场，便封了他一个小官。当后来汉武帝决定反击匈奴的袭扰时，又将卫青提升为车骑将军。

汉武帝将一个出身卑贱、身为奴仆的人一下子提为将军，的确富有慧眼和气魄。当时，北方的匈奴军队对汉王朝的威胁仍很严重。国家危难，需要一个能够战胜匈奴的人才，而卫青正是这样的人才。但汉武帝若是囿于陈规陋习，不懂得危局中的用人之道，以卫青是“黄口孺子、私生子、身分卑贱”为由而弃之不用，那不是既便有成千上万个“卫青”也消除不了国家的危难？

公元前129年冬，匈奴军由今河北怀来东南再次进犯。汉武帝以卫青为车骑将军，令其和公孙贺、公孙敖、李广各率万余骑，分四路北上抗击。交战结果，公孙敖折兵7千余人，李广被俘后只身逃脱，公孙贺也毫无建树，仅卫青一路，直捣匈奴祭天的上谷，俘获匈奴700余人而归。这次作战，更使汉武帝看清了卫青的才能，他提拔卫青为大将军，破格封其为关内侯。这时，卫青才20多岁。此后十余年，卫青先后多次领兵

与匈奴军队作战，直至痛歼匈奴军主力，使其远逃漠北，再也不敢南犯。

无独有偶。春秋时期，卫侯向左右征询意见，请他们举荐能够统兵御敌的将才。子思说：“苟变这个人很有军事才能，可以担当重任。”卫侯摇头道：“我知道他是个将才，但我听说他在向老百姓征收田赋时，曾经吃过人家两个鸡蛋，所以不能用他为将！”子思说：“圣明的君主用人，好比木匠用木料，取其所长，弃其所短。合抱粗的大树，虽说烂了几尺，但好木匠决不会因此把它全部丢掉。”卫侯听后，略有领悟，子思接着说道：“现在，正是诸侯争霸、战火不断的年代。我国又兵微势弱，屡遭外侮。在这种情况下，怎么能因为两个鸡蛋而丢弃一员捍卫社稷江山的大将呢？”卫侯觉得子思讲得很有道理，便立即采纳了他的意见，启用苟变为将。

在厚黑怕经看来，子思的“理论”包含着朴素的识人、用人辩证法。一点疤痕都没有的木料那是没有的，要是有了点疤痕就完全废弃，那么人们既不会有精美的家具也不会有华贵的房屋了，木匠行当的这碗饭也无人吃得了。人也是这样，有所长必有所短。王昭君是个大美人，可在宫廷之中，人际关系不怎么好；巴顿将军骁勇善战，可脾气粗暴，常常不受节制；肯尼迪总统年轻有为，丘吉尔首相才华横溢，可这两个人都有各自的怪僻。要是有点缺陷就一棍子打倒，那天下哪还有可用之人？

◎ 怕经实战：宁可人负我，方能拢人心

常言道：“待人宜宽，律己宜严。”要想拢住人心，就得有点“宁可人负我”的精神。

曹州府的于令仪，为人忠厚，不损人利益，晚年家中颇为富裕。一天晚上，有一个小偷到他家行盗，他儿子们抓住了盗贼，是邻居的儿子。不久于令仪在外办事回来，看见后，用平

缓的语调问道："你平时并没有做过坏事，现在为什么要偷盗呢？大概是贫困的原因吧！"又问他需要什么，小偷回答说："有一万文钱就足以买食物及衣服了。"令仪按照他的要求给了他。还嘱咐他今后再也不要干那种偷盗的事。盗贼走了几分钟，于令仪又把他追了了回来，对他说："你十分贫穷，晚上却背着一万文钱，恐怕巡逻的人会盘问你。留到明天我送过去。"盗贼十分惭愧，终于痛改前非。

于令仪的故事说明，在日常生活中，要有这种宁可人负我，不可我负人的精神。为政也同样，即在政治上宽容体现仁政，为政者当宽容为怀。

刘邦本是个市井无赖，但作为一个拥有野心的无赖，自有他的过人之处，其实在这里把宽容的品质加给他，那是太恭维他了。可是他的无赖气中有听劝的一面，只要有利于己的他就采纳。这反倒给他促成了那些宽厚待人的儒雅之举，白白让他浪得虚名。

季布原是个侠客，说话算话，从不食言，在当地很有名望。投军后在项羽手下做大将。在楚汉相争时，曾屡次带兵追杀汉王刘邦，为楚国立下了汗马功劳。待刘邦统一天下，下令悬赏捉拿季布。他被朋友作为奴隶卖给鲁地侠客朱家。朱家很重义气，他心里明白卖与他的奴隶是季布，可他只当作不知道，并让他负责庄稼活儿，从不亏待他。过了些日子，朱家到洛阳去拜见夏侯婴，夏侯婴知道朱家是鲁地顶有名的豪强，不敢得罪他，殷勤地跟他喝酒谈天，两人做了好朋友。有一天，朱家问夏侯婴："季布到底犯了什么罪，皇上要捉拿他？"夏侯婴说："季布跟随项羽时，曾三番五次追赶过皇上，皇上恨透了他，一定要抓住他剁成肉酱才能解恨。"朱家就问道："季布是怎样一个人？"夏侯婴讲："季布是个好人。"朱家心里有数了，便说："季布是项羽的臣下，臣为君效力，那是他分内之事，项家将士那么多杀得完吗？现在皇上刚得了天下，就要杀尽项羽的将士，不肯放过一个人，这让天下人看了会觉

得皇上没气量，容不得人。再说，季布这么有才能的人，皇上不利用他，反而逼着他去帮助敌国，这于皇上安定天下有何好处，你何不劝劝皇上。”夏侯婴觉得有理，就去向刘邦求情，免了季布的罪，拜为郎中，为汉朝效力。

刘邦登基以后，首先把功劳最高、与他最亲近的好多人封了侯，其余的暂时未封。这些人日夜争功，不免牢骚满腹。一天，刘邦见诸将聚在一起议论，便问张良：“他们在说什么?”张良说：“陛下还不知道吗？这是在谋反呢！”刘邦说，“现在天下太平，他们为什么谋反?”张良说：“陛下由平民起兵，依靠这些人打天下。现在您当了皇帝，所封赏的都是像萧何、曹参这样一些平日亲近的人，而所诛杀的都是您所痛恨的人。如今军吏计算成功，有功劳的人还很多，恐怕拿整个天下也不够封赏。他们怕不但得不到封赏，而且还会因陛下追究从前的过失而遭不测，所以在商量造反。”刘邦忙问：“这该怎么办?”张良说道：“陛下平时最憎恨的，又为大家所共知的人是谁?”刘邦说：“我最憎恨的是雍齿。当初我起兵时，打下丰乡，派他驻守，他却投靠了项羽，多次与我为难。后来他又前来投奔我，因为当时正需要人就把他收下，我早想杀掉他，可是他立了不少战功，也不便杀他。我对他的憎恨，是众所周知的。”其实刘邦最恨的不仅是这些，最令他难堪又难以启齿的是雍齿曾与吕后私通，让他当了乌龟。张良听后说：咱就请陛下封他为侯。群臣看到连雍齿都得到封典，自然都会安心了。”刘邦依计而行，果然收到了良好的效果。

俗话说：“良禽择木而栖，良臣择主而仕。”在厚黑怕经看来，有本事的人都在不断地寻找着最有希望取胜的阵营，因此，各种力量不断分化重组过程中，难免有人曾得罪过你，而现在又想投靠你，这时，如果你是一种有仇必报的态度，只能坚定对方与你为敌的决心，反之亦然。因此，厚黑怕经提醒世人：“严以律己，宽以待人”，“宁可人负我，不可我负人”。

■ 厚黑十八怕：争强好胜

——凡事都要争个高低，这是一种不良的心态。其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋。

凡事都要争个高低，这是一种不良的心态。其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋。

有的人信奉一种“斗争”的哲学，难道与人争真就其乐无穷了吗？其实争来争去，只是一些吃着没味扔了可惜的鸡肋，早一天晚一天你不斗也会得到。争来争去真没意思，你得到一点微不足道的名或利的同时，又失去了太多的东西，真是捡了芝麻丢了西瓜，本末倒置。所以，厚黑怕经一再提醒人们，不可争强好胜！

◎ 怕经实战：头脑发热将付出高昂的代价

争强好胜之心，如果再加上一颗发热的头脑，后果往往不

堪设想。

古代的欧洲，有一位能工巧匠，名叫迈克尔。他拥有一付寻常人不可与其比拟的聪明头脑，他可以在几天之内就搞出一项发明，他还能解答各种各样离奇古怪的难题。所以人们都尊敬他，称赞他，把他视为博学多才的学者，视为大家心目中的英雄。

有一次，他从十米高的陡坡上往下面的湖水里跳，居然成功了。人们为他欢呼，他也异常激动，为了满足拥戴者们的浓厚兴趣，争取创造更好的纪录，他又登上了二十米高的陡坡。有人悄悄地劝他，“你要当心。”他却说：“为了向世人证实我确实不同于凡人，我也要不惜一切。”结果，毫不犹豫地又从二十米高的陡坡上向下冲去。他的勇敢惊动了每一位在场的目睹者，人们惊讶地张大了嘴巴，看着这个勇敢的男子汉神奇而出色的绝技表演，这一次他又成功了。

他陶醉了，沉浸在无比的甜蜜之中。从这以后，他被无数人们相继邀请到各地表演他的绝技，从此他的威名大振，声誉越来越大。

他觉得，他应该继续努力，再攀高峰。

几年过去了，现在的迈克尔，已经不满足于从陡坡上往下跳的绝技了。他已经跳腻了，人们对观赏他的那老一套的表演也习以为常了，因而欢呼声以及对他的狂热也远不及从前了，为此使他感到十分苦恼。他在想，怎么才能让人们对他的热情永远保持在一个较高的热度上呢？想来想去，他觉得只有一个办法，那就是不断地创新。

有一天黄昏，他和妻子在林中散步。一只小鸟从他眼前飞过，扑闪着翅膀，不一会儿便消失在林中了。突然，一个大胆的念头油然生起，他顾不得再散什么步了，拉起妻子就往家跑去。他是一位技师，只用了两天功夫便制作成了一对漂亮的人造翅膀。

迈克尔要戴上人造翅膀，从欧洲最高的塔尖上腾空飞跃。这个消息不胫而走，几乎一夜之间传遍了整个欧洲。人们对迈克尔的狂热又被他这一新的举动重新煽动起来。大家从四面八方前来，要再一次亲眼目睹迈克尔的壮举。

表演这天，塔周围聚集了无数的人。连罗马皇帝也给惊动了，赶来观看。迈克尔站在塔下一个平台上，注视着四周上万双眼睛，他的血液此时已完全沸腾了。有人悄悄凑过去，对他说："你不要这样冒险，这样做最终是不会有好结果的。"

迈克尔轻蔑地看了劝他的人一眼，"你要阻止我的行动吗？你想让我丢掉即将到手的成功机会吗？你这个卑劣的小人。"

来人走了，人们又沸腾起来了。"冲上去，迈克尔，冲上去，迈克尔"之声此起彼伏，震得迈克尔全身抖动起来。他又从中感受到了巨大的力量和莫大的支持。

他的妻子赶了来，也想劝阻他。可一切都已经晚了，迈克尔已经上了塔，正一点一点向塔尖爬去。那塔尖离地足有一百多米。人们雷鸣般的掌声和疯狂的叫喊声，像一股股巨大的海浪，推动着迈克尔向塔顶挪动，他已经顾不得想什么了。

他终于爬上了塔尖。他感到了一种伟大，一种骄傲，他看见有一片云彩正在他头顶上飘浮，他真想贴近那片云彩，让它把自己带走，他是天下第一流的英雄，他不再多想什么了一纵身，跳了出去……

在厚黑怕经看来，为了别人一点可怜的喝彩，就付出了生命的代价是多么可笑啊！这个故事应该引起我们的深思。因此，厚黑怕经提醒世人：遇事需三思而后行，决不能让理智淹没在一时的冲动之中。

◎ 怕经实战：不能为了争名逐利，使自己成为"没头的苍蝇"

曾国藩曾写过这样一首诗："善莫大于恕，德莫凶于妒。知足天地宽，贪得宇宙阻。"在厚黑怕经看来，只有自私心重、贪欲极深的人，才会整天为了争名逐利而绞尽脑汁。这样的人就会使自己整日焦虑，超脱不得，无法做一个坦荡于天地间的人。因此，厚黑怕经认为："淡泊以明志，宁静以致远。"唯有将所有身外之物都淡而化之，才能获得心灵上的自由自在。

唐顺宗在作太子时，曾好作豪言壮语，慨然以天下为己任，曾对僚属说："我要竭尽全力，改革弊政。"王叔文告诫他说："作为太子，不应该多言国事，况且改革一事又属当前敏感问题，你若过分热心，别人会认为你邀名邀利，招揽人心，如果陛下因此而猜忌你，你将何以自明？"一翻话使太子如雷贯耳，再也不发豪言壮语了。后来继承皇位，才逐步改革了某些弊政。

古人云："木秀于林，风必摧之。"常言说："人怕出名猪怕壮。"所以，厚黑怕经提醒人们，在名利二字前，要瞻前顾后，适可而止，有所节制，懂得适度的可贵。

真正对名利拿得起放得下知道激流勇退保安生的要数范蠡了。范蠡在助越王勾践灭吴之后，认为"大名之下，难以久居，且勾践为人可以共患难，难以相处安"，就放弃了上将军的大名和"分国而有之"的大利，隐退于齐，改名换姓，耕于海畔，父子共力，后居然"致产十万"，受齐人之尊，拜为卿相。后以为"久受尊名，不祥"，就呈缴相印，尽散其财，在陶地隐居，从事耕畜，经营商贸，又积资数万，安享天年。

元朝末年，有一人名叫王冕，在乡村居住。七岁上亡父，

他母亲做些针线活，供他到村学堂里去读书。他十岁时因为家里穷，只好到隔壁人家放牛，每月得几钱银子，又有现成饭吃。这样，王冕也没有什么不乐意的。王冕边放牛，边读书。一天大雨过后，景色清新优美，湖里有十来支荷花，花苞上清水滴滴，荷叶上水珠滚来滚去。王冕看了一会儿，决心学画，便托人买些胭脂铅粉之类，学画荷花，画到三个月后，那荷花的精神颜色无一不像，便有人来购买，名声渐渐传出去了。自此不愁衣食，便愈发自由自在。

一个在京城做官的书法家回乡居住，见到了王冕的画，爱不释手，约王冕相见，但王冕推辞不去，无非是不想趋炎附势，招灾引祸罢了。知县来请，也躲到一边不见。王冕怕大祸临头，就出远门去了。在外边租了个小门面屋，卖卜测字，聊以度日。县里几个土财主，见到王冕的画儿，时常要买，王冕被闹腾得不耐烦，就搬走了。大乱之时，回到家里，母亲病倒在床，对王冕说："我眼见得不济事了。但这几年来，人人都在我耳根前说你有学问，劝你去做官。做官怕不是光宗耀祖的事，我看做官的都不得有好下场。况你的性情高傲，倘若弄出祸来，反为不美。我儿可听我的遗言，将来娶妻生子，守着我的坟墓，不要出去做官，我死了，口眼也闭。"王冕含泪应诺。不过一年，天下就大乱了。朱元璋拜请王冕出山，王冕不从，更引起朱元璋的敬爱。明朝建立后，洪武帝朱元璋又请王冕出来做官，授予他咨议参军之职，但使者到来时，王冕早已连夜逃往会稽山中去了。

总之，厚黑怕经提醒世人：争名夺利实际上吃亏受害的还是自己，而淡泊名利却反而福禄双全，走向更大的成功。

◎ 怕经实战：留一半清醒，留一半醉

厚黑怕经认为，要戒除好胜之心，一个诀窍就是不要小

"聪明"。

在人际关系中，当多重矛盾纠结在一起时，假如你并非"系铃人"，那你最好别添乱，在客观环境一时无法改变，条件尚未成熟之时，索性故做愚人，静观其变，不动声色。对功名利禄，无原则的人事纠纷则更需要"留一半清醒，留一半醉"，不要削尖了脑袋，争得头破血流。

《论语·为政》中讲孔子的弟子颜回会"守愚"，深得其师的喜爱。颜回听先生授业解惑时"终日不违如愚"，对老师非常尊重，表面上唯唯诺诺，迷迷糊糊，其实他在用心劲，所以课后他总能把先生的教导清楚而有条理地讲出来。在颜回，这叫"尊师重道"，以"守愚"博得个谦虚好学的名声；在今天，就叫"会来事"，不失做人原则，不出风头，凡事都让人看着自己不懂，关键时候能拿出"真招儿"。市场经济活跃期太需要多一点这样的聪明人了。但儒家这种"守愚"只是权宜之计，一时的不显山不露水，是为了"需要时露锋芒"，其中仍有与世争雄的竞争意味。道家"守愚"的宗旨不是权宜之计，而是视它为终身处世方式。"守愚"可以全身远祸，不至于成为先烂的"出头椽子"。大智若愚，守愚装拙，确实可以免去许多不必要的矛盾和纷争。中国的大多数知识分子，特别是一些著名的自然科学家，为了潜心于自己的专业研究，经常是"两耳不闻窗外事"，对世态炎凉、社会思潮的"行情"一窍不通，在他们自己的研究领域，他不愧为科学精灵，而一接触生活，就显得十分愚拙，竟至于闹出许多笑话。

现实社会中，确实有许多事不能太认真，太较劲，特别涉及到人际关系，错综复杂，盘根错节。太认真，不是扯着胳臂，就是动了筋骨，越搞越复杂，越搅越乱乎。顺其自然，装一次糊涂，不丧失原则和人格；或为了公众为了长远，哪怕暂时忍一忍，受点委屈，也值得。

"难得糊涂"，在对待个人功名利禄的问题上不失为一剂

良药。一个人一生的道路是很宽阔的，当官为民，有钱没钱，其实都一样可以活得有滋有味，各有各的活法儿。功名利禄不必下力量去追求，官大五品，腹中空空，也是虚有官禄。“芝麻绿豆”一个，身怀绝技，照样誉满全球，悠哉快哉！当得则得，不当得不争；当得没得，不急不恼；不当得得了，也不要——这才叫活得轻松，悟得透彻。

厚黑怕经认为，现实生活中偶尔耍一两次小聪明，别人不拆穿，也就罢了，小聪明耍多了，一定会被人拆穿，就会被人当成虚伪、狡黠之人。

〔第四篇〕

莫耍滑：不可轻易玩心眼

李宗吾曰：“厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就得学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。”并且强调，运用厚黑学时一定要“阴称其言，而显弃其身”。在这里，厚黑教主最担心的，就是对厚黑学一知半解，把厚脸黑心挂在外面，与别人摆开阵势耍心眼，惟恐别人不知道你在行厚黑之道，这样就不如“安分守己”更安全。厚黑怕经所强调的“莫耍滑”，实质就是要达到一种“至厚至黑，天下后世，皆以为不厚不黑”之境界。

■ 厚黑十九怕：因小失大

——古人云：『顾小利则大利之残。』爱玩心眼的人往往都会把眼睛盯在『蝇头』小利上，而且还会自以为得计。

古人云：“顾小利则大利之残。”爱玩心眼的人往往都会把眼睛盯在“蝇头”小利上，而且还会自以为得计。

爱玩心眼的人，往往都不“大气”，缺乏战略眼光，他们的眼睛总盯在“蝇头”小利上，行事往往纠缠于枝端末节中。就像典故“假道伐虢”中所说，晋国想攻打小国虢国，而进攻路必须经过虞国。因此，晋君乃赠给虞国国君很多宝物与骏马，要求虞君让晋国军队通过虞国，而能顺利攻打虢国。虞国国君受到耀眼的宝石和美丽的骏马所蒙蔽，而借道给晋国。晋军在灭了虢国之后，回程便攻破虞国，宝石和骏马当然又物归原主了。厚黑怕经认为，为了眼前利益而不顾无穷的后患，是

愚蠢之极的。

◎ 怕经实战：只顾小利，得不偿失

在现实生活中，如果事事处处都一味地拘泥于细枝末节，往往会因小失大。这个道理同样适用于经商。商业社会经济活动频繁，商业谈判更是如家常便饭。谈判的目的是使有意合作的双方达成一致，并对各自的权利与义务均感到满意。但现实中，达不成协议的谈判是非常多的。其原因是多方面的，而有一条是很常见的，这就是谈判双方太关注内容的细节，在小得小失上争执不下。他们都忽略了一个最重要的问题——把事情办成。如果双方合作成功，将给双方带来较大的利益，那就更不应该因细节的不统一而耽误了合作的大事。因此，厚黑怕经认为，抓住机会是非常重要的，一味纠缠细枝末节，而错失良机，真是太不值得了。

有"水塔王"之称的台湾良机实业公司总经理张广博，幼年时家境贫寒。他在小时候经常要帮人割草、放牛，或去卖冰棒，以补贴家用。在那一段辛苦的日子里，使他领悟到许多为人处世的道理，其中令他毕生难忘的，就是卖冰棒给他的有关启示。

念小学时，每逢夏天放学后，张广博就背一个装满四十支冰棒的木箱，沿街叫卖。有一天，才卖出三支，突然间的阵雨使气温下降。因为温度降低，不但冰棒卖不出去，而且由于木箱内相对温度提高，里面剩下的三十七支冰棒开始慢慢溶化。张广博非常着急了，因此不时打开箱査看溶化的程度。不料，因为多次打开木箱，更加速了冰棒的溶化。张广博心想"反正就要溶掉了，不吃白不吃"。于是一口气吃掉了所剩下的三十七支冰棒。原本就有点感冒的张广博，吃下三十七支冰棒之后，病情转为重感冒。他迷迷糊糊在床上躺了两个多月后，才逐渐康复。

由于舍不得冰棒白白溶掉，结果引来一场大病，结果非但不能出去挣钱，反而花掉一大笔的医药费。这次惨痛的教训，使张广博深深体认到，一件事在面临抉择之际，有时要谋而不舍，咬住不放；有时却必须当机立断，忍痛割爱，这样才不至于因小而失大。

现实生活中，这种例子也非常多。

某天上午，李财夫妇到康乐宫去玩，正当他们在大厅休息的时候，突然发现有人遗失了一个黑色书包，他不动声色地"顺"了过来。然后躲到僻静处打开一看，好家伙，内有十余张支票，一枚公司综合部财务专用章，还有两张工作证、身份证，另有三千多元现金。他夫人当过会计，对怎么使用支票非常熟悉，她把支票放在自己的小坤包里，悄声对丈夫说："明天是星期天，银行休息，不办理支票挂失手续，我们的机会来了。"出了康乐宫他们先来到王府井，在一家海味餐厅大撮了一顿。吃完饭，临了用支票一结帐，并从餐厅提走了五百元现金，加上用餐费二千四百元，总计是二千九百元。第二天上午，他们"打的"来到西单。在一家专营高档商品的商场里，李夫人一眼就看上了价值七千五百元的坤表。而李财也瞄上了价值三千元的高档西服。二位走出商场，兴奋的几乎同时要蹦起来。一不做，二不休，他们又"打的"直奔了城乡贸易中心。在那里，自然又有两件总价值千余元的高档服装被他们看上了。就这样，他们忙了一天，共用去了六张支票，购置了价数万元的商品。正当他们还沉浸兴奋之中时，警察来到了他们面前。

又比如，一位打扮时髦的女士，从劲松"打的"去海淀一个亲戚家，可一坐上车，她就开始犯嘀咕了，这么远的路，坐这种车，要花多少钱呀！汽车在市区里穿行，她可顾不上看什么热闹的街景，她现在脑子里就想着钱，钱，怎么才能省下这两个钱。她靠在车内的椅背上，微微闭上眼，努力思考着解决问题的办法。汽车一路飞快地奔驰着，过了首都体育馆又向

北驶去。忽然，汽车里的她急中生智，想出了一条妙计。

“行了，就在这里停一下车，我去一个朋友家拿点东西，马上就回来。”当车行驶到她那个亲戚家附近时，她面带微笑地对司机说。司机也确实是个坦诚热情的小伙子，他几乎没多想什么，就把车停在了路边。待她下车时，还热情礼貌地对她说，“您别着急，慢慢办您的事，我等着您，”随后点燃了一支烟。一分钟，两分钟，十分钟过去了，她没有出来。十五分钟过去了，她还没有出来，小伙子可是有点着急了，这人怎么回事，怎么这么慢，他下了车，进了居民楼。谁知，这个居民楼竟有两个楼口，从这面楼口进去，可以从那面儿楼口出去。

再说她，在亲戚家玩了一天，吃过晚饭，告辞回家。她想，何不再把早上的游戏再玩一回呢？对呀就这么办了。她大大方方地站在马路边上招手叫车，还真有一辆“的士”慢慢地停在了她的身边，她熟练地拉开车门就坐了进去，“上劲松”，她不紧不慢地对着司机说。“还是先上派出所吧！我亲爱的大姐。”无巧不成书，真是冤家路窄呀！原来她现在坐的正是早上来时那辆“的士”。

在厚黑怕经看来，眼前的利益，人们大多看得十分清楚。长远的利益，只有真正聪明者方能见到，这就是“小聪明”与“真聪明”的区别所在。因此，厚黑怕经提醒世人：那些不识长远而又自以为聪明的人是最易干蠢事的人，同时往往又是损失最惨重的人。这就是厚黑怕经之所以要把“因小失大”作为一“怕”专门提出的原因之所在。

◎ 怕经实战：谋划不周，功败垂成

厚黑怕经认为，因纠缠于枝端末节而忽略了大的方面，可以称之为“因小失大”；另一方面，对于一项重大的计划，因为枝端末节没有处理好，导致全局性的损失，则更是“因小失大”了。

唐文宗时期的宰相李训是依靠大宦官王守澄而登上政治舞台的，深受宦官集团的信任。李训集团并不甘心永远当宦官们的走狗，他们讨好宦官的目的是把宦官当作阶梯，掌握政权之后，再设法消灭宦官集团。

当时，宦官集团的势力很大，他们一般担任枢密使和左右护军中尉的官职。枢密使的职责是把大臣的奏章转呈皇帝，把皇帝的诏令传达给大臣。左右护军中尉的职责是统率皇宫警卫部队——神策禁军。宦官集团的势力非常大，不但可以擅杀大臣，而且擅立皇帝，皇帝的生死都控制在他们手中，唐敬宗就是被宦官杀死的。

唐王朝的大臣们，为反对宦官集团，进行了不懈的、悲壮的斗争，李训、舒元舆、郑注就是其中之一。

由于宦官集团非常庞大，其集团内部又分成利益不同的小集团，他们之间也勾心斗角，互相倾轧。李训采用以毒攻毒的方法，劝唐文宗引用五坊使仇士良，升他为神策中尉，然后与仇士良合谋，剪除其他宦官势力。首当其冲的是襄阳军的监军大宦官陈弘志，此人是谋杀唐宪宗的元凶。李训请文宗召还陈弘志，陈弘志至青泥泽，就被杖毙。

左神策中尉韦元素、枢密使杨承和、王践言，身处要位，与大宦官王守澄勾心斗角，李训就利用王守澄，出韦元素为淮西节度使监军，杨承和为西川节度使监军、王践言为河东节度使监军。不久又揭发他们的罪状，再贬到岭南，然后在途中将他们一一杀死。

就这样，王守澄的对手一一除去，实际上他上了李训的当，因为宦官集团总的势力弱了。同时，李训又玩了一个花招，就是请文宗扶持另一派宦官势力仇士良，仇士良拥立文宗有功，一直受王守澄的压制，仇士良取代韦元素任左神策军中尉，用来牵制王守澄的兵权。然后再授王守澄为左右神策军容使，这样表面升了王守澄的官职，实际上取消了他右神策军尉的实权。不久，就让文宗赠他药酒，逼他自尽，对外讲是暴病

身亡，追赠扬州大都督，又召回王守澄的弟弟王守涓，当时他是徐州监军，在回来的路上将他诛杀。

李训这个方法，是引虎驱狼的计谋，王守澄虽然被铲除了。但仇士良却坐大了，由于宦官接连被杀，人人自危，不由得都投靠仇士良，这样宦官们反而团结了。于是，李训和郑注等秘密协商，决定采用武力的方法，一举铲除宦官集团。

文宗诏命定于大和九年十一月二十六日安葬王守澄在京东灞上的白鹿原。李训决定利用这一机会，他计划等安葬王守澄时，让文宗令仇士良以下的大小宦官头目前去送葬，由郑注率亲兵以护葬为名，将其一伙铲除，这是一个很周密的计划。不知什么原因，李训却在十一月二十一日提前采取了另外的行动，而放弃了原来的计划。

为了增强自己的力量，李训荐御史中丞舒元舆为同平章事，密结河东节度使李载义、昭义节度使刘从谏。又命韩约为金吾将军。韩约控制的金吾卫，有三四百人，可以作为基本的武装力量。可是，后来事情就坏在韩约身上。

大和九年十一月二十一日清晨，文宗列紫宸殿视朝，百官也都到齐。金吾将军韩约奏道："左金吾厅，石榴上夜有甘露，为上天降祥征兆，这是皇上圣明感动了上天。"寒冬降露，视为瑞兆，李训、舒元舆劝文宗前往观看。于是文宗率百官，至含元殿。文宗先令李训等前去察看，李训等回来报告："臣和众人已经验视，看来不像甘露，请不要马上宣布，免得天下闻讯朝贺。"文宗又令仇士良、鱼弘志等，率诸宦官前去察看。

这是一个精心设下的圈套，金吾厅已埋伏了勇士，单等仇士良进去，将其诛杀。仇士良、鱼弘志等大小宦官已进了金吾厅，此时韩约临阵畏缩，没有立即发出暗号。仇士良看韩约眼色不对，起了疑心，就在此时，一阵风吹来，吹起幕布，露出里面埋伏的甲兵，仇士良急忙外逃，守门的金吾卫士，来不及关门，让他逃跑了。

仇士良逃回含元殿，李训见事情败露，大呼金吾卫士："快上殿保护乘舆，每人赏钱百缗。"金吾兵将要登殿，仇士良眼明手快，已指挥宦官，扶文宗上了软轿，从殿后外逃。就这样，形势迅速逆转，参与事变的李训等人遭到了宦官集团的血腥杀戮。

俗话说："行百里，半九十。"在厚黑怕经看来，任何一个精心策划的计划，都有可能因其中一个小的环节不慎重，最后功败垂成。因此，厚黑怕经提醒世人：越是重要的计划，越需要周密筹划，勿有所遗。

◎ 怕经实战：占小便宜，后患无穷

聪明人为什么会犯"因小失大"的错误呢？厚黑怕经认为，原因就在于他们被"小便宜"蒙住了双眼。

在某社会福利奖券发行处，工作人员面对两张相同的三等奖奖券，大眼瞪小眼的，不知道怎么会出现这种场面。经过一番请示汇报，在明知道两张奖券里肯定有一张是假的情况下，为了保证奖券的信誉，工作人员还是发了两份奖品；但是他们记下了两位中奖人的身份证号码。并马上向公安机关报案。

很快，领奖人之一刘某引起了公安人员的注意。刘某向公安人员讲述了他手中这张三等奖奖券的来历。领奖的头一天，他在闹市区看到出售奖券的亭子前人头攒动，就挤上前想看看热闹。人群中，一个小伙子手里摸着一张奖券，满脸的兴奋与惊喜，他不无惋惜地反复唠叨着："早知道今天能中奖，我前天就不花钱买那套音响了。"

刘某挤上前去，拍了拍小伙子的肩膀："哥们儿，你既然刚买了一套音响，那就把这奖券转卖给我得了。"小伙子扭脸对他说："你要是真想要，咱俩找个安静点的地儿商量。"两人闪身出了人群，在僻静处你来我往地讨价还价之后，双方商定以400元成交。

根据刘某提供的情况，经过一番查询，公安人员将侦破范围缩小到奖券的印刷单位。印刷厂大门口，工人们陆续走出大门下班回家。

“就是他!”随着刘某的一声轻喊，公安人员迅速向一个年轻小伙子围了过去。原来，这个小伙子正是印制奖券工厂的一名工人，他利用夜班工房内人少的机会，从废料堆里翻出了一张未印号码的奖券，用号码机打上了三等奖的号码。回到家里用缝纫机把奖券撕口处缝好。于是上演了开始的那一幕。

厚黑怕经认为，爱占小便宜的人，往往都很聪明，只是聪明没有用到正地方。一个来自普通的农民家庭小青年，靠着自己不懈的努力，考取了京城一所重点大学。读完重点大学，他又凭着自己扎实的功底和出众的才智，考取了该校的研究生，从此，他在学业进修上跨上了一个新的台阶。

开始读研究生以后，他的苦恼却增加了。他日益感到自己每月 120 元的研究生助学金，实在是无法同当代的经济社会相适应。尽管他在学业的追求上已经上了一定的层次，却深深地感到目前在经济状况上满足不了自己的需求。一个人倘若安于清贫，专心做学问，这些本来也算不了什么，偏偏他的心理从此开始失衡，居然感到，“读研究生实际上并不那么合算”。得！一有这种想法就完了，苦恼便由此而生，他常想，每月这 120 元钱，够干吗花的，下馆子，两顿饭就没了；上歌厅，更甭想；交女朋友，还不够买件衣服的。

观念变了，可钱从哪儿弄呢？他更加苦恼起来。一天，有人给他打来电话，他一听，原来是他中学时一个很要好的朋友。现在他这个朋友在某小印刷厂已经当了厂长。他按照约定的时间和那个朋友见面了。这次见面使他有了一个自认为天衣无缝的计划。

几天以后，他打电话找那个朋友，请他帮忙印一万张面额 6 角钱的菜票，说是学校食堂用。对方欣然允诺，并答应给他提成。很快，菜票印好了，并交到了他的手里。他带着这些菜

票，走进了大学校园……

一天上午，学校膳食服务处管理人员在清点回收的饭票时，发现一些面额为6角的菜票有些异常。经过仔细检验查看，得出一致结论，这些菜票是假的。一天，两天，三天，天天都有这样的假菜票出现。为了查明情况，学校保卫处决定在某日下午开饭时在各食堂巡查，截住使用假菜票的人。这天下午5:30分，使用假菜票的人出现了，并被当场抓住。面对事实，他供认不讳，随后，保卫处同志从他的宿舍中起获了尚未使用的价值五千余元的假菜票。

他被公安机关依法拘留罚了款，学校方面也因其行为恶劣而将其开除学籍，他只得又重新回到了农村老家。

因爱占小便宜而吃亏的事，生活中常有。

有一位王先生，平时就爱耍个小聪明，占个小便宜什么的。可遗憾的是，每次都是以他的失败而告终。一天，他在一个菜摊前停下了脚步。

“西红柿多少钱一斤？”

“二块二，”小菜农懒懒地说道。

“能不能再便宜一点，”他和那小菜农还价。

“这已经是很便宜了，不信你上这条街上去打听打听，哪个摊上能比我的便宜，现在是什么季节，哪儿去找这么便宜的价格去。你再看看这西红柿，红亮红亮的，多好。”

“刚才我从那边过来，人家的可是二块钱一斤。这市场我常逛，你可骗不了我。”其实，他根本就没从那边儿走过，他在哄那小菜农，“怎么样，痛快的，二块钱，卖不卖，不卖我可就走了。”

“行了，行了，算我倒霉，便宜卖就便宜卖，二块钱一斤，你买几斤。”“买四斤，”他暗自得意地拿出网袋，心想：对这帮菜农，根本没有客气可言。

付了钱，把西红柿装进网袋，他便一路朝前走去。当他走出几十米，碰到几个卖西红柿的，他有意地问了问价，得到的

几乎是一致性的回答：一块六一斤。再看那些西红柿，个个红得发亮，他傻了，站在那都走不动了。最后，他相信了这句老话："买的不如卖的精。"

俗话说："天下没有免费的午餐。"在厚黑怕经看来，贪小便宜吃大亏，正是短视行为和侥幸心理造成的。因此厚黑怕经提醒世人：世上没有无缘无故的爱，当好事无端来临时，最需人们理智地对待。

◎ 怕经实战：不劳而获，代价惨重

中国有句俗话是"不劳动者不得食"，可偏有想钻空子不劳而获的人。厚黑怕经认为，因小失大的人，从心态上找原因，就是存在着"不劳而获"的思想。

李某原本是一个安分守己的良家妇女，无论是行事做人，还是理家忙活都样样在行，在村里，几乎没有人不夸她的，她虽已三十五岁，仍眉清目秀，丰韵犹存。结婚以后，她和她的丈夫省吃俭用，攒钱在村里开了一个副食小卖部。由于她人缘好，又漂亮，加上管理有方，很快，她的银行存款升到五位数，从而招来同村人们的羡慕，小日子越过越红火。

然而，生活富裕了之后，李某那种吃苦耐劳的劲头渐渐地没有了。加上整天带孩子，对小卖部的经营抓得不那么紧了，因而收入也一年不如一年，再加上她从生活富裕以后就沾染上的贪图享受，吃喝玩乐不良习气的影响，她渐渐地变得懒惰起来了。

收入在逐渐减少，库存又被逐渐坐吃山空，她开始着急了，想着赚钱的办法。这天中午时分，天气异常闷热，李某穿着一件短袖的绣花背心，端坐在小卖部门前乘凉。这时，从村外边走来一个外地人，这是一个卖馒头的"拐子"，四十岁上下的年纪。他慢慢走到小卖部跟前，装着看这看那的样子，其实眼睛一刻也不停的在李某胸前晃来晃去。李某看出那"拐

子”的心思，于是，她扯开嗓子对着那陌生人说：“这位大哥，我说你这是看东西呀！还是看人。”那“拐子”听了这话吓了一跳，但一看李某并不像真要发怒的样子，也就蹲下来，并且“嘿嘿”笑过两声之后，厚着脸皮凑到她跟前说：“这位大姐，东西和人我都看。”李某一边说“讨厌”，一边笑着用扇子打了那人一下，接着他们便一唱一和地攀谈起来。

“大姐，烦你帮忙，给找个住的地方？”“住的地方嘛，到是有，不过你要花钱。”“这好说，咱有的是钱。”说着话“拐子”从口袋里掏出一大叠钞票来。

李某又惊又喜，心想，这回可叫我撞上财神爷了。于是，她软绵绵地说：“只要你肯出钱，还不怕找不到地儿，你看我这怎么样？”李某冲他神秘地笑笑，望望四周无人，便又俯在那人耳边神秘地说了几句什么，对方连连点头。

晚上，李某跟丈夫撒谎，说要到小卖部去睡，有些账还要再算一算。丈夫信任她，随她去，为了不让丈夫怀疑，她还带上了十岁的女儿。晚十点，她们来到小卖部。李某先哄着女儿在小床上睡了觉，然后拉灭了灯。约莫十点半钟，那外地“拐子”便幽灵般地闪进了小卖部，趁着黑暗上了李某的床……

完事后，那人把一叠钞票交给了李某，李某接过钱，连数都没数就塞到了枕头底下。她太高兴了，这样挣钱也太容易了，一夜苟欢，上千余元，上哪儿找这样的便宜事。

他们在黑夜中搂抱着又折腾了一阵，大约后半夜了，才呼呼睡去……天亮了，李某悄悄对那外地人说：“我先回家一趟，一会就回来。”“你，快点回来，”那外地人翻了一个身，又蒙头大睡了。当她半小时以后又回到小卖部的时候，被眼前的情景惊呆了，女儿在哭泣，屋里翻了个乱七八糟，而那“拐子”已无影无踪了。再看枕头底下，钱也不见了，她明白了，原来那人趁她回家之机，粗暴地强奸了自己十岁的女儿，还把钱也拿走了。

厚黑怕经提醒世人：要想不吃亏，就不要老想着占便宜。天上不会掉馅饼的，真要有一个掉在你眼前，也十之八九是陷阱。

一天晚上，一个中年男子在北京的一条繁华大街上走着，他的目光盯在每一个来回走动的女青年身上。

“小姐，请问你是一个人出来的吗？”他拦住一个女青年问道。这个女青年，打扮人时，穿着讲究，两眼含着柔光，气质的确也不错。

“是一个人，又怎么样，你想吃了我？”听她含笑说话的样子，不像是真怒，他不禁暗自庆幸。

“不，不，小姐，我不是那个意思，我的意思是，如果你是单身一人出来的话，那么，我想请你帮我一个忙，可以吗？”

“帮忙，帮你什么忙呢？”

“这事情其实是很好办的，希望你租给我做两个小时的情妇。记住，两小时，我给你两千美元，你不用陪我睡觉，我只是把你介绍给我的一个朋友，只需要你陪他在饭店大厅里坐一会就可以了。你看，事情就这么简单，你干不干？记住，两小时可是两千美金呢！”

女青年迅速在心里盘算着，两小时两千美金，真是天下掉馅饼啊！她眼珠一转，对那男青年说：“你说话要算数，你先给我钱，我马上陪你去。”

男青年麻利地从随身带的密码箱里抽出一小打面值一百元的美钞，交给了女青年。他们来到了一家大饭店。在大厅里，一个气度不凡的外国中年男子迎上来说：“刘先生，你真准时！”

两人握手之后，男青年把女青年介绍给那老外，“我夫人。”老外友好地同她握了握手，女青年看了老外一眼，看他那气质，她断定他也是一个款爷。

男青年对老外说：“美金带来了吗？”

“我已经带来了。”老外把一个黑色皮箱给了男青年，男青年打开一看，全是五十元一张的美元钞票，足足有几万元。

“你可以清点一下。”

“不用了，不用了，贵国人是最守信用的。”

“那么，我的货呢？”

“不用着急，我已经把东西存在二楼了，我这就给你提货去，稍等一下。”

“我跟你去吧？”“不用了，我马上就来，噢！对了，让我夫人陪陪您，这样您尽可以放心了吧。”说完，他亲热地拍了拍女青年的肩膀，“你陪一下先生，我去一下房间，马上就来。”

男青年拿着装着美金的皮包走了，他这一去可就再也没回来。

在厚黑怕经看来，利用部分人“不劳而获”的心理去设置陷阱，是世上最难防的诈术之一，因为它具有极大的迷惑性。因此，厚黑怕经提醒世人：行走社会，须步步小心，凡事斟酌再三，趋利避害，以免落入他人预设的陷阱中。

◎ 怕经实战：利欲熏心，任人宰割

厚黑怕经认为，一个人如果“想占便宜”或“有求于人”的想法，被别有用心的人看透，他或她就等于把自己的头伸到了别人的案板上，只有任人宰割的份了！

女人的天性似乎就是爱美。而过去穷怕了的日子里，大家为求果腹，哪儿还顾得上美不美，现在社会开放了，女人们聚在一起可以公开谈美、论美、比美了，被人说“美”的人心里乐滋滋，口里说不爱美的，百分之百是口是心非。女士们追求美，倘若适度，自是无可非议，若过了份，到了不顾客观条件的地步，就是离谱了。再加上一个“钱”字，得，十有八九会走到邪路上去。

33 岁的侯女士，有一个美满的小家庭，丈夫为人正派，儿子聪明活泼，天真可爱，虽不能日进斗金，却也够吃够花。但时间长了，侯女士渐渐感到不满足了，眼见得周围一些并肩生活的女伴一个个成了“款姐”，出来进去，珠光宝气。再看看长相，觉得哪个也不如自己，不禁老大气不份儿：“骚 X 们，凭的什么，有朝一日姑奶奶一定要超过你们!”

有了如此“雄心壮志”，她开始寻找“机会”，并且努力“创造机会”。也真不负她的一番苦心，一个偶然的机会，经人介绍，她结识了一个生意人李某，其人虽已年逾古稀，但一身名贵的衣服，挥金如土的派头，引起了她的极大兴趣。她以前所未有的“热情”全力款待那位李某，又为他找房子，又要攀干亲，来往中有意无意地摩肩擦背，嗲声嗲气，把个李某撩拨得魂不守舍。

李某看到侯女士的“满腔热情”，他明知其有家室，却仍存了非分之想。只是在外又多了个心眼，顺水推舟地认了“干亲”。而侯女士呢，开始是又想要钱又不想当婊子，想凭借自己的姿色，要迷住这位“财神干爹”，有事没事地常和李老头在一起，经过多日“工作”，终于得到一副金耳环。紧接着李某就提出要带她到外地做一笔“生意”，信誓旦旦的告诉她可以稳赚万把元，回来和她平分。于是，她不顾丈夫的坚决反对，迫不及待地答应了。

到了某地，李老头找了个熟人的家两人住下。侯女士跟着“干爹”这样的还不太熟的老男人一块在外过夜，毕竟还是生活中的第一次，头天夜里没敢睡觉，而那边李老头也着实憋的够呛。第二宿，老头实在忍不住了，不顾深冬的寒气，光着身子摸到侯女士的床边，拉开了她的被子。

“闺女，只要你愿意，这次买卖的钱全是你的。”

就在侯女士犹豫之间，李老头已钻进了她的被窝。就这样，白天老头出去谈买卖，晚上便和“干女儿”共度“良宵”，在他看来，这简直是享不尽的“艳福”了。而侯女士

呢？既然已让“干爹”占了便宜，也就随他去了，想到不久可以到手的“巨款”，心里不时美滋滋的。

转眼十天过去了，据老头说买卖也做完了，她便催着老头回去，以便早日得到钱。老头推脱不过，恋恋不舍地离开了“艳窝”，两人一起回家了。

此后，侯女士天天找李某吵着要钱，老谋深算的李老头嘻皮笑脸地对她说：“可以，只要你天天陪我。”

侯女士一心想着那笔钱，只得答应了老头。可每次老头都说钱没到，只是十元二十元地打发她。侯女士终于明白，自己的发财梦成了肥皂泡，自己把什么都搭进去了，却只成了要小钱的“鸡”。

在厚黑怕经看来，很多人吃亏上当，并不是对手高明，有些骗局的层次充其量也仅仅属于小儿科，然而当它与人们潜在的人性缺陷打照面时，则显得万般灵验。因此，厚黑怕经提醒世人：“无欲则刚”，要提高警惕，不要让对手把准了自己最虚弱的脉搏。

■ 厚黑二十怕：弄巧成拙

——聪明形于外，耍点小手段、小心计、小伎俩，偶尔会一两次侥幸成功，但是最终结果却是洋相百出，与初衷大相径庭。

聪明形于外，耍点小手段、小心计、小伎俩，偶尔会一两次侥幸成功，但是最终结果却是洋相百出，与初衷大相径庭。

聪明是人的一种长处，但聪明也会让人傲了心性，致于糊涂。这就是聪明反被聪明误的心理原因。对聪明人来说，是这样。如果你本不聪明，而故作聪明状，哪就更不是滋味了，生活中有这样一些人，聪明形于外，总是自以为聪明而逞能，耍点小手段、小心计、小伎俩，往往是没有看到客观事物的全局，偶尔一两次侥幸成功，最终结果却是洋相百出，与他们的初衷大相径庭，只讨了一些没趣。

◎ 怕经实战：东施效颦，被人笑掉大牙

《庄子·天运》曾记载了这样一个故事：美女西施因心口痛而经常按着胸口，皱着眉头。邻居中一个叫东施的丑女子见了，觉得很美，也学着西施的那个样子，结果不但不美，反而更丑得厉害了。使邻里富人见之，坚闭门而不出；贫人见之，挈妻子而去之走。

庄子说这个丑女人"知颦美，而不知颦之所以美"。西施病而益美，这是因为西施本是一个绝色女子，她由于生病而显出的模样，更增添了人们的一种哀怜之意。诚如《红楼梦》里的佳人林黛玉那样，已是一种上流富贵人家子女中的病态美了，设想一个垢面粗腰、光着大脚丫的女人，如果整天装出一幅让人怜香惜玉的情态，不让人笑掉大牙才真叫怪哩。

生活中也有这种自以为聪明，不懂装懂，冒充内行，最后自取其辱的"东施"。

曾有这样一位傻冒儿，他干什么什么不行，可干什么还都想发财。他整天穿着一身崭新的西服，头梳得油光亮，整天价不上班，专门到各处闲逛，一会儿到币市，一会儿到邮市，一会儿又到鸽子市。

有一阵子，他见玩邮票能发财，便琢磨着怎么样倒腾点。可对此却一窍不通，怎么办？按说你可以请教别人嘛！他却不这么想，靠自己的本事，连这点事都办不了，那可真是白活了，他决定自己好好干一场。这天，他闲着没事，便一个人来到了邮市。见几位集邮爱好者正围着一个卖邮票的看，有的还不时问着什么，便也凑了过去。卖邮票的是一个中年人，穿着西服，戴一副金边眼镜，猛一看，绝对像是一个有学问的人，他正不厌其烦的大肆吹嘘他的这些邮票是如何如何好啦，如何如何便宜啦！如何如何有价值啦……这位老兄凑到近前，煞有介事的翻看着那些邮票，中年人对他说："这位大哥，一看就

知道你是个玩票的内行。你看看，这些邮票怎么样？你肯买，我便宜点卖给你，日后可不知道哪邮票就能价值连城。”

这位说：“这些邮票到还可以，你要多少钱？”中年人说了一个数，他摇摇头。他心里是这么想的，甭管对方说卖多少钱，反正我就说太贵了。于这个必须照着一半剁价儿，他一边摇头，一边说：“太贵，太贵，”随着剁掉了一半的价，对方连连吐舌头。“老兄，你可真够可以的，够黑的。”

他显出一付很内行的样子说：“行不行，答应不答应，答应我就要，不答应这笔买卖就算吹了。”

“好吧！”中年人装作是无奈何似地耸了耸肩，“拿钱吧！这些邮票全归你了。”

他心满意足地把邮票买下后走了。可日后他一打听，敢情这些邮票一点都不值钱，全是大路货，真正价值还不敌他出价的二十分之一呢！

为这个他懊悔了好一阵子。可他这个人就是不长记性，没过多长时间，便又开始改玩钱币了，结果又是同样的结局。

还有一位愣小子，叫黑子。一天，他在一条拥挤的大街上，与一个外地人因为互不让路而发生了口角，互不相让，终于演变成了一场武斗。结果，黑子将那个人打成了重伤，被法院判了大刑。现在，他被关在监狱里，双手抱着头蹲在地上，心里别提多难受。

“不行，不能就这样在这里呆下去，一定要想办法逃出这个鬼地方。”他不安分的心又活动起来了。他相信自己的智慧，他自信有这个能力。他一向十分自负，时常对旁人炫耀自己高人一头的智商。即使今天到了狱中，他也企图凭借着自己的能力和智慧，闯出这个束缚人的鬼地方。

他思考着，该怎样行动，这时他想起了电影《基督山恩仇记》的情节，最后，他作出了一个决定，打算效仿基督山。

首先，他通过努力搞到了一个能铲土的大铁片，把它收藏好，这是一件非常有用的东西。从这一天起，他开始行动了。

白天，有人的时候，他装得像死狗一样地躺在地上，不动声色，让人们以为这个家伙除了吃饭，干活就是睡觉，整个儿是一个废物。晚上，夜深人静，他便像一个幽灵，借着月光，用那个斑斑锈迹的铁片向地下努力挖掘。

黑子埋头卖着他的力气，按照既定的方向不停地往前挖着。终于挖通了，在他的头顶露出一个碗口大的天空。他想也不愿多想地迅速用破铁片扩展着那个洞口。洞口逐渐扩大了，已经扩大到可以容纳一个人出人的大小。他放下了手中的工具，“蹭”的一下，猛力跳出来了。他不知道自己是怎么蹿出洞口的，他已经做好准备，出了洞口，就要像一支离弦的弓箭，急速逃离这块不祥之地。然而，展现在他面前的可不是他所想象的那个自由的天地，当他蹿上地面时，他发现这里原来是监狱长办公的小院。面此时，监狱长，还有几名看守也正在用一种异样的目光观看着这个从地下蹦到地上来的怪物。

俗话说：“风流须是风流种，不会风流莫妄谈。”在厚黑怕经看来，世上的事，有的别人能干成，你就干不成；过去能干成，现在就不行，切不可干出“东施效颦”这样自以为聪明的蠢事。因此，厚黑怕经提醒世人：“己为己来人为人，各是各非各安分”，否则，只能自讨苦吃。

◎ 怕经实战：出尔反尔，最终自食其果

厚黑怕经认为，出尔反尔往往是同“贪财”紧密相连的，因为对于某些人来说，孔方兄的确有极大的诱惑力！然而，在厚黑怕经看来，出尔反尔等于自食其言，最终只能失信于人，这种小聪明要不得！

范蠡范大夫离开越王，隐居在陶地，化名为陶朱公，因为会经营，成了富甲一方的大户。他的次子在楚国杀了人，问成死罪。陶朱公为救次子，就用牛车装了几缸黄金，叫三儿子去楚国营救。但是大儿子见了，便嚷嚷着要去。陶朱公不允，大

儿子便说：“长子是家中之兄，今二弟有难，不叫我去，偏叫三弟去，是说我不中用？”于是，打算自杀。他的妈妈见此情景，急忙对丈夫说：“老二犯罪，让老三去救，未必救得出来；如果让老大去救，未必救不出。如今你不让老大去，他必定愤恨自杀。你说，你是不是老糊涂了。”

陶朱公无奈，就叫老大前去，并写了一封书信，让他带到楚国交庄生其人，并吩咐他：“把这些黄金搬进庄生家里之后，不要和他说什么话，回来就是了。”

大儿子起程的时候，另外还带了私蓄几百金。到了楚国，在一个陋巷里拜见了庄生，照父亲的话做了。

庄生对他说：“你可以回家了，不要在此逗留。即使你的弟弟出狱了，也不可问及此事！”

可是，陶朱公的大儿子并未照庄生和话去做，而是暗地里留了下来，因急于营救弟弟，又利用自己的私蓄去贿赂另一位贵人。

庄生其人虽然穷居陋巷，然清高自守，自楚王以下的官员都十分尊重他。他这次对陶朱公的礼物，只是暂时留下，是不使故人失望罢了。长子不知这些，以为庄生没什么作用。

庄生去见楚王了，谈起天上发现了灾星，楚国可能有难。楚王素来敬重庄生，听了他的话，说问：“你看怎么办呢？”

庄生说：“多积阴德就可以了。最简单的办法就是大赦天下！”楚王毫不犹豫地答应了。

那位贵人受了陶朱公子的贿赂，一见楚王采取这种措施，便迅速去告诉陶公子，说：“楚王已下大赦令了，你弟弟准会安全出狱！”

长子以为大赦天下了，心痛自己家的黄金，于是再次去拜望庄生。

庄生一见他，惊奇地问：“你还没有回去吗？”“还没呢？我想等弟弟出狱一同回去，现在听说要大赦天下。故来辞行！”

庄生猜出了他的来意，就对他说："你把这些金子拿回去吧！"陶朱公的长子就非常高兴地把那些黄金拿走了。

庄生很生气，想不到会被人愚弄，于是，再次去见楚王，说："前天说及的灾星事，大王已准备大赦了。但我在外面听到不少闲话，说陶朱公那位大富翁有个儿子，在楚国已问成死罪。用许多金钱贿赂了大臣，把这次大赦，说成是专为那位大富翁的儿子，并不是造福百姓！"

"岂有此理！"楚王愤然说，"寡人的命令会随人指点吗？"于是，立即下令把陶朱公的次子先斩首，然后再行大赦令。

所有的罪犯欢天喜地的出狱了，只有陶朱公的儿子被抬出来的是尸体。长子领了弟弟的尸体回家安葬。一家人号啕大哭，只有陶朱公不动容。妻子问他原故，他说："长子一去，我猜定老二死定了。这并不是由于他不爱弟弟，而是他会弄巧成拙。他从小就跟着我，受尽苦难，对每一个钱的来历、知道得非常详细，舍不得花钱。而老三一出世就丰衣足食，不知道钱的来历，故能舍财。我要老三去，就是他看不起钱，会完成任务；长子却不能，所以才有今日的后果。"

在厚黑怕经看来，出尔反尔是一种典型的无德无义之行径，是小人之举。为着自己的一己之利，违背了自己的信诺，放弃了良知与公德，自以为得了天大的便宜，孰不知这是在冒天下之大不韪，是在与天下人为敌。因此，厚黑怕经提醒世人：为了小利而出尔反尔，等于是给自己贴上了不仁不义的标签。

◎ 怕经实战：不择手段，玷污自身人格

厚黑怕经认为，如果仅仅是耍些小伎俩、小手段，可能造成的后果还有救；如果为了达到一定的目的，而不择手段，就自作孽不可活了，换来的只能是人格丧失。

重男轻女、养儿防老的旧观念，如今在一些地方，仍根深

蒂固。往往，有些人为了生个儿子，想出种种邪门歪道的主意来。这其中，有的如愿以偿，得了个儿子，有的则未必那么有"福气"，生了一群，仍无儿子，更有的，为了要个儿子丢了性命、丢了人格。

周某三代单传，早早就娶了妻，盼望早得贵子，续接香火。不料，妻子十月怀胎，却生了个女孩儿。周某非常失望，他传宗思想太顽固了，非要要个儿子不可，不信自己有不了儿子。国家实行计划生育政策，二胎指标轻易不能给。周某急得抓耳挠腮，想不出个好法子。

就在他苦于无法的时候，妻子又怀孕了。找人号脉，说是男孩儿。两口子喜上眉梢，又愁到心里。如果怀二胎的事儿传扬出去，单位里非让"做"了，那可毁了自己的儿子了。

两口子合计来，合计去，忽然想到了假离婚……可妻子说："离了婚，我生下孩子，别人也会说是你的。要是非不让我生下来，怎么办呢?"

周某想了想，说："有了！咱们从征婚广告中找个老实点儿的人，你假装应征，等生了儿子，再回来，大不了，多给他几个钱呗!"在厚黑伯经看来，周某的想法就超出了小伎俩的范围，已经是在不择手段了。

于是，两人找关系，终于办了离婚手续。妻拿着一份登有征婚广告的报纸，按两人挑定的"对象"，找到了在远方一个小镇采石场做工的于某。

于某已三十有二，虽因采石致富，盖了两层小楼，腰缠巨款，却因左眼斜视，尚未寻到一房妻室。经人点拨，他在报上登了一则征婚启事，谁知，一个亭亭玉立的美姑娘自天而降，手执启事找他来了。

于某喜不自禁，慌忙把姑娘让进自己的单身宿舍。两人攀谈起来，越谈越投缘，越谈越有意，越谈越亲热，不知不觉，已是凌晨三点了。这位姑娘猛地"想"起该去找地方住宿了。于某说："你看都几点了，早关门了。你若不嫌我这单身宿舍

脏乱，就在床上委屈一夜，我就睡在沙发上吧。”

于某在黑暗中见这位姑娘脱去衣服，躺在床上，于某欲火难熬，起身向床边走去，一把抱住姑娘，喘息着说：“我受不了了……”姑娘并没有推脱，二人如干柴烈火般滚作一团……

第二天，这位姑娘说要回去办手续，一周后再来完婚。七天之后，这位姑娘果真来了，办了停薪留职手续，打扮齐齐整整，来到于某的小楼前。于某的亲朋好友见了，称羡不已，更把于某乐得找不着北了。

一天，某女告诉他：“我有了。”于某更是喜不自胜，轻轻把妻子放在床上，吻着她，说：“从今往后，你给我好好保养，什么活儿也不许你干！”中年得妻，又要喜得后代，于某欢喜雀跃，把一切家务活儿都揽在自己身上。

算算还有两个月，妻子就要临盆，可是，不料妻子忽感腹痛，连忙送进医院，生下一个胖小子。于某疑惑：“这小子怎么来得这么快？还不到日子呢！”

该女娇嗔道：“你这个傻子，还不兴人家早产。”于某也不再多想，待母子俩更是好上加好，百般疼爱，百般奉养。

假如就这样下去，也许就不会酿出悲剧了。然而，在邻县的丈夫周某还在等她抱回自己的儿子来呢，天天来信催促。某女见于某待自己那么好，实在不忍心伤害他，但纸里终究包不住火。儿子满月那天，她还是提出了离婚。

于某晕了，傻了。这是怎么回事？待他迷迷糊糊地听完她说出的原委后，于某晕头转向走出家门。他越想越气，“我于某堂堂正正的男子汉，受这口窝囊气！我还有什么脸面活在这世上？你不跟我，你丢我的人，你也不得好死！”

于是，他直奔工地炸药库，从熟睡的保管员身上偷拿了钥匙，搬着一大包炸药，跌跌撞撞地冲回自家的小楼。小楼上，母子俩都已睡着。两眼血红的于某燃了炸药……一声巨响，划破了夜空，将他们三人，连同两层小楼，端上了天空。

在厚黑怕经看来，不择手段地为非作歹，这种人的下场必定是非常悲惨的。他们坏事做尽，忘乎所以，从不去想受害者的感受，报复和惩罚来自何时何地何方何人，他们无法预料。这就决定了他们的结局注定是丑剧、闹剧和惨剧。因此，厚黑怕经提醒世人：跳得越高，摔得越重；作恶越大，下场越惨！

◎ 怕经实战：操之过急，丢了到嘴肥肉

厚黑怕经提醒人们，对于有一些早晚属于你的东西，也不要操之过急，否则，“煮熟的鸭子也有可能飞掉”。

在东北某地曾发生过一个真实而又荒唐的故事。

每逢清明这天，某工厂工人刘刚的母亲玉凤，都端着两碗饭和那精心烹调的四盘精美炒菜供到她去世的丈夫的遗像面前。

今年4月5日清明节晚上，玉凤送走了上夜班的儿子后，就早早地上床休息了，近午夜时分，玉凤被一阵凉风吹醒，她突然看见从门口飘来一团团白色的烟雾，烟雾里裹着一个白色的身影。只见那个身影低沉地说道：“玉凤，你不要害怕，我是你丈夫，是来看看你的。”

玉凤赶紧从床上坐起来。那低沉的声音又说：

“玉凤，不要过来，否则，你的阳气会冲跨了我。”

这正是丈夫那熟悉的语调！玉凤是相信鬼神的人，她经常烧香拜佛，看到眼前的情景，她真想去拥抱那日夜思念的丈夫。那个“幽灵”用亲切的口吻继续说道：

“我想知道，我埋藏的财产是否还在老地方，儿子快结婚了。应该用上了。”

玉凤说：

“你放心吧！你留下的财产还在床底下的砖洞儿里放着呢！我会把它用到正当地方的！”

“嗯！你多保重，我得走了。”

随着一团烟雾，那人影不见了。玉凤惊奇得一宿没有睡觉，第二天一亮，就起来到挂摊算命去了。中午时分，玉凤回到家里，脸上笑模笑样，看来真是丈夫的亡灵回来了。她也确实想看看床下的财宝还在不在，当她撬开方砖后，大吃一惊，瓷罐里面的金银珠宝竟已荡然无存，她一声都没出就昏过去了。不知过了多久，玉凤被儿子刘刚唤醒。她告诉了孩子昨晚发生的怪事，还说想去报案。刘刚拦住母亲说：

“妈妈，这笔钱也许是父亲拿去了。还是不要报案，等明天再说吧。”

夜幕降临了，刘刚上夜班走后，屋里只剩下玉凤与灵台上燃烧着的蜡烛。这时，门又悄然无声地开了，一股白色烟雾从门外飘来，将那幽暗的烛光吹灭。借着月光，玉凤又看见了被雾气缠绕着的人影，还是那熟悉的声音，只听来人说道：

“玉凤，咱们的财产被我拿去了，是为了给你买十年的寿禄。记住不要报官，不然你会损寿的。”

正当人影向外移动时，从床下突然跃出一个公安战士来，他大喝一声：“举起手来！”手电筒光中映出一把乌黑的手枪，枪口指向了那团白雾中的人影。

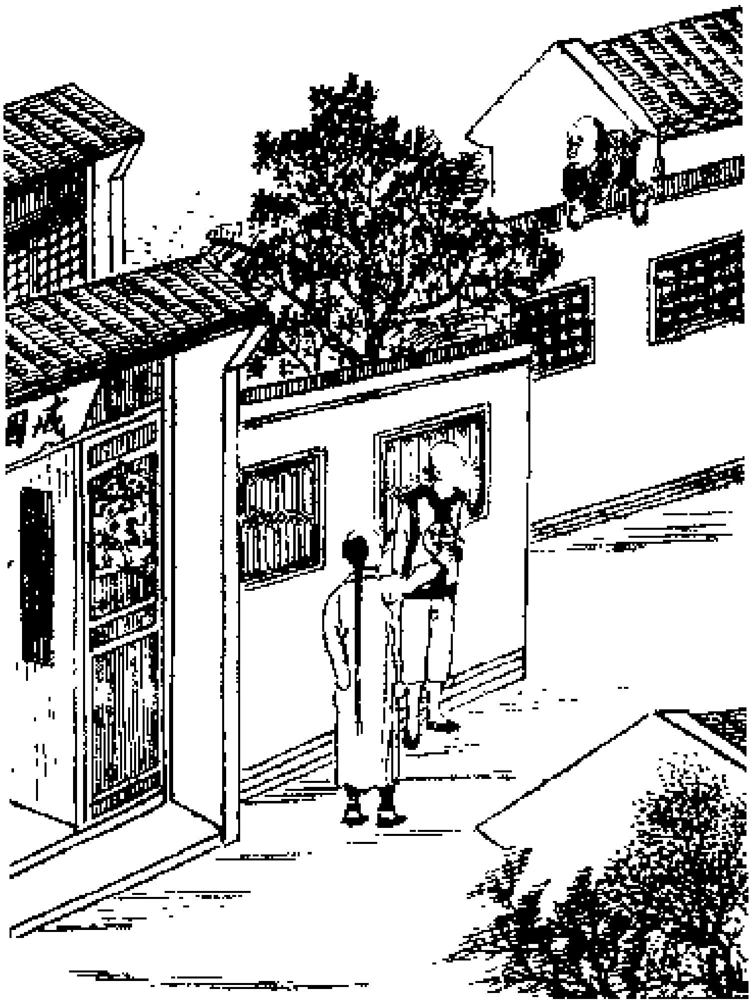
只见那“幽灵”扑通一声跪倒在地，口里喊着：“妈妈，我是刘刚啊，别开枪！”

原来，刘刚好不容易追上了一个女朋友，那姑娘提出了若干条交朋友的条件，以及若干条结婚时必须添制的“硬件”要求。而刘刚参加工作没多久，请姑娘吃饭、跳舞，财政开支就已捉襟见肘，看着姑娘如花一样的笑脸，似柳一样的身姿，他冥思苦想着，如何才能弄到钱。偷、抢、骗不敢，向娘要，娘不应。他爹死前是个商人，肯定是留下钱了，怎样才能弄到手呢？忽然他想起了电影《王子复仇记》，于是灵机一动，导演了这样一幕“幽灵”戏。

俗话说：“心急吃不了热豆腐。”这位刘刚想从母亲身上坑钱，心不可谓不黑，他如果懂得厚黑怕经，一定不会干这种

蠢事，正如他母亲所说的，“傻孩子啊！这钱本来就是你的，你急什么呀！”因此，厚黑怕经提醒世人：只能懂得忍耐的人，才能品尝出收获的滋味和体会到成功的喜悦。

■ 厚黑二十一怕：铤而走险



——越是聪明的人，越可能对自己的形势作出错误判断，越可能对自己的能力作出过高的评估，越可能存在着侥幸的心理。

越是聪明的人，越可能对自己的形势作出错误判断，越可能对自己的能力作出过高的评估，越可能存在着侥幸的心理。

厚黑怕经认为，人要生存就必须适应社会环境，而要与社会环境相适应就必须遵循一定的行为规则。自以为聪明的人，会对自己的形势作出错误的判断，会对自己的能力作出过高的评估，以为自己可以违背人们共同遵守的规范而侥幸不会受到惩罚，这就是铤而走险的思想基础。对于懂得厚黑怕经的人来说，他们无论如何厌恶这套行为规则，都必须迁就它，甚至要维护它，如有人敢于违背，还要大张旗鼓地去讨伐，以显示自己的正义性。

◎ 怕经实战：再狡猾的狐狸，也逃不过猎人的眼睛

有一条古训说："多行不义必自毙。"还有一条民谚说："再狡猾的狐狸，也躲不过好猎人的眼睛。"可有人却不信这套，一定要反其道而行之，那么最终必将坠人深渊。所以厚黑怕经提醒世人：切不可心存侥幸，铤而走险。

在一座北方的大城市里发生了一起重大的珠宝盗窃案。一天晚上大约七点多钟，有人从市首饰分公司旅游服务部仓库盗走了数以千计的珍珠、玛瑙、翡翠、项链等贵重物品。

大约晚八点钟，该公司一名工作人员上完厕所，顺道经过服务部仓库，发现仓库的门是开着的，门口还放着一辆陌生的自行车，便产生一种好奇心。他走到仓库门口，朝里头望了望，这时他才发现，仓库值班员老孙头被五花大绑地捆在一把木椅上，这时，人已昏了过去，嘴里被塞了一块旧毛巾。老孙头醒过来后就说："快，快，有人，有人盗宝……"

接到报案后，分局刑警队的刑警们马上赶到了现场。只见仓库的地面上到处散落着许多珠宝。刑警们虽带来了警犬，可警犬对此也无可奈何。因为仓库内的物品码放时间较长，警犬已无法依据嗅觉进行追踪。这个案犯绝对是个惯犯和老手，在现场，几乎没有留下一个纽扣或一个脚印，甚至连一丝头发也没有留下。

刑警们把目光停在了仓库门口那辆可疑而又陌生的自行车上。这简直是"天外之物"。经查，此车系二八凤凰男车，车闸和车铃都很灵，可没有车牌和车锁，刑警们问遍了公司上下所有员工，都说车不是自己的，也不认识这辆车到底是谁的。刑警们可以肯定，这辆车是案犯作案时留下的。

刑警们听取了老孙头的陈述：

"大概是晚上七点半钟吧，新闻联播节目刚完，我独自一人在仓库里看电视，当时我多喝了点儿，有点醉，一边看电

视，一边犯困，忽然一个人推门闯了进来，还带着一股凉风，大冬天的，这个人戴着黑面纱，简直就像小说里描写的大盗形象。这个人两步就窜到了我的跟前，他用一把改锥猛地顶住了我的喉咙，还没等我反应过来，那人便把一块旧毛巾狠劲儿塞到了我的嘴里。那人又用一根绳子绑住了我的身体，并把我打昏了过去，以后的事情就不知道了。我也没有看清那家伙长什么样。”

刑警们回去以后，立即展开侦破工作。第二天，首饰分公司打了个电话，向刑警队长梁峰透露了一个极其重要的线索，半个月前，新疆乌鲁木齐市某艺术品公司，曾向该公司预订了一大批货，此案发生以后，经过有关人员连夜紧急查核，意外地发现，仓库里被盗走的那一大批价值昂贵的珠宝，基本上就是那个公司订下的那批货物。

梁峰又急忙赶回首饰分公司旅游服务部，经过查询，在服务部会计室，他发现了一顶灰色平顶鸭舌帽。帽子上已经有了灰尘，经过有关人员的证实，这顶帽子正是新疆乌鲁木齐市那个艺术品公司的采购员张某的。于是，梁峰拨通了乌市的长途电话。

但是，乌市张某回答：“那是我的帽子，是我走时丢下的。谢谢你们帮助我找到了它。现在请你们帮忙妥为保管，将来一定有来京取帽的人，谢谢你！”

张某和另一位同行的采购员早已于十天以前就返回了乌鲁木齐，他们是不可能在此间作案的。梁峰排除了他们作案的可能。从交通方便，易于销售方面分析，他认为案犯极有可能去广州销售赃物。

于是，刑警们开始大规模地排查。找了一店又一店，查了一家又一家。功夫不负有心人，在翠华公司，他们听到了一个着实令人振奋的消息，翠华公司经理告诉他：“前几天，去了一趟广州，碰见了一个北京老乡，他叫何宁，是北京某服装商店的经理，听他说，在广州一家宾馆里见到了一个北京人，这

个人叫于强，他说于强手底下有一批珠宝……”

梁峰马上直奔某服装商店，找到服装店经理何宁。何宁说：

“是的，在广州某旅馆，我遇见了这个叫于强的人。他是个无业青年，这个人文质彬彬的，长得还挺秀气，看那样儿挺像个和善的人，真看不出是个走南闯北江湖上的汉子。那天晚上，他从床底下拿出一个黑箱子，打开一看，全是项链什么的，还有珍珠、翡翠。不瞒你说，我头一眼看见这些东西眼睛都直了，我想问问他这些东西是从哪里弄来的！但干我们这一行的，一看就知道，这些东西对于于强来说，一定不是好来的，我问他来路，他也不肯告诉我，我也就没多问。后来，他问我能不能买点儿，帮助代销也成，如果这件事办成了，可以按二八分成……”

又经过一段时间紧张周密的侦察与走访，刑警终于搞清了于强的一些情况，特别是查访到，近日于强行动极其诡秘，他几次以一般顾客的身份，进出王府井、前门、民族文化宫等珍珠古玩门市部和售货台，仔细品看那些五光十色的珠宝。先探路子后行动，这是一切惯犯的必由之路。

同时，公安局又得到一个重要信息，于强已经买了飞往广州的飞机票。看来时间不能再耽误了，刑警们立即向局领导作了汇报，以最快速度将猎物缉拿归案。

再说于强，自从打昏值班员，从仓库里窃得大量贵重物品以后，便终日躺在床上做起了发财之梦。他想的不错，此物不可在北京抛出，那样太危险，一定要把东西甩在广州。于是，他先静观事态发展，然后想办法去广州，将近一个月的时间过去了，他感到时机已经基本成熟，便开始买去广州的飞机票。现在飞机票已经买好了，是明天下午的班机，只要耐心地等上十几个小时，便可踏上南去的飞机了，这样，便算是大功告成了。

这天夜里，他和女友在床上欢快一阵之后，便盘算着以后

的日子该怎么过，还没想好呢，刑警们便冲了进来。

这位于强长得面目清秀，很难把他同那个盗窃犯联系在一起。他自己也承认，“正是靠着自己的这点外表，我蒙骗了一些善良的人，他们看我长得文质彬彬的，简直像个正人君子，便放松了对我的戒备，我于是乘隙而人。靠着这些，我在北京等地已作案多起，我是一个名副其实的惯犯。我以为靠着这些最终可以发大财，可没想到最终却走进了监狱，真是罪有应得。”

在厚黑怕经看来，认为自己聪明，手段高超，做了坏事也不会受到罚惩，这是一种典型的自欺欺人的心理。这种心理危害极大，它最容易迷惑麻痹人们的心性，泯灭良知，进而走向思维的误区，过失、失误以至罪恶都由此而生。因此，厚黑怕经提醒世人：以小聪明掩盖大的过错，只能是掩耳盗铃，欲盖弥彰。

◎ 怕经实战：君子爱财，取之有道

人做事之前，都会出自本能地进行一下风险评估，如果风险太大，得不偿失，往往都会止步不前。那么，为什么还会有人铤而走险呢？问题就出在他们鬼迷心窍，利欲蒙了双眼。所以，厚黑怕经认为，只要抱着“君子爱财，取之有道”的心理，就不会犯“铤而走险”式的蠢事！应该看到，“君子爱财，取之有道”这句俗语，是人生经验和教训换来的。

一位农村青年叫洲，年初从江苏来京打工，干了三个多月的临时工，因为干活太懒丢了饭碗，一直闲着没事。前些日子，他来到崇文门一个非法劳务市场，想碰碰自己的运气。结果他被一名中年男子看上了，中年男子走到他跟前，拍拍他的肩对他说：“小伙子，想挣钱，跟我走！”

于是，他跟着那中年人几经周转，来到一个小院门前停下了。中年男子开了门，带他进去。进了屋，洲看见这里堆满了

各种图书和杂志，花花绿绿，令人眼花缭乱。再看那封面上，形态各异赤身裸体男男女女的形象映人眼帘。凭感觉他知道，这是一些地下淫秽书刊。

中年男子好像看出了他的心思："我们不会白天出去卖的，晚上拿出去卖，是不会出事的。""我怕，要是让人抓住怎么办？""不会的，晚上没警察，再说，我们又不摆在明处卖。这可是干一天就拿一张大团结啊！"诱惑实在太大了，他一咬牙一跺脚，干吧！

从此，每当夜幕降临，洲便按照中年男子的安排，带上装有那些图书和杂志的大书包，在一条条灯光昏暗的胡同里，在一条条喧闹繁华的街头马路边，寻找着对象，推销着那些色情书刊。开头一两天，还算顺利，该卖的都卖出去了。中年男子也不食言，每次都从所赚的钱中抽出一张大团结给他，在销售顺利时，偶尔还多加一张给他。

终于有一天，一个同乡发现了他的秘密，出于好意，那个同乡极力劝阻他不要再干这种生意，说这种生意干下去迟早要把自己毁了。那个同乡还拿出几份报纸给他看，他一看，顿时傻眼了，因为那上面登着几则贩卖色情书刊受到法律严厉制裁的典型案例。联想到自己目前所干的事，他吓出了一身冷汗，自己所干的事已经触犯了法律，如果事情一旦败露，那么后果不堪设想，他吓坏了，越想越害怕，他动摇了。

于是，他又找到中年男子，告诉他自己不打算干了，中年男子听后，大怒，瞪着两个包子眼冲他吼起来。他又辩解了几句，中年男子上来就是一阵拳打脚踢，直打得他满地打滚，连声求饶，答应继续跟他干，他才罢了手。

结果，终于有一天，他在贩卖色情书刊过程中，被巡逻的警察抓了个正着。

在厚黑怕经看来，想挣钱本身并无可厚非，人嘛！谁不想一步一步往高处走，可是，厚黑怕经提醒世人："挣钱要挣老实钱，贪利忘义终成怨。"

◎ 怕经实战：敢玩火者，必遭自焚

厚黑怕经认为，侥幸心理最害人，它使人失去戒惧之心，使人敢于以身试法。

金融部门有极少数“钱耗子”为个人捞油水、发大财，竟然知法犯法，置党纪国法于不顾，互相勾结，变换手段，挪用公款，收取贿赂，搅乱金融秩序，挖国家墙角。

前不久，南方某市就逮捕了一批这样敢玩火的“钱耗子”，其手段、丑行、数额均令人震惊。

“钱耗子”之一尹某，是A公司财务科资金员，负责保管转账支票。“钱耗子”之二易某，是M银行外汇部信贷员。“钱耗子”之三何某，停薪留职在家，专为银行跑存款。“钱耗子”之四朱某，B公司财务部长。“钱耗子”之五吴某，B公司财务部副部长。

身为国家金融干部、共产党员、大学毕业的易某，深知国家金融纪律，却知法犯法，铤而走险，与其他几只“钱耗子”互相勾结，鲸吞高额利息差。易某将尹某从A公司转出的300万元，存到某信用社，打通关系的人是何某。这笔钱，在半年，银行利率是月息9.3‰。易某却告诉尹某为7.5‰。尹某也想从中渔利，便提出5.4‰。这一压又压，就形成了3.9‰的利息差。

时隔一天，何某就把70200元钱给易某送来。易某自留32500元，余下的分给尹某和何某。不料，A公司的会计员在与银行对账时，发现本公司有300万资金已转到与公司毫无业务关系的某信用社的账上了，立即报告了公司主管财务的总会计师。总会计师跟主管转账支票的尹某曾提到过，把300万元转到支行的事，怎么转到信用社去了？

总会计师追问尹某，让他立即把300万交出来。尹某只好交出了存款单。总会计师要求把存款提前支取出来，他怕有什

么闪失。公司要提款，尹某急忙找易某。易某又找何某。何某找信用社。谁知信用社把那300万元以“高息”贷了出去。

易某找B公司的朱某和吴某，希望他们能划出一笔资金到信用社，把A公司的300万元“顶”出来，并告诉朱某、吴某，这样可使他俩发笔大财。

就这样，经过一番讨价还价，B公司的这笔钱“顶”出了A公司的钱，A公司就不再追查了。而中间人易某又捞了一笔大钱，朱某、吴某的腰包当然也以“万”计地有了大宗进项。

300万顶300万，一进一出，把国家银行的公款“顶”跑了78150元。朱某、吴某从中得到18000元。朱某尝到了甜头，定板又划出1000万元，由易某通过何某转存入某区支行。他们用B公司的转账支票，从M银行偷偷将B公司的1000万元存款划出，存到某区支行。区支行又将这笔钱以更高的利息贷给一个石油公司，石油公司预付“手续费”40多万元。

其后，尹某又将A公司500万元存款以高息也存入那个区支行，私吞“手续费”8.4万元。易某、何某又伙同C公司的资金科长将刚贷到手的300万元，以高息挪存到某信用联社，捞回“手续费”8.64万元。随后，易某等人又连续3次作案，挪用公款1800万元，吞进“手续费”60余万元。

仅仅两个半月的时间，这几只“硕鼠”就挪用公款2400万元，鲸吞“利息差”73.2万多元。然而，正在他们自以为得计，紧锣密鼓地筹划新的阴谋，并自鸣得意之时，他们的事情败露了。

在厚黑怕经看来，敢于铤而走险者，所做之事对他来说充满了极大的诱惑，他已经到了为之发狂的地步。人一旦发狂，再高的智商也会成为一名傻子。因此，厚黑怕经提醒世人：再大的利益也不值得为之出卖灵魂、放弃人格或触犯法律。

■ 厚黑二十二怕：害人害己

常言道：『多个朋友多条路，少个仇人少堵墙』，『狗急了也跳墙』。因此，事不能做得太绝，不能伤天害理，要记住，把别人逼入死胡同，自己也进了死胡同。

常言道："多个朋友多条路，少个仇人少堵墙"，"狗急了也跳墙"。因此，事不能做得太绝，不能伤天害理，要记住，把别人逼入死胡同，自己也进了死胡同。

事情的变化是复杂的，当我们把对手逼进一个死胡同时，首先也得考虑，我们自己同时也进入了这个死胡同，因此，不要把事情作得太绝，要给自己留有余地。在厚黑怕经看来，上天是公平的，一心想要害别人，其实就是在害自己，因为可能会一时得逞，但是总有一天会得到报应，这一点是可以肯定的！

◎ 怕经实战：天作孽尤可恕，自作孽不可活

孔老夫子曾提出的一项生活准则："己所不欲，勿施于人。"可是现实世界上能够推己及人、反躬自省的人简直是太少了。小到个人为呈一己之私，机关算尽，坑害别人；大到某

些国家的强权政治，高举着大棒，到处威胁制裁报复。其实国家与个人都是相同的，只有反省自己，为对方考虑些，才能创造出和谐的人际关系和良好的国家关系。

唐朝天授年间，有人告发周兴谋反，皇帝武则天命令来俊臣负责审讯此案。开始，周兴并不知道自己被告发，正和来俊臣一起喝酒。席间来俊臣摆出了求教的姿态对周兴说："囚犯大多不招供，怎么对付他？"周兴说："这很容易，把犯人投入大瓮，再把烧旺的炭放在瓮的周围，还有什么人不招供的？"

于是，来俊臣就吩咐手下人取来大瓮，又把炭火烧得很旺，慢斯条理地对周兴说："皇上下命令审讯你，请你进人瓮中尝试尝试吧？"周兴吓得冷汗直冒，连忙叩头认罪。皇帝武则天下令诛杀了周兴的同党并将他发配到岭南，结果因这个酷吏害人太多去岭南的途中就被仇人杀死。

在厚黑怕经看来，像周兴这样的酷吏，只知道自己严酷刑罚的效用，而不考虑对别人造成的巨大痛苦。不自觉播下了与人为恶的种子，最后只能招至报复而灭亡。

厚黑教主李宗吾在发明怕经的过程中，发现人如果聪明到了极端，就会自以为是。这也就是为什么许多聪明的人往往都喜欢自以为是。这种自以为是发生在普通人身上，还问题不大，如果发生了位高权重的人身上，后果尤其可怕，他们犯起傻来，连挽回的余地都没有。

春秋时期，东周诸侯并起，各霸一方。齐国君位更替，齐襄公即位。齐襄公有两个同父异母的姊妹，都长得很美，一个叫宣姜，嫁给了卫宣公，一个叫文姜，长得更漂亮，从小兄妹俩亲昵无忌，逐步勾搭成奸。后来文姜嫁给了鲁桓公。

公元前694年，鲁桓公要去齐国访问，文姜听说了，便一再要求陪鲁桓公一块前往。鲁国的大臣们认为不妥，向桓公进谏："女子出嫁后，父母在堂，可以归宁。现在夫人的父母都已去世，归宁探兄，实属非礼。"但鲁桓公溺爱文姜，在文姜

一再缠磨下还是答应了。同车走到陈水，齐襄公已在等候，相见十分欢畅。随即共同来到齐国首都临淄，盛宴接待。同时齐襄公派宫女把文姜接到宫中，说是文姜公主多年未回，宫中嫔妃，十分想念。实际上齐襄公早准备了密室，把文姜接入，两人重叙旧情，寻欢作乐。第二天日上三竿，还没出来。鲁桓公心疑，派人去探听，回来报告说：宫内很少嫔妃，也没见他们兄妹。鲁桓公心中明白，气得七窍生烟。不久，文姜出来后，鲁桓公与她发生了激烈的争执。

鲁桓公身在齐国，而且齐国又是鲁国的一相邻的大国，他不敢过分发作，只能含恨在心。齐襄公也自知理亏，心中有鬼，还不知事态如何，便派心腹去打听。齐襄公知到事已至此，后果不妙，一则鲁桓公会怀恨报复，二则宣扬起来，自己声誉扫地，而且文姜难保，更难欢聚了。怎么办？自以为是的齐襄公打算斩草除根。

鲁桓公也怕夜长梦多，于是派人来辞行，齐襄公认为机不可失，便马上召来心腹大力士公子彭生，经过二人密谋，制定了一个恶毒的计划。齐襄公装得十分亲热，一再邀妹夫鲁桓公到附近牛山一游，同时为鲁桓公夫妇饯行送别。鲁桓公勉强应命。宴席上，各国大臣纷纷向鲁桓公敬酒，桓公不觉喝得酩酊大醉。齐襄公马上让公子彭生扶桓公上车回宾馆，上车后，桓公已经醉得不省人事，彭生便顺手把他面朝下放平，等到走出牛山不远，彭生就用腿压到桓公背上，再用双手猛拉桓公两臂。彭生力大无比，只听一声惨叫，桓公臂肋折裂，血流满车而死。车到宾馆，彭生报告说：鲁桓公饮酒过度，途中突然死亡。齐襄公听后，大哭不止，命人厚殓入棺，并马上向鲁国报丧。

齐襄公自以为得计，可是这种事，纸里包不住火，鲁国满朝文武，义愤填膺。但是国力贫弱，深知不是齐国对手，真打起来，很可能一败涂地，且丧国威。于是只好暂忍，仅提出要查找凶手，加以严惩，以平民愤。

齐襄公深感，到此地步，如果彻底得罪了鲁国，自己身为一国之尊，丧伦通奸，害死妹夫的内幕会被鲁国宣扬出去，会引起天下公愤。不如先杀了彭生，暂时稳住鲁国再说。于是，立刻叫来彭生，当众怒叱："鲁侯酒醉，不小心服侍，致鲁侯暴亡，罪该万死！"遂命左右将彭生拉出去斩首。彭生想到自己为齐侯卖命，今日却成了替罪羊，于是大喊："齐侯淫妹又杀其夫，今委罪于我，天理难容！死后必为厉鬼，要你偿命！"众人听了，各处传扬，无不痛恨齐襄公。

再说文姜，自从夫君鲁桓公被害，处境也十分尴尬。鲁桓公死后，他的儿子即位，即鲁庄公，派人去接生母文姜。文姜虽不愿离开齐襄公，但碍于国理人情，势不能久留齐国。但是如果回到鲁国自己恶名在外，又有何面目？而且还会给儿子庄公带来难堪。所以想来想去，当车驾行到齐、鲁两国边境时，便坚决表示，此地不齐不鲁，正是我家！结果落得个不鲁不齐的下场。

齐襄公干这些伤天害理的丑事之后，便想如何压服人心。于是又接连向周围诸侯国动武，而且得罪了周庄王。事后他怕周庄王出兵报复，便派遣大夫连称和管至父带兵戍守葵丘。因为危机四伏，边防难守，他们请求齐襄公给个期限。当时襄公正在吃瓜，便顺口答复：明年吃瓜时叫人接替你们。可是到了第二年七月瓜熟时，却不见动静，连称就派人去打听，结果回报说：主公带文姜外出游玩，已经一个月了，还没回来。连称气得大骂："昏君正式娶了我的叔伯妹妹，他丢下不理，却勾搭文姜出游，又言而无信，干脆反了吧！"管至父说："先别着急，也许他忘了，再去问问看。"于是派人带瓜前去。齐襄公一见，知道他们是在故意讥讽，便抓起瓜来，朝来人头上砸去，使来人满脸开花，并怒叱道："一切由我做主，回去告诉他们，等明年瓜熟再说。"连称和管至父便联合被齐襄公排挤的叔伯兄弟公孙无知，通过宫内连称的妹妹连妃，密报襄公行踪。得知襄公坠马伤脚，便乘机进后人宫，将齐襄公乱刀分

身。

在厚黑怕经看来，芸芸众生中，自以为精明的人并不在少数，也正因为其太精明，才一点亏都不肯吃，所以总是算计别人，也总是怕被别人算计。对于一些不值一提的小事，这种人会记一辈子，或许别人认为那样的事无非小事一桩，根本早就忘记了，他们还是耿耿于怀，他们总认为天下都是与自己一样的坏人，也正是如此，他们陷害别人，也会感到天经地义。其实“害人即是害己，惠人即是惠己。”因此，厚黑怕经提醒世人：在行使厚黑之时，一定要心存“怕”字。

◎ 怕经实战：螳螂捕蝉，黄雀在后

螳螂捕蝉，黄雀在后，典出《庄子·山木》中的一则寓言。意思是说：蝉儿不知，有一螳螂，正伺机捕蝉；螳螂捕猎在即，心中快意；螳螂不知，一个黄雀却在其后，正要吃它；又不知，有一孩童正引弓将弹。鸣蝉、螳螂、黄雀，他们都忘乎在自己的眼前利益中，不知自己身后，大难即将来临矣。这个故事被广为传诵，以警示眼光短浅、没有深谋远虑者。

赤壁之战后，曹操大军败逃北方，留下曹仁据守南郡，周瑜欲乘胜袭取南郡。曹仁先分兵于夷陵，与南郡互相照应。周瑜几番损兵折将，均未能攻破城池。后周瑜强攻夷陵，得手后进兵南郡。南郡守兵出城迎战，被周瑜打得大败。周瑜领兵冲入城内，结果却是一个陷阱，守军矢石俱发，周瑜狼狈逃走，自己左肋也受了重伤。曹仁大胜，派人连续几天阵前辱骂挑战，周瑜使出一计：假装应战，故意于马上发怒大叫吐血，倒下地来。慌乱中被拥着退兵，然后叫士兵传言自己已死。曹仁被眼前胜利冲昏了头脑，在当天夜里去劫周瑜的营，结果中了埋伏。

正当周瑜与曹仁斗得不可开交时，诸葛亮却隔岸观火，暗中计取了南郡，捉到了曹仁掌管兵符的将官。诸葛亮用曹仁的

兵符，诈调荆州守城兵马前来救曹仁，张飞趁机袭取了荆州；诸葛亮又让关羽带兵符到襄阳，诈称曹仁求救，守城军士不知是计，关羽没费吹灰之力又乘机拿下了襄阳。

因此，厚黑怕经提醒世人：在你向对方下手时，千万不要忘了看看自己背后是否有人在窥视，否则必遭人算计。现实生活中，这种例子不胜枚举。

一天晚上，张某闲着没事儿，便来到了一家卡拉 OK 歌舞厅。他在一个沙发座上坐下来，要了一杯啤酒，边饮边打量舞厅里的每一个人。旁边坐着一位小姐，侧着身子看他，他无意中也看了她一眼，她便显得又不自然，他放下啤酒杯，走过去，向那个女人发出邀请。

他们双双走进舞池，在乐曲声中迈开了舞步，一曲终了，他们又坐回原处。他给那位小姐要了一杯桔子水，两个人海阔天空地聊了起来，从纽约的夜总会到巴黎的花花世界，从香港的霓虹灯到东京的歌舞厅。在不停的交谈中，双方都向对方投去了含情脉脉的目光。他们居然像一对恋人，根本就不像刚认识才一小时的陌生人。

在谈到香港的时候，张某对那小姐说："我前些天刚刚从香港回来，我有一个叔叔，在一家香港大公司当经理，家有万贯，什么洋房、汽车这些都统统不在话下。我叔叔说了，以后也叫我到香港去，给我一家商店叫我经营。到了那个时候，我的生活水平可就不是现在这个模样了。"

其实，在张某向那位小姐大侃特侃的时候，他自己心里最明白，他谈的这些纯属子虚乌有。他哪里有什么叔叔呀！更没有什么叔叔在香港。这时，小姐对他说，"你看，你能不能帮我一个忙。""谈什么帮忙，有话尽管讲。""我现在特别想弄点港币，你看，既然你有这个路子，我当然就要求你给帮忙吗?"说着她从自己的脖颈上摘下一条金光闪闪的项链，"你看，这条项链是我花一千多元买的，如果要把它换成港币，得换多少？你可不要蒙我哟！"

张某接过项链，仔细打量，其实他对此是一窍不通，可又不能说不懂，还得装出像个行家的样子，“你这条项链嘛！是可以换一点港币的，但换不了多少钱呀！这样嘛！谁让咱们已经是朋友了呢！我可以帮你说一说，尽量给你多换点，怎么样？如果你信任我，这条项链就暂时搁在我这里。”

小姐对张某还真是百分之百的信任，居然把这么贵重的东西就这样轻易地交给了他。张某心里一阵狂喜，他们分手了，他把金项链自己留了起来，又另花人民币从别人那里换来了港币，交到了小姐的手里。小姐拿过一任崭新的港币，连数都没数就塞进了口袋。这小子心里可美了：傻丫头，连把你给卖了自己还不知道呢！几百元港币换了一条上千元的项链，这好事上那找去。现在，我们该拜拜了，“小姐，明天我要出趟差，大概需要一个月左右才能回来，等回来以后，我们再在这里相聚，好吗？”

张某和那小姐分手后，他把那条金项链又拿了出来。他要用这条金项链重新换回更多的港币。他找到原先给他换港币的那个朋友，请他帮忙出手。谁知，那个朋友接过项链看了看，竟对他说，这条金项链是假的，只值几块钱。

俗话说：“天外有天，人外有人。”在厚黑怕经看来，权诈之术无所不在，比你道行高的大有人在，准备骗人的，想想可能的后果。因此，厚黑怕经提醒世人：在行使厚黑之时，切不可为了不正当的目的泛用权谋。

◎ 怕经实战：心术不正，赔了夫人又折兵

在厚黑怕经看来，上天是公平的，想害人的人，最终多半都会“搬起石头砸了自己的脚”。

有这样一对年轻夫妇，丈夫姓汪，原为一中学老师，三十出头的年纪，精明强干；妻子姓高，原是一家国营工厂会计，年龄不到三十，风姿绰约。只因近年来，商潮滚滚扑面，搅得

这对夫妇也做起了“发财梦”。于是两年前都断然停薪留职，做起了“生意人”。可是别看汪某能说会道，然而却不谙“水性”。两年下来，不仅与“孔方兄”无缘，反而欠了一万多元的债，债主追着屁股没完没了地讨债，法院已多次责令汪某限期偿还债务。

这天，正为还债发愁的汪某，望着刚从门外走进来的娇妻，眉头一皱，计上心来。当晚，两口子躺在床上，汪某试探着问妻子：

“你还记得咱们老家那个做木匠活的远房表哥吗?”“你说的是不是那个老婆跟人跑了的半大老头?”“没错。你想，他会木匠活，一个人没儿没女，老婆又让人拐跑有好几年了，手里一定有钱，我们应该想想，从他手里弄点钱。”就这样两人策划了一个自认为聪明的计划。

不久，离县城百里远的乡村路上，款款走来了一位美貌的少妇。村里的周木匠虽已年过四旬，但依然显得很结实，这会儿正低着头在家中干活，耳边响起一声甜甜的呼唤：“表哥!”

周木匠愣了半晌，才想起眼前这位美貌少妇是城里表弟的媳妇儿。周木匠沏茶倒水招呼着客人。这表弟媳妇倒是像回到自己家里一样，她上前拉着表兄的手：“快别忙了，都是自家人，快坐下咱们说说话。”

那双白嫩的小手握着周木匠一双又粗又糙的大手，弄得周木匠的心突突直跳。表弟媳妇说：“表哥，一转眼你也四十多快奔五十的人了，跟前没个人给烧饭暖被，我们怪不放心的，我这次来是给你介绍个人，让你们见见面，你看怎么样?”

他们的关心让周木匠感激不已，他连声道谢。中午好吃好喝的一番招待之后，周木匠穿戴一新，随着表弟媳妇上路了。两个人东游西走，跑了一大圈，周木匠破费了不少钱，也没见到“对象”的面，周木匠心里起了疑，这时，表弟媳妇羞羞答答地凑上前来说：“表哥，你真傻，你怎么还不明白，是、是我看上你了，像你这样的老实人，我怎么舍得介绍给别人

呢?”见周木匠满脸的不明白，她又解释：“那姓汪的不是个东西，什么本事都没有，钱也挣不回，可偏生了一肚子的花花肠子，在外面拈花惹草的，我实在是没法跟他再过下去了。表兄你看，这是我们的离婚协议书。”

周木匠吓了一跳，这么漂亮的媳妇，放着城里的读书人不跟，会跑来跟一个老农过？他觉得这表弟媳妇一定是有什么“精神病”，吓得他扭头跑回了家，一夜没睡踏实。

第二天一大早，周木匠仍起来做活，没想到那漂亮媳妇又来了，她泪眼汪汪、可怜巴巴地：“表哥，你要是再不留我，我可就真没地方去了，你看！”周木匠见她撸起衣袖的小臂上似有一片青紫印。周木匠这时半信半疑，面对这梨花带雨般的少妇，实在不忍心，就同意了。当晚，女人为了表现她的真心实意，执意要为表哥暖被窝。周木匠被这飞来的艳福弄得晕头转向，岂有不允之事?

翌日，女人说回去办离婚，周木匠在家筹办婚事。第二天早晨，高某才匆匆赶来。“那姓汪的提出条件，要我赔他三千元钱还债，才能离婚。” “欠债还钱是他的事，凭什么让你还。”“我这不是盼着赶快离了，咱俩好结婚。你手里不是有钱吗?” “我这些年在外干活是攒了点钱，可是那得留着咱们结婚以后用．他姓汪的欠债凭什么我来还，不行!”

汪某这在家里等着数钞票，忽见妻子两手空空的回来了，不觉一股怒气涌向心头，他指着妻子的鼻子大声怒吼道：“你去找那姓周的，他要再不给钱，我就告他强奸罪。”高某又赶回周木匠家，死说活说，周木匠就是不肯出钱。汪某无奈，先将妻子痛打一顿之后，不顾脸面亲自上门要钱。不想这周木匠也是经常跑外的人，根本不吃这一套，反咬这夫妻二人设圈套害人。

汪某回到家中，再看妻子怎么也不顺眼。而高某见汪某对自己如此薄情，又欠了许多债，便真的与汪某打起了离婚。汪某一计不成又生一计，偷写了一张3000元的借条讹诈周木匠。

周木匠情急之下一状告到了法院。这汪某不仅赔了夫人，又被法院判刑服法。在狱中，他接到外面送来的一包东西，原来是周木匠与高某的结婚喜糖。

俗话说：“淹死会水的。”在厚黑怕经看来，杀人者被杀，整人者被整，骗人者被骗，天道循环，心术不正者，必遭此恶果，世人在行使厚黑之时一定要自警！

◎ 怕经实战：要想人不知，除非己莫为

厚黑怕经一再提醒心术不正者，纸里包不住火，雪里埋不住人，要想人不知，除非己莫为！

1975 年的时候，上海某高等院校的教师陈风，吃惊地收到一位女学生的情书，这位被誉为校花的学生清清毕业后，被分配到离她家乡不远的一座国家大型水电站。照片上的她，楚楚动人，美貌超群，照片的背面，两行用指血写的字“风，别忘了我，一个永远爱您的女人”。陈风被她的真诚感动了，他比她大十岁，而且他的继父陈敬斋还是个在押的国民党军统人员。

但是爱情的力量是伟大的，他们最终结合了。生活是清苦的，陈风每月五十几元的工资，得维持他和失去工作的清清的生活。不久又添了个女儿。她开始觉得陈风不像以前那么吸引她了，尽管他把她从甘肃带回上海。

1977 年的冬天，陈风的继父获得释放，几经周折，终于找到了惟一的继子。一天下午，他们家门口出现了一个衣衫破旧的高个老年人。“我是陈风的父亲……”“劳改犯，滚！”清清将门一摔就关上了。

陈风一回家，得知父亲被妻子赶走，二话没说，扭头冲出大门去，四处寻找，终于在一个公园里找到了继父。此后的生活格外清苦，然而最使陈风担心的，是妻子和继父之间那种冰炭的关系。

一天上午，邮递员送来了本市一个局办公室给陈敬斋的一封挂号信。里面是平反决定书，另一张写着，要陈敬斋面谈补发工资及工作安排事宜，清清的血液一下子沸腾起来。

彩电、电冰箱、沙发……十万元的人民币和政协委员的身份使陈敬斋能够以行动来证明他无愧于当爸爸这个称号，而儿媳妇清清变得像猫一样驯服。起初，陈敬斋请媳妇陪他去商店，顺便在豪华的饭店就餐。没几天，在电影院里，公公的手不知不觉地摸到了媳妇的身上。

一天下午，陈敬斋回到家，对清清说，已经为她联系好了一个当护士的工作，清清激动得热泪盈眶。老公公乘机把她抱了起来……

风言风语传到了陈风的耳中，但他置之一笑。可是一天下午，陈风提早回家，正碰上两人的丑行，他一转身冲出家门，在学校住了三天。他希望这是妻子偶然的过失，只要她能改邪归正，就可以原谅她。

然而不久，陈敬斋又从美国得到十万美元的消息，使清清振奋不已。当陈风与清清正式交谈时，她提出了离婚。清清这个贪婪女人，野心远远不至此，进医院没几个月，她就被调到了全院最舒适的老干部病房。她与副院长的关系也到了白热化的程度。她开始对陈敬斋不太满意了，如果不是为了钱，她更愿意嫁给三十五岁的副院长。

陈敬斋要赴美探亲，而清清也身怀有孕。在清清和副院长的精心策划下，陈敬斋为了赴美，被迫留下遗嘱：遗产归清清和他所生的孩子继承。

可是，人不死，遗嘱就不能生效。谁能保证在此期间他不会同别的女人好呢？如果他再另立遗嘱又怎么办呢？终于，陈敬斋喝下了他自己酿下的致命苦酒——一杯人参茶，那是清清在他晚饭后递上的，里面掺有安眠药和过量的镇静剂。

清清和那副院长着实高兴了好几天，因为从外表上看，那老家伙很像是患心肌梗塞而死的。可是，正当他们以死者的遗

嘱和腹中的胎儿为据，要求合法继承遗产时，公安局依法逮捕了他们。清清所生的婴儿，经医学验定为她和副院长所生，根本没有继承陈敬斋遗产的合法权力。

俗话说："害人之心不可有，防人之心不可无。"在厚黑怕经看来，如果你是一个"恶人"，害人会有法律和道德上的问题，而且也会引发对方的报复；如果你是一个"好人"，害了人反而会引起良心上的不安，而且用心害人还得绞尽脑汁。因此，厚黑怕经提醒世人：世上没有绝对的"恶"，也没有绝对的"善"，我们需要做的就是遏制人性中"恶"的一面，弘扬人性中"善"的一面，也就是要去除害人之心。

■ 厚黑二十三怕：误入圈套

——俗话说：『不怕贼偷，就怕贼惦记。』强中自有强中手，你的那点小聪明可能还没用，别人就已经看透了你的心思，并将计就计，引你入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。

俗话说：“不怕贼偷，就怕贼惦记。”强中自有强中手，你的那点小聪明可能还没用，别人就已经看透了你的心思，并将计就计，引你入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。

厚黑怕经之所以强调为人处世不能偷奸耍滑，就是因为社会太复杂了，其中不乏偷奸耍滑的高手，你的那点道行可能与之相比太微末了。这些人都是别人肚子里的蛔虫，揣摩人心思是他们的强项，你的那点小聪明可能还没发挥出来，他们就已经看透了你的心思，并且将计就计，把你引入圈套，你可能被人卖了，还在替人数钱。所以，厚黑怕经提醒世人：对此不可不防！

◎ 怕经实战：哑巴吃黄莲，有苦说不出

厚黑怕经认为，很多人被骗，问题就出在自己有贪欲，这种心理又被骗子所利用，结果，只好自认倒霉。

古时候，有一个狡猾的老头带着银子到钱店换钱，故意与店家争论银子的成色，吵吵嚷嚷。这时，一个少年从外边走进来，十分礼貌地对老头说："老伯，你的儿子在常州做生意，我和他是好朋友，有些银子和一封信，托我转交给老伯，我正要往您府上去，不想在这里遇到。"说着，把银子和信交给老翁就走了。

老头把信拆开，对钱店的主人说："我的眼花了，不能看信，请您给我念念信。"店家给他念信，信中都是些家常事，最后说："捎去银子十两，供父亲生活的需要。"

老头听了十分高兴，说道："把刚才的银子还给我，不必争论成色了，我儿子寄的银子，信上说是十两，拿这银子兑钱吧！"

店家接过老头的银子，用秤一称是十一两三钱，心想，一定是他的儿子一时匆忙，没有顾上检验，店家贪心一起，就将错就错，就按当时换钱的方法，十两纹银兑换九千钱，给老头换了钱，老头也没有多说背着钱就走了。

过了一会儿，一个客人说："店主人怕是受骗了吧！这个老头，是个老骗子，他无恶不作，刚才我看他换钱，就已知道他不怀好意，只是他是个无赖，我不敢惹他，刚才他在店里，我不敢说，你最好看看他刚才给你的银子。"

店家一听，大吃一惊，忙拿剪子剪开老头的银子一看，果然是里面包着铅胎的假银子。店家懊悔不止，忙向客人致谢，并询问老头的地址。客人说："老头住的地方，离这有十多里，你去追赶他，还能追上。"

于是，店主人追到西城门外，远远望见老头把钱摊在一家

酒店的柜台上，和几个人在喝酒。店家十分高兴，径直冲人店内，揪住老头就打，一边打一边说："你这个老骗子，用十两假银换了我九千钱，快还我钱来。"

在一边喝酒的人，连忙上前劝阻，询问原因。老头十分镇定地说："我拿儿子的十两银子换了九千钱，都是真银子，店主人既然说是假银子，就把银子拿出来让大家看看。"

店家把剪破了的假银子让大家看，老头笑着说："这不是我的银子，我的银子只有十两，所以只换了九千钱，现在这些假银子，好像不止十两，是你来诈骗我的。"酒店里的人当即拿出秤称了一下假银子，果然是十一两三钱。众人大怒，责备店家，上前将他揍了一顿，店主人苦苦哀求，大家不肯饶他，最后由他出钱，包了一桌酒席，为老头赔礼道歉，这才放他回去。

人们可能会说这个骗局设计太过精巧，其实在厚黑怕经看来，店家真正被骗的原因在于自己的贪心。

这个故事，在现代也有翻版。某日上午，一位七旬老翁正在公园里散步，一位中年男子拦住了他的去路，用一种恳切的口吻对老翁说："老大爷，麻烦您，向您打听一下，这里附近哪儿有宰牛场呀！"

老翁抬头看看那人说，"这里是市区，没有宰牛场。你要找宰牛场，应该上郊区呀！""是吗？真不凑巧，您看，我家里有人得了急病，需要买一些牛黄治病，真急死人了。"老翁同情地看着他，但是他也是爱莫能助，中年男子失望地走开了。

老翁继续散他的步，没走多远，又有一位青年男子拦住了他："老人家，这一带我不太熟悉，我想问问您，五金公司在什么地方？"

老翁往前一指："前边儿就是。"说罢刚要迈步，只见一女青年迎上来，对他们说："二位请留步，我这有点好东西，牛黄，你们要吗？很便宜的。"说着，她从口袋里掏出了一个

用塑料袋装着的黄球球。

男青年看了看说："货倒还可以，你要多少钱？"

女青年说："一万二千元一个，很便宜。"

青年男子说："你还别说，这价钱倒是不算太贵，可惜我没钱买，喂，老大爷，您看怎么样，您不买一个，这个对老年人身体有帮助的。"

老翁摇摇头，"不买，不买。"忽然，他想起刚才那个中年男子的事，就是对女青年说："这位姑娘，有个人要买牛黄，刚才问过我。"

姑娘马上非常高兴，"有人买，好呀！麻烦你们二位给我牵个线，这件事要是办成了，我每人给你们一千元信息费，怎么样？"

老翁犹豫了一下，但终究禁不住那一千元的诱惑，说："行，你在这里等着，我们去追那中年男子。"

姑娘在原地等，他们上前面去追，也巧了，那中年男子此时还没有走远，他正站在前不远的一个地方喝冷饮呢。老翁和那青年走过去，向那中年人说明了来意。中年人喜出望外，放下冷饮杯子，就要跟着他们俩个人去见那卖主。青年人此时不惊不慌地拦住中年人，并且颇为内行地说："这样走可不行，你们买卖双方待会儿见了面，这事要谈成了，等于没我们什么事了，告诉你，卖主出价是一万二千元，你也出个价吧！"中年男子想了想说："我出价一万五，怎么样，那三千元钱你们挣，可以了吧！"老翁按捺不住激动的心情，悄声对他说："就这么办吧。"

说完两人又找到那位姑娘，向她要那个牛黄，说买主要看看货，只见那姑娘面露难色，似乎有些不太相信他们俩。"你们就这样把牛黄拿走了，待会儿我上哪儿去找你们呀！你们得给我留下什么当凭证。"

"你说吧！要留什么凭证。"老翁说。"三千块钱押金。"姑娘斩钉截铁地说。

青年人凑到老翁耳边说："就依她，反正牛黄在我们手里，她害怕咱不害怕，我这儿有二千元，您再拿一千元，先给她，一会儿几千块钱就赚到手了。"

老翁冲那姑娘一挥手，"走，跟我去取钱，我就住在附近。"不一会儿，老翁就把钱取出来，并交给了那位小姑娘。小姑娘把钱牢牢握在了手里，老翁和青年人拿着牛黄找那中年人去了。

走着，走着，青年人指着不远处一厕所对老翁说："您先走着，我去趟厕所，出来我追您。"老翁也没多想，握着宝贝牛黄径直向前走。等他走到冷饮摊前，这才发现，这里早已不见了那中年男子。老翁等了几分钟，忽然预感到了什么，回头到那厕所找那青年人，也不见了。他感到不妙，忙跑回去找那姑娘，这才发现，姑娘也早已没了踪影。老翁心凉了半截，握着牛黄找到药铺鉴定，这才得知，这个牛黄是假的，只不过是一个被晒干了的煮鸡蛋的蛋黄。

在厚黑怕经看来，老翁被骗固然值得同情，但他也活该，谁让他贪心呀！跌这种跤的大多是这种"聪明"之人，这些"聪明"人就是不明白好事决不会白白地便宜给你的道理，偏偏往人家下的圈套儿里钻，最终好事没成了，反而害了自己。

◎ 怕经实战：不要被对方的装疯卖傻解除武装

厚黑怕经认为，避免误入圈套的一个重要方面，就是不要中了别人的"假痴不癫"之计，也就是说，不要被对方的装疯卖傻解除了思想武装。

三十六计之一的"假痴不癫"，典出三国时期的司马懿，他知兵权之重，巧用计谋，夺回兵权。

公元 239 年，魏明帝曹睿病危时，封曹爽为大将军，总摄朝政，又从前方召回司马懿，以 8 岁的幼子曹芳相托。曹睿死后不久，曹爽奏明曹芳，建议加封司马懿为太傅，夺了司马懿

的兵权。曹爽又大封其亲信、兄弟，独揽朝中大权。

面对这种险恶的情况，司马懿称病不出，两个儿子也退职闲居。曹爽掌握大权后，花天酒地，十分奢侈，经常与亲信随从等出城打猎，他的弟弟劝他不要出城打猎，以免为人所算，曹爽不听。

曹爽对司马懿仍有戒心，非常想知道司马懿的情况，恰逢亲信李胜升任荆州刺史。于是，他就让李胜去辞别司马懿，借机探听消息。李胜来到司马府上，得到门吏的报告，司马懿对两个儿子说："这是曹爽派他来探我病的真假啊！"于是，摘去帽子，把头发散开，上床围着被子坐下，又令两个婢女扶着，才请李胜入府。李胜走到床前拜见司马懿说："一向不见太傅，谁想如此病重，今天子命某为荆州刺史，特来拜辞。"司马懿假装说："并州那个地方离朔方很近，要好好防备。"李胜说："是荆州刺史，不是并州刺史。"司马懿又说："你刚从并州来？"李胜说："是上荆州去。"司马懿大笑说："你是从荆州来。"李胜说："太傅如何病到这种地步。"左右说："太傅耳聋。"李胜说："给我纸笔一用。"左右取纸笔给李胜。李胜写完呈给司马懿看，司马懿看后说："我病的耳聋了，此去保重。"说完，以手指口，侍婢进汤，司马懿将口就之，汤流满襟。司马懿哽噎着说："吾今衰老病笃，死在旦夕。二子不肖，望君教之。"说完，倒在床上，声嘶气喘。

李胜走后，司马懿起身对两个儿子说："李胜回去报消息，曹爽就不再忌畏我了。只等他出城打猎，就可行事。"

几天后，曹爽请曹芳去祭祖，大小官僚，皆随驾出城。曹爽正行之时，司农桓范劝谏说："主公总典禁兵，不宜兄弟皆出。倘城中有变，如之奈何？"曹爽用马鞭指着他斥责说："谁敢为变！再勿乱言。"司马懿见曹爽出城，随即起用从前手下破敌的兵士，和家将数十人，带着两个儿子，采取行动。他先联络其他对曹爽不满的官员，又令兵士占领曹爽军营，然后率领众官员进见郭太后，诉说曹爽罪状，请求罢曹爽兵权，

郭太后只得同意，司马懿派兵守住浮桥。随后，司马懿又令人出城见曹爽，说他没有别的事只是为了兵权。并专门写了一道奏书。

曹爽正在飞鹰走犬之时，忽报城中有变，很快就接到了司马懿给曹芳的奏书。书中叙述先帝相托之情，并借郭太后的旨意，请求罢曹爽兵权。曹爽经一夜沉思，决定自罢兵权，进城做一“富家翁”。桓范痛哭出帐，说：“曹子丹（曹爽父亲）以智谋自许！今兄弟三人真是蠢猪！”曹爽交出大将军印，兵将即走散。曹爽进城后，司马懿即包围其住宅，后将兄弟三人及同谋者数人斩杀。

在厚黑怕经看来，在这次争夺权力的政治斗争中，司马懿与曹爽的胜负就取决于他们对于“怕”的认识。司马懿因为懂得“怕”，所以以退为进，装病麻痹曹爽，先免去自己的灾祸，司马懿若不是装病，很可能被曹爽杀死。曹爽不懂得“怕”，才给司马懿提供了举兵发难机会。

◎ 怕经实战：不要相信天上会掉下“馅饼”

古人曾经用守株待兔的典故，讽刺相信天上会掉“馅饼”的人。可是现实生活中就有这种人。

钟医生是某厂医务室的大夫，平常职工们要是有个头疼脑热的，就来找他开点药，他也尽心尽力，所以人缘儿不错。钟医生与他在海外的叔叔经常保持着联系，由于他的父母早已过世，所以，叔侄二人形同父子，关系甚为密切。前些日子叔叔刚刚从国外给他汇来了一万元美金，让他改善生活，弥补家用。这事立刻在厂里传开来了，人们都说钟医生真是个有福之人。钟医生今年有五十岁了，妻子儿女一共四口，也算是个美满家庭，当他们接到这笔巨款时，自然全家人在一起庆贺了一番。

一天下午，医务室里照例只有钟医生一人，他坐在桌前，

翻看着当天的报纸。这时，门外有人敲门。“请进来。”钟医生合上报纸，他知道，又有病人来了。

开门进来一位漂亮姑娘：“您好，钟医生。”“您好！”钟医生打量着这位姑娘，“您请坐，您有什么不舒服？”

姑娘坐在他面前，面带微笑地说：“我想请您给我看看，这几天我乳房老是疼。”

钟医生“唔”了一声，“那，你把衣服解开吧。”姑娘不紧不慢地解开了上衣，又把两手伸到背后，稍稍低一下头，解了乳罩，然后把乳罩往上提起，这样，一个洁白如雪，丰满嫩腻的胸脯就一览无余地袒裸在医生的眼前了。

钟医生由于年龄与职业的缘故，面对这一切未动声色。他让姑娘侧过一下身子，问她道：“你感觉那一只乳房疼？”

“两只都有点。”“都有点？”“麻烦您，给我仔细看看吧！”

他把手伸了出去，履行医生的职责，在手与对方胸部接触的一瞬间，他忽然有了一种异样的感觉。他竭力收住纷乱的思绪，尽力集中注意力，专心查找病因。他捏了一只，又去捏另一只，在工作的时候，他不敢看那姑娘，但他感觉得到那姑娘此时正用一种火辣辣的目光看着他，像一团火，他怕那团火。因为此刻在他心里，也悄悄地随着触摸时间的延长面慢慢升腾起一股欲火。

“您看我的乳房有事吗？”钟医生轻轻地摇了摇头，他把手挪开那让他产生非分之想的地方。“可是，我为什么还是感觉老疼呢？”“这，我也不太懂，我看了看没事。”

那姑娘并不急于整理衣服，就这样和医生有一句没一句地谈天，弄的钟医生的目光老也不敢在那个地方多停留，可又老是有意无意地往那个地方扫一扫。幸亏此时又有病人敲门，那姑娘迅速穿好衣服，冲着钟医生一笑，说：“钟医生，您看，我什么时候上您家去，您帮我好好治治，好吗？”

钟医生似乎听明白了什么，他感觉遇到了飞来的“艳福”，“好吧！明天下午，你来吧！”

第二天下午，钟医生在家里恭候那位姑娘。他之所以选在这天下午，是因为这天下午，他的妻子儿女都不在家，很安全的。时间刚过二点，那漂亮姑娘如约而至。此时的钟医生，早已不是端坐在医务室里的那个道貌岸然的医生了。他色迷迷地看着姑娘的胸脯，手却不由自主地伸了过去，那姑娘轻轻一推，拦住了他，“等等，我自己来，”说着，自己动手开始解衣服，当解到只剩下裤衩和乳罩的时候，钟医生再也忍不住了，欲火中烧地抱住了那姑娘，就要往床上倒。

正在这时门被人撞开了，一个大汉闯进来。“哈，钟医生，你以行医为名，污辱我的未婚妻。”钟医生一下子被吓得目瞪口呆。完了，这下子完了，他明白这是上当了。他赶忙穿好衣服向那男人认罪求饶，那男人一拳把他打倒在地，那漂亮姑娘走过来，“钟医生，你不是有一万元美金吗？留着它干什么？想想看，是要名誉呀？还是要钱？刚才的事，我们已经拍了照，你看着办吧！”钟医生一下子瘫坐在地上。

在这个世界上，偷鸡不成反蚀把米的事是层出不穷的。

老张是外地一家钢厂的副厂长，为联系业务，他千里迢迢来到北京。这真是一个好天气，老张没乘“的士”，下了火车，便沿马路一直往前走去，他要好好领略一下这如春的冬天。

走了大约一百米，忽听见旁边有人叫他，“大叔，您好！我向您问个路。”“哎呀！真不巧，我也不是本地人，我对这里也很不熟悉呀。”老张回答着。

正在他们俩说话之际，一个小伙子从他们的后面飞快地骑着自行车过来，当经过他俩跟前时，小伙子用车把冷不了地撞了老张一下，老张开口就要骂。这时，旁边那位小伙子急忙用手拉了拉他的衣袖，他再仔细一看，原来骑车小伙子从车上掉下来一个黑色的皮包，鼓鼓的。

当骑车人走远之后，他们把皮包打开，里面展现出百元一张的人民币，足足有十几摞，整整齐齐的。这些使老张的眼睛

都看直了。“这钱少说也得几十万?”“差不多得有一百万了吧!”“甭管多少万，大叔，今天既然让你我碰到了，那算咱们有福气，咱们分了吧!”

正在他们欲分包中钱的时候，忽听一阵急促的自行车铃响，他们抬头看，原来是那骑车小伙子又回来了，脸上现出十分焦急的神情。问路小伙子赶紧把那个黑皮包塞进路边的草丛里，回头对老张说：“你千万不要吱声，一切看我眼色行事，等把他支走以后，咱们再分钱也不迟。”

骑车小伙子在他们面前停住了，“二位师傅，你们看见没看见一个黑色的皮包。”

“我们没看见，”老张态度恳切地说。“真急死我了，那里有我刚从银行里取出的八十万元现款呀! 那是公家的钱，要是丢了，可怎么得了呀!”小伙子显出一副哭丧的脸。

“不行，我刚才骑车从这里过去的时候，这里就你们两个人，你们得让我翻翻，如果没有那算我倒霉。”骑车小伙子喊道。

老张自然是不肯让他翻，这时，问路小伙子凑到他耳边说，“让他翻，反正那黑皮包他找不到，钱是我们的了。”

为了赶快打发掉那个人，老张听了问路小伙子的劝，把手里的皮包交给了那骑车人。骑车人打开老张的皮包，从里边左翻右找找出两万元钱来。老张赶紧说：“那钱是我出差带的，可不是你的。”

“那可不一定，现在我让人去检验检验，看看到底是真的还是假的，你们两个不要哄我。”说完扭头骑上车就要走。

老张急了，说：“这是我的钱，你不能把它带走。”

问路小伙子走过来，对骑车小伙子说：“你这样不明不白地走，让我们上哪儿去找你，要走，我跟你一块走。”

“好吧!”骑车小伙子露出无可奈何的表情。

问路小伙子回头对老张悄声叮嘱着：“你先别走就在这儿等我；我马上就回来，你可要看好那个黑皮包，告诉你，不许

溜，我马上就回来。”

两个小伙子一前一后，争争吵吵地走了。路边只剩下老张一个人了。他找个地方坐下，开始等人。等着等着，他想，你们两个我都不认识，虽然你们手里拿着我两万块，可我这儿有八十万哪！对了，何不现在趁他们没回来，我就拿了黑皮包逃之夭夭。那样的话，这笔巨款就是我一个人的了。

他从草堆里扒出那个黑皮包，一溜烟地朝那两个小伙子相反的方向跑去……一会，他跑进了一条僻静的小胡同。他顾不得气喘吁吁，急忙将皮包打开，欣喜地去抓钱，可他抓出来的竟是一叠叠白纸。

在厚黑怕经看来，天上决不会掉“馅饼”，掉下的只能是“陷阱”，概无例外。因此，厚黑怕经提醒世人：如果像狗一样，记吃不记打，那恐怕以后还得上当。

◎ 怕经实战：当心无原无故和你套近乎的人

从大量上当受骗的例子，可以明显地得出这样一个启示，就是如果有人无原无故地和你套近乎，你就要当心了。

胡某是深圳某开发公司的业务员，因为他所在的公司要兴建一座大型的现代化大厦，现在急需要一批钢材，所以，他来北京是肩负着公司经理的重托，带着巨款和汇票来的。可到北京采购了一段时间，因市场货源紧张，以致收获全无。他一脸的颓丧，正在此时，碰上了一位自称是某有限公司总经理的高某。高某表示深圳建大厦所需钢材的供应问题，他可以全部包下来。

“这件事，有希望吗?”胡某似乎对高某不太相信。

高某一拍胸脯说：“没问题，这件事包在我身上了。我，什么大风大浪没闯过，这点问题算个啥，那是小事一桩。”说着，他打开了随身携带的公文包，取出几张标有钢材型号、规格、数量的表格，摆在胡某的面前。胡某一看，喜出望外。他

心想这小子看来还真有两下子，这个大户我可得紧紧抓住他，买卖如果做成了，回去对我也有好处，公司经理定会重奖我的。

为了进一步让胡某信自己，高某又把盖有公司大印的合同书及铁路托运单递到了他面前。至此，胡某已深信不疑了。

“那先看看货吧！”胡某也毕竟是他多年采购的经验。可是，高某早就料到他会提出此种要求的，第二天，他就带着胡某来到了一个货场，那里放着堆积如山的各种钢材。高某指指钢材说：“货有的是，只要货款一到，我这里马上发运。”

仅用了三天，胡某就办好了一切，他按照高某的要求，把六万元现金和五百余万元的汇票转到了高某指定的某城市信用社。

胡某拿着提货单，正兴致勃勃地到仓库准备提货时，意想不到的事情发生了。工作人员指着他手里的提货单，严肃认真地对他说：“你这个单子是假的，你大概是被人骗了。”

俗话说：“上赶着不是好买卖。”在厚黑怕经看来，像胡某这样的人的确应该好好想想，他正为钢材发愁时，就有人主动上门，天下哪有这么巧的事，这不是等着上当吗！因此，厚黑怕经提醒世人：面对交往中过分主动的人，你有理由怀疑他是否别有用心。

■ 厚黑二十四怕：不急人难

——古人说：『城门失火，殃及池鱼。』『自扫门前雪，不管他人瓦上霜』的态度，会使自己陷入麻烦，千万不要为『消极避祸』沾沾自喜。

古人说：“城门失火，殃及池鱼。”“自扫门前雪，不管他人瓦上霜”的态度，会使自己陷入麻烦，千万不要为“消极避祸”沾沾自喜。

厚黑怕经提醒世人要远离祸害，但同时也认为，消极避祸是不可取的。因为有的祸害不是你想躲就躲得了的，“事不关己，高高挂起”、“自扫门前雪，不管他人瓦上霜”的态度，会使自己陷入麻烦的。因为，在厚黑怕经看来，“城门失火，殃及池鱼”的事太多了。因此，厚黑怕经认为，千万别为“消极避祸”沾沾自喜。

◎ 怕经实战：明哲保身反而引火烧身

在现实生活中，打算明哲保身，却反而被火烧身的事层出不穷。

在某城市的一天中午，一辆公共汽车在市区的街面上驶过，车上除了司机、售票员以外，只有一名乘客——某业余体校女队员。

司机见有人招手，就靠边停下了车。车门开了，从下边上来三个男青年。汽车继续朝前行去，一切都那么平静。女售票员正昏昏欲睡，见顾客上来，便亮开嗓子叫道："上车买票。"

一个留着小胡子的男青年凑过来说，"你要什么，要买票，好哇！咱们先聊聊。"他不怀好意地盯着女售票员看，售票员忙扭过脸去，她不愿意找麻烦。她心里想，"可别招惹他们，这帮家伙，一个个都不是好对付的，一看就知道是专爱惹是生非的捣蛋鬼。遇到这种事，千万不能答理他们。"那三个男青年，又朝那名女队员挪去。再看那名女队员，正泰然自若地望着车窗外而，好像对刚才发生的一切丝毫也没有觉察似的。

这时，小胡子已经坐到了那女队员身边。女队员警惕地将身子朝车窗这边挪了挪，另一个青年坐在了女队员身后。两个人用一种不怀好意的目光盯着这个女队员看，女队员把脸扭向窗外。

"哥们儿，这姑娘够漂亮的。"一个青年说。"是呀！看了真让人动心。"另一青年应道。另一个戴眼镜的青年一脸酒气地对着女队员吐出一口烟，"小姐，贵姓，家住在哪里，要往哪里去呀?"

女队员把脸扭过来说，"你们不要无理取闹好不好。""什么，说我们无理取闹！这小丫头儿胆子也太大了，胆敢教训我们，真是岂有此理。"三个人叫道。

这时，女队员实在已经忍无可忍了，她向那女售票员求援，“售票员大姐，我们都是女同志，你帮帮我，你是售票员，你劝劝他们不要这样闹了，这样闹下去有什么意思。”

再看那女售票员，此时完全是一副事不关己，高高挂起的模样，“哟，又教训上我了，这事不在我的职权范围之内，对不起，我可管不着。我呢！就只管卖我的票。”

三个青年见女队员向司售人员求援，火气就更来的猛了，他们用不堪入耳的语言辱骂那女队员，并且开始对女队员动手动脚。女队员急了，实在无法容忍了，只见她猛地一下子站了起来，一拳便打倒了一个企图对她乱动手脚的家伙，接着又把第二个重重地打倒在了地上。第三个见了，不敢再往上冲了，这时，女队员冲着司机一声大吼，“开门，我下车。”司机赶忙把车停下，当女队员走到门前时，回头对那三个家伙说：“敬酒不吃吃罚酒，自找罪受，活该。”

刚被女队员震吓一番，正憋着一股邪火，于是，他们打算拿女售票员出出气，三个男青年一个拿着刀子逼向司机，两个奔向了那个女售票员。

“开车！一直往前开，绕着城走，不许你停车。记住，停下我就扎死你。”司机吓坏了，他可不想丢命呀！开吧！开吧！什么话也别说了。

女售票员哀求那两个青年，“求求你们放了我吧！我刚才一言不发地坐在这儿，我可是一点也没得罪你们呀！你们放了我吧！”

两个青年一前一后把女售票员按倒在车座子上，然后一边在她身上乱摸，一边解她的衣服。任凭女售票员如何哀求，一点儿用也没有。就这样，在光天化日之下，在繁华的市区中心，女售票员被三个人折磨了两个多小时，然后把正在哭泣的女售票员扔开，对命令司机：“前面停车，老子要下车了。”

司机哆哩哆嗦地把车停下了。可怜他在这一路上，不知路过了多少个交通口，可他都没敢以任何一种方式通知警察，

在厚黑怕经看来，这种消极避祸的人的最大弱点，就是前怕狼，后怕虎，缺乏正气感，毫无见义勇为的精神，其结果不仅保不了自身反而引火烧身。因此，厚黑怕经提醒世人：该出手时便出手。

◎ 怕经实战：上帝是公道的

其实很多人内心是有正义感的，只是“事不关己”的思想在不断地腐蚀着这份正义感。如果能够把正在受到伤害的人当成自己的亲人，内心的勇气就会自然而然地涌出了。

一天，青年张平出差归来，已是夜里十二点了。他下了火车，心想，先到厂里去吧，在厂里凑合着忍一宿，明天再回家。如果现在回家，会惊动父母；何况我到厂里还有点事要办。于是，他便进了火车站边上的一片树林，从这片树林穿过去，再走过一段僻静的小路，就是自己工作的单位了。

张平正在树林中走着，突然，他听到有声音，侧耳细听，隐隐约约可以听到一阵阵威吓声和反抗声。听了一会儿，他明白了，这是有人在拦路侮辱女青年。这里有歹徒在干坏事，要赶快冲上去救人，他快步向发出声音的方向奔去。一股热血向上直涌，他加快了脚步：是的，时间紧迫，已经容不得他多想了。呼救声一阵阵传来，他低头猫腰，顺手抄起了一块砖头，朝着出事地点一路跑去。

离发出呼救声的地方越来越近了，他只要再加把劲儿，就可以冲到歹徒面前了。然而，就在这最最紧要的关头，他却突然停住了脚步。这时，他的脑子里突然响起了另一个声音：别这么冲动，傻瓜，你想的到是不错，救人，可是，你救得了吗？在你的前方，时刻都面临着死亡。迎接你的可不一定就是那一束束鲜花和金光灿灿的奖杯。退却吧！没人知道你，多一事可不如少一事。他站在那里犹豫起来，那边又传来了一阵猛于一阵的呼喊声，透过呼喊声，还可以听到一阵阵搏斗声，咒

骂声和痛苦的呻吟声。他的两条腿开始发软了，终于，他一转身，朝着出事地点相反的方向，如离弦之箭似地冲出了那阴森恐怖的小树林。在他的身后，响起了一个女人撕心裂肺般的嚎叫声。

张平终于回到了工厂。他回到了自己的宿舍，那是一间刚刚布置起来的，准备迎接未婚妻小英的新房。灯亮了，他疲惫不堪地倒在松软的床上，呆呆地望着天花板，那树林里传出的呼救声又在他耳际回响起来。多可怜的女人啊！从这个姑娘的遭遇，他突然联系起了自己的未婚妻小英。小英在厂医院当护士，她是个什么都不以为然的姑娘，平常大大咧咧，干什么都满不在乎，又常常一个人去医院值夜班。哎！真让人担心，见到她以后一定要好好嘱咐嘱咐她，让她以后留点神。想着想着，他就睡着了。

第二天一早，他便来找小英。在医院门口，他听到有几个人议论着什么，“哎！知道吗！昨晚上林子里出事啦！”“知道，有个女的让歹徒给劫了。”“女的到现在还昏迷着哪！”“有个小伙子救了她，那小伙子脸上也被歹徒扎了一刀。”“还听说流氓只有两个人，当时那个救人的小伙子听到树林里有个人朝出事地点跑，可不知怎么，一会儿又没声音了，他可能是怕牵连自己，跑掉了。”

他赶紧朝医院里边走，他不敢再听下去了。这时，同车间的小王从里边跑出来，见到张平就说：“张平，你回来的正好，你赶紧进去看看吧！你的未婚妻小英，她出事了，昨晚在树林里……”

听到这里，他的脑袋“嗡”的一下，他最不愿意看到的事情终于发生了。

在厚黑怕经看来，张平的错误在于他认为不值得为“与己无关”的事情去冒险，这是一种典型的短视行为。因此，厚黑怕经提醒世人：当别人受到伤害时，你不愿意挺身而出，轮到你时，别人也不会伸出援手。

〔第五篇〕

莫露锋：不能锋芒毕露

李宗吾曰："君子知怕也，闻乐不乐，居处不安，必诚必敬，勿之有触焉耳矣。"厚黑教主这里是提醒世人，"盈则损，直则折"，强者有强者的弱处和不幸，要懂得"藏"，切不可锋芒毕露。在生活中，寒光森森的锐器往往会使人感到忧心，一个人的才智名气过露，在人与人的交往中也会使人油然生出一种距离感，或产生回避的心理意识，甚至成为你的阻力，成为你的破坏者。所以当人处在少壮年轻的时候，往往会因锋头太健而丧失许多机会，延长成功的进程。等到明白这种道理时，又已经事过境迁，悔之晚矣。

■ 厚黑二十五怕：功高震主

当你功高业隆、名倾天下之时，就要格外小心了。古人说，“盖世功劳，当不得一个矜字”。况且，人君之侧，位高禄厚，人所垂涎。

厚黑怕经认为，军功、名声、才情都不是什么好玩艺。当你功高业隆、名倾天下之时你就要格外小心了。人君之侧，位高禄厚，人所垂涎，这是其一。其二“盖世功劳，当不得一个矜字”，沉浸在名誉的花环中，容易摆不正自己的位置，居

功自傲。因为君是至高无上的。从权力的角度来看，他们不希望受到威胁；从人的嫉贤妒能的心性来看，他们也不乐意有出其右者。更何况这时你可能已经由良友功臣变成了潜在的最可怕、最有力的敌人了。因此，当你大功显著时，你可想到功成退身？当你名声鹊起时，你可想到你正是众矢之的？当你才高过人时，你可想到要韬光养晦？

◎ 怕经实战：敌国即破，谋臣将亡

韩信发自内心深处喊出的那句“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡”，如今已成了千古至理名言。因为一旦大功告成，你对于君主的价值就会锐减，而这时你的能量越大对君主的威胁就越大。因此，残杀功臣在中国历史上曾反复发生，而其中做得最绝的就是明太祖朱元璋。

朱元璋既野心勃勃又疑心重重，心地险恶。他当上皇帝后，打天下时那种虚心纳贤、任人唯贤的作风全抛在脑后，朝思暮想的是维护他的绝对尊严和家天下。为此，他以各种卑劣手段残杀功臣。例如，其四位宰相都相继被杀。

朱元璋当政时，共设过四个宰相。开国首相是左、右丞相徐达、李善长。徐达是常年带兵在外，离开了相位，李善长是因朱元璋忌恨他决事独断，借故让他退休；三是宰相汪广洋因不合他的心意而被贬，胡惟庸是继后的第四位，也是最后一位宰相。

胡惟庸投奔朱元璋后，在李善长手下做事，以办事干练著称。汪广洋被贬后，经李善长推荐任宰相。他在朝中拉拢亲信排除异己、恣意弄权，引起了朱元璋的不满和猜疑。

当御史告发胡惟庸打算谋反时，朱元璋认为机会难得，于是立即下令逮捕了胡惟庸，给胡扣上“谋反”罪名，将他处决，并对胡全家施以抄家灭族。特别阴险的是，朱元璋还捏造罪证，把告发者也一同斩首。尤其毒辣的是，朱元璋把与胡关

系密切的人定为“胡党”，以追查“胡党”为借口，把对皇家构成威胁的，不论是文武官员、大族地主，都当作“胡党”，或杀，或抄家灭族。此案前后牵连株杀的有3万多人。朱元璋为了掩盖他杀功臣的丑恶面目，命人把上述人员刻成《昭示奸党录》广为散发，以平息众怨。

除掉胡惟庸后，朱元璋又向德高望重的李善长举起了屠刀。

李善长在随朱元璋征战中，随军参谋策划、组织指挥作战和后勤供应，屡建奇勋。开国初，组织制定法规制度、宗庙礼仪，与朱元璋关系如鱼水一般，朱元璋将他比之为汉初萧何，称他为“功臣之首”，命他为开国后的首任丞相。可是，朱元璋一旦贵为天子，对李的态度大变。李善长在帮助朱元璋处理政事时，过去被朱元璋称赞为“处事果断”，现在则说他“独断专行”；过去朱元璋特许李善长对疑难大事先处理后奏，称赞他为“为朕分忧”，现在则说他“目无皇上”。朱元璋对李善长功高权大，产生了猜忌之心。但考虑到李善长功高望重，轻举妄动恐生不测之变。

深知朱元璋为人的李善长察觉到皇上对他的猜忌，一连几天，李善长因患病没有上朝，于是就借机给朱元璋上了个奏章。一来对不能上朝议政表歉意，二来提出致仕，察看朱元璋对自己的态度。朱元璋来了个顺手推舟，随即批准了李善长退休，毫不费力地把李善长赶出了相位。但是不少人心中暗骂朱元璋寡毒。为了拢络人心，安抚李善长，朱元璋把自己的女儿临安公主下嫁给李善长的儿子为妻，李家又成了皇亲国戚。胡案蔓延10多年，杀掉的官员一批又一批。朱元璋知道胡惟庸与李善长之弟李存义两家是姻亲，胡李两家关系密切。凑巧，在继续审查胡案中，又发现李存义及其子参与了活动，朱元璋眼前突然一亮，“你李善长不会不知道吧，为什么没有举报呢?”更凑巧的是，钦天监报告，天上有星变，占象者说，星变主折大臣，应杀大臣以应灾，否则于皇帝不利。于是，朱元

璋便以李善长“知胡谋反不举报”，“狐疑观望”，“大逆不道”为名，把李善长妻、女、弟、侄一家 70 多人杀害，李善长这位 77 岁的老人以一根绳子结束了生命。

汪广洋是继李善长去相后，担任宰相的，最后也落了个被杀的下场。

汪广洋以谨慎小心、善理繁难事务为朱元璋所赞赏，让他接替李善长，担任相职。任宰相后，他仰朱元璋之鼻息，尽力疏远李善长，深得朱元璋称赞。汪广洋看到李善长处事专断招致的后果，所以他事无巨细，都向朱元璋请示，从不自作主张。朱元璋感到平添了许多麻烦，因而十分烦恼。加上，相府办事人员多是李善长的班底，汪广洋办事并不顺利，整整三年政绩平平。朱元障一气之下把他贬为广东参政，由胡惟庸接任宰相。但是朱元璋对胡的处事恣肆、专断很不满，加上胡、李关系密切，更增加了他的猜忌。朱元璋后悔不该赶走汪广洋。汪广洋遭贬后，对胡、李的排挤十分恼火，他细心搜集材料，与人合作弹劾李善长，这正合朱元璋的心意。为了抑制胡、李势力，朱元璋又把汪广洋调回，再任宰相。有一天，朱元璋召汪广洋进宫，秘密询问关于胡惟庸用药毒死刘基的传闻，以考验汪广洋对他的忠诚。汪广洋回答说：“对外面传闻，也有听说，但多是谣言，没有确凿证据！”他还劝告说：“皇上英明，对这些谣言不足轻信！”朱元璋的如意算盘落了空，他没想到汪广洋竟站在胡李一边，为他们辩护，一怒之下，就以庇护同伙、欺骗君主之罪，再次把他贬到广西地区。如此发落之后，朱元璋余恨难消，越想越气，于是他立即下令，派专使下诏赐汪广洋以死。

最后，朱元璋又向徐达下手了。

徐达是朱元璋小时候放牛的伙伴，随朱元璋数十年征战，出生入死，立下赫赫战功，位封左丞相、魏国公。此人有谋略，善用兵、谦恭有礼，很得人心。朱元璋对他貌似尊敬，但实际上很不放心，经常借机察看他的态度或暗中派人监视他的

言行。胡案发生后，徐达正握重兵，镇守北平。洪武十七年，钦天监报告：太阴犯上将，主大将对主不利。朱元璋想到徐达，疑惧之心顿生。他听手下报告说徐达生病，于是，便以让徐达回京治病为名，将他调离北平。这时，徐达在北平练兵，鞍马劳顿，背上生了恶疮，在京医治，渐渐好转。朱元璋得知后，计上心来。他担心徐达在北平练兵，自己监管不便，就派专使到北平见徐达说："皇上很关心将军的病，念你劳苦功高，赐你回南京养病。"于是徐达一路风尘回到了南京。但背疽又加重了。朱元璋知道背疽最忌吃蒸鹅，吃了蒸鹅背疽便发，难以救治。但是，朱元璋想除掉他，便命御厨蒸鹅，派专使送给徐达吃。徐达听说使者奉旨前来，感动得热泪盈眶，顾不得背疽疼痛，跪下接旨。当他听到圣上赐他蒸鹅食用时，心一下子冰凉了。他才明白，朱元璋哪里是让他回京养病，是让他来送死！他回想几十年随朱元璋征战，危难时刻为了救他，自己曾几次舍出性命，如今落个如此下场，不禁泪流满面。最后，徐达含着眼泪，吃下蒸鹅，加上日夜气恼，结果，不几天背疽复发而死去。

致此，朱元璋把他任命的宰相全部杀死，他下令撤除中书省，永不再设宰相，只设六部，皇帝总揽大权。

在朱元璋掀起的血雨腥风中，也有人通过装傻弄呆，达到了逃避危难、保全自身的目的。如，御史袁凯惹怒了朱元璋怕被杀头，便假装疯癫。朱元璋说疯子是不怕痛的，叫人拿木钻刺他的皮肤，袁凯咬牙不吭。回家后，自己用铁链子锁了脖子，蓬头垢面，满嘴疯话。朱元璋还是不相信，派人去探察。袁凯瞪着眼对来人唱"月儿高"的曲子，爬到篱笆边吃狗屎。朱元璋听了使者回报，才不追究。实际上朱元璋受了骗。原来袁凯知道皇帝不相信自己疯了，会派人来侦查，便预先叫人用炒面拌糖稀，捏作狗屎状，散在篱笆下。当来人一到，他便大口大口地吃，这才救了一条老命。

因此，厚黑怕经提醒世人：功成不持重，名成不恋位，不

可为则不为，能为也能不为，见机而作适可而止，无所羁绊，才是身居高位者处世保身的最佳境界。

◎ 怕经实战：功成不退，自寻死路

既然，“敌国破，谋臣亡”，为避免这种下场，厚黑怕经认为，最好的办法就是“功成身退”。春秋时的文种、范蠡，他们含辛茹苦，备受艰难，为越王勾践光复了社稷江山，报了大仇，雪了大耻。本来当可安享富贵了，范蠡却独具慧心，急遁江湖，并劝文种亦遁去。文种不信，后被越王赐剑自刎。

灭吴之后，越王勾践进人吴宫，举行盛大的酒宴，以庆贺胜利。文种上前献祝辞称颂说：“皇天佑助，我王受福。良臣共谋，我王之德。先君显灵，辅君成事。君不忘臣，臣尽其能。功配上天，德不可掩。举酒祝君，万福无疆！”越王听了这一番颂辞，却默然无言。文种再上祝辞说：“我王仁贤，怀道抱德，灭仇破吴，不忘返国。赏无所吝，群邪杜塞。”越王仍然面无喜色。

这时范蠡已看出勾践这个人，只可共患难，而不可共成功。他不惜群臣之死，以成就自己的功业，却不愿封赏功臣。于是，他就暗下决心，要离越而去。因此等到勾践从吴返越，又北上争霸中原，意得志满、凯旋而归之后，范蠡便劝文种说：“现在已是离开越王的时候了，否则必有杀身之祸。”文种却不以为然，他始终不信越王会加害自己，到底没有离去。

勾践大业成就之后，果然对他的功臣们态度逐渐冷淡起来，并且愈来愈疏远他们。文种因此整日忧心忡忡，并且多日辞病不朝。于是有人向越王诬告文种说：“文种自以为是他才使君王得以有今天，但他却官不见加，地不见封，因此他心怀怨恨，愤疾于内，而色形于外，故而不来朝见君王。”勾践听了这一番话，便开始对文种产生恶感。有一天，文种对越王说：“臣多年来之所以早朝而晚归，苦身焦思，就是为了助王

灭吴。现在吴国已灭，大仇已报，君王也就不再有什么可忧虑的了。”勾践听出了文种话中的意谓，心中不快，默然不语。

周元王四年的一天，越王召文种问道：“我听说，知人易，自知难。难道有谁能知道相国您究竟是什么样的人吗?”文种回答说：“君王提出这样的问题，令人感到太可悲了。君王知臣之勇，不知臣之仁；知臣之忠，不知臣之信。臣多次劝谏大王损声色，减淫乐，对王尽心竭忠，言无所讳，因此多次触犯了大王。不能阿顺大王之意而言，必然难免获罪。臣不敢畏死而不言，但愿言而后死。从前子胥被吴王所杀，临死前曾说：‘狡兔死，良犬烹；敌国破，谋臣亡。’范大夫临行前，也和我说过同样的话。从大王之问，臣可见大王之志了。”文种回到家里，对他的妻子说：“我已看出，君王有杀害忠良之意。我的性命难保，只不过在须臾之间了。”

果然不久，勾践又召文种，对他说：“你有阴符兵法，克敌制胜的九术之策，今用其三，即已灭吴。还有六术在你那里，望你能用其余的六术辅我前王于地下，以谋灭吴之前人。”勾践赐给文种一把剑，文种得剑，又叹道：“本为南阳之宰，而今为越王所擒!”又自笑道，“后世百代，忠臣必以我为鉴。”说罢，便伏剑而死。

而清代的曾国藩却是一个懂得功成身退的高手。

攻下金陵之后，曾氏兄弟的声望，可说是如日中天，达到极盛，曾国藩被封为一等侯爵、曾国荃一等伯爵。所有湘军大小将领及有功人员，莫不论功封赏。时湘军人物官居督抚位子的便有十人，长江流域的水师，全在湘军将领控制之下。但树大招风，朝廷的猜忌与满族贵族的妒忌随之而来。曾国藩说：“长江三千里，几无一船不张鄙人之旗帜，外间疑敝处兵权过重，权力过大，盖谓四省厘金，络绎输送，各处兵将，一呼百诺，其相疑者良非无因。”

颇有心计的曾国藩，马上就采取了一个裁军之计。不待朝廷的防范措施下来，就先来了一个自我裁军。曾国藩在战事尚

末结束之际，即计划裁撤湘军。他在两江总督任内，便已拼命筹钱，不久，既筹到550万两白银。钱筹好了，办法拟好了，战事一结束，便即宣告裁兵。同治三年六月攻下南京，取得胜利，七月初旬开始裁兵，一月之间，首先裁去25000人，随后不断裁遣。人说招兵容易裁兵难，而在曾国藩做来，因为事事有计划、有准备，也就变成招兵容易裁兵更容易了。

曾国藩是熟知老子的哲学的。他对清朝政治形势有明了的把握，对自己的仕途也有一套实用的哲学理念。他在给其弟的一封信中表露说：

“余家目下鼎盛之际，沅（曾国荃字沅甫）所统近二万人，季（指曾贞干）所统四五千人，近世似弟者，曾有几家？日中则昃，月盈则亏。吾家盈时矣。”

曾国藩的清醒正来自于对历史的深透了解。历史上像韩信这样的开国大功臣因功高而被杀戮的不乏其有。汉初三杰的命运各不同，张良是一个伟大的智者，他未必相信神仙、长生之类虚妄之说，但他知道自己曾一言而退百万之师，刘邦岂能容他？他及早抽身退步，司马光盛赞他“明哲保身”。另外像晋之谢安，汉之周亚夫，以及上文中的文种更是尽人皆知的，这种教训太多了。

厚黑怕经认为，为人处世，知进退是大道理。一个人的功劳只能代表过去，未来的一切还必须重新开始。老子说：“成功，名远，身退，天之道。”

◎ 怕经实战：位盛危至，德高谤兴

古语云：木秀于林，风必摧之；堆出于岸，水必湍之；行高于人，众必非之。古往今来，确实有不少智者、仁人，因为其才能出众，技艺超群，行为脱俗，招来别人的嫉妒、诬陷，甚至丢了性命。管子云：“斗满则人概之，人满则天概之。”因此，在厚黑怕经看来，位盛德高者不可不慎！

赵匡胤发动陈桥兵变，手下将士将黄袍披在他身上，拥戴他做了皇帝。平定天下不久，他问大臣赵普："自李唐灭亡以来，几十年就历五代换了十几个皇帝，烽烟不息，是什么原因呢?"赵普回答："因为藩镇的势力太强大了。皇帝的势力弱而臣子势强，恃强犯上，觊觎帝位自然无法控制局面。今天只要'削其权'、'制其欲'、'收其兵'，达到君强臣弱，天下就会安定。"

不久以后，太祖和原先的同道故将石守信等人饮酒，酒酣耳热之际，对他们说："没做皇帝时想做皇帝，做了皇帝后又连觉都睡不好，简直不如做节度使快乐轻松啊!"石守信等人忙问为什么。太祖说："身居我这个位置的人，谁不想将他干掉!"石守信等人大惊失色，离席叩拜。太祖说："我如果不依靠你们的力量，不可能有今天，我将永远铭记你们的功德，每时每刻不能忘怀。你们虽没有野心，但你们手下的人想富贵啊！当他们也将黄袍给你们穿上，就是不想做皇帝，也不可能啊。"石守信等人都叩头不起说："我们虽然愚蠢，还未到这种地步，只求陛下明察，给我们指一条求生之路。"太祖说："人生苦短，想求富贵的人，不过多得些金钱，使自己优裕享乐，使子孙不受贫穷之苦。你们何不放弃兵权，选择些良田美宅买下，为子孙创立永久产业，多多购置一些歌伎舞女，成天饮酒作乐，以终其天年，我们君臣无猜，不是很好吗?"石守信等人再次拜谢太祖："陛下替臣等想到这种地步，真所谓同生死的亲骨肉啊!"第二天，他们几个人都称自己有病，不能续继任职，请求太祖解除了他们的兵权。

可见，越匡胤君臣都是精通厚黑怕经的高手。越匡胤既心黑更懂得"怕"，于是采纳了越普"削权、制谷，收兵"的策略，强君弱臣，巩固自己的地位；石守信等人也因为厚中懂得"怕"，才没有眷恋高位重权，最后得以终其天年。

曾有这样一个故事说：有两个乞丐非常友好，一个人即使是讨得了半个馒头，也要分给对方，他们相倚走过了一段苦难

时光，但有一天时来运转，他们得到了一锭金元宝，这意味着后半世的荣华富贵，结果两人各怀鬼胎都想据为己有。在庆贺酒里都给他方暗下了毒药，结果二人都中毒而死。连乞丐都是如此，更何况是君主呢。所以打江山时，各路英雄汇聚一个麾下，一个比一个有能耐。主子当然需要借这些人的才能实现自己图霸天下的野心。但天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，这时他们的才能成了皇帝的心病，让他感到威胁，所以屡屡有开国初期斩杀功臣之事。相比之下，宋太祖“杯酒释兵权”算比较仁义的了。

为人君者最忌臣子功高震主，这会让他们感到不高兴，会觉得自己的地位受到威胁，从而千方百计把你给端下去。《三国演义》中，刘备死后，诸葛亮好像没有大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，锋芒毕露了。在刘备这样的明君手下，诸葛亮是不用担心受猜忌的，并且刘备也离不开他，因此他可以尽力发挥自己的才华。刘备死后，阿斗继位，刘备当着群臣的面说：“如果这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就自立为君算了。”诸葛亮顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪拜于地说：“臣怎么能不竭尽全力，尽忠贞之节，一直到死而不松懈呢?”说完，叩头流血。刘备再仁义，也不至于把国家让给诸葛亮，当他说让诸葛亮为君，怎么知道没有杀他的心思呢？因此，诸葛亮一方面行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人“挟天子”的把柄。而且他锋芒大有收敛，故意显示自己老而无用，以免祸及自身。

张良所以能成为千古名臣，被世人推崇备至，不仅在于他能运筹帷幄，决胜千里，佐刘邦创立西汉王朝，还在于他能因时制宜，适可而止，最后，既完成了预期的事业，又在那充满悲剧的封建制时代时里保存了自己。自从汉高祖人主关中，天下初定，张良便托辞多病，闭门不出，屏居修炼道家养身之术。汉高祖六年，剖符行封功臣，因张良一直随从画策，特从

优厚，让他自择齐地三万户。张良只选了个万户左右的留县，受封为“留侯”。他曾说道：“今以三寸舌为帝者师，封万户，位列侯，此布衣之极，于良足矣。愿弃人间事，欲从赤松子（传说中的仙人）游。”他看到帝业建成后君臣之间“难处”，欲从“虚诡”逃脱残酷的社会现实，欲以退让来避免重复伍子胥、文种那样的历史悲剧。的确如此，随着刘邦皇位的渐次稳固，张良逐步从“帝者师”退居“帝者宾”的地位，遵循着可有可无，时进时止的处世准则。在汉初剪灭异姓王侯的残酷斗争中，张良极少参与谋划。在西汉皇室的明争暗斗中，张良也恪守“疏不间亲”的遗训。张良堪称“功成身退”的典型。

三国时期曹操的著名谋士荀攸也是一个善于自保的高人。他智慧超越，谋略过人，他辅佐曹操征张绣、擒吕布、战袁绍、定乌桓，为曹氏集团统一北方、建立功业，做出了重要的贡献。他在朝20余年，能够从容自如地处理政治漩涡中上下左右的复杂关系，在极其残酷的人事倾轧中，始终地位稳定，立于不败之地，就在于他能谨以安身，避招风雨。曹操曾对荀攸有一段形象而又精辟的概括：“公达外愚内智，外怯内勇，外弱内强，不伐善，无施劳，智可及，愚不可及，虽颜子、宁武不能过也。”可见荀攸平时十分注意周围的环境，对内对外，对敌对己，迥然不同。参与军机，他智慧过人，连出妙策；迎战敌军，他奋勇当先，不屈不挠。但对曹操、对同僚，却不争高下，表现得总是很谦卑、文弱、愚钝、怯懦。有一次，他的姑表兄弟曾问及他当年为曹操谋取袁绍冀州的情况，他却极力否认自己的谋略贡献，说自己什么也没有做。他为曹操“前后凡划奇策十二”，史家称赞他是“张良、陈平第二”，但他本人对自己的卓著功勋却是守口如瓶，讳莫如深，从不对他人说起。他与曹操相处20年，关系融洽，深受宠信，从来不见有人到曹操处进谗言加害于他，也没有一处得罪过曹操，使曹操不悦。建安十九年荀攸在从征途中善终而死，曹操知道

后痛哭流涕。

清王朝的开国元勋范文程，在清初复杂而动荡的时期，先后辅佐努尔哈赤、皇太极、多尔衮、福临三朝四个统治者，在清初政治舞台上活动了50年，对清朝的建立及统一全国做出了重要贡献。他运用避招风雨的方略处世安身，获得了极高的赞誉。范文程所活动的那个时期，民族矛盾异常复杂尖锐。在后金和清统治阶层，一直存在着对汉人的猜忌和歧视。范文程身为汉人，又是大臣，在这种微妙环境里，处境自然十分险峻。一方面，他要忠于清廷，建功立业；另一方面，他又要小心谨慎，在内部权力倾轧中保存自己。因此，他虽然得清朝最高统治者的赏识，官至大学士、太傅兼太子太师，但他仍为人深自谦退，处处小心。顺治九年他受命"监修太宗实录"时，知道自己一生所进奏章多关系到重大的决策问题，为免得"功高震主"，便把他草拟的奏章大部焚烧不留，面在实录中所记下的，不足十分之一。功成引退后，他"辟东皋为别业，稍构亭馆，植卉木，引亲故，倘佯其中，时以诗书骑射课子弟，性廉好施与"，太太平平地度过了晚年。

◎ 怕经实战：日中则昃，月盈则亏

厚黑怕经认为，不仅功高震主非常危险，名高震主同样不行。作为统治者一般都把人心的向背看作自己的政治生命，如果你作为臣下的名气高子主上，就说明你比主上更加得民心，这还了得，杀！反过来再看看，这些功成名就者，他们大都很看重自己的声誉，结果犯了君王的忌。但也有一些懂得厚黑怕经的人，为了保全性命，宁肯自毁声誉，厚着老脸挨世人唾骂。

公元前206年，汉高祖刘邦做了皇帝，谋臣萧何也当了相国。五年之后，刘邦迁都咸阳萧何因营池造殿有功，又被封邑进爵。萧何接到进爵诏书后，在相府大摆酒宴，以示庆贺。

就在这时，来了一个人，身着缟素，哭天嚎地，进来吊丧，萧何大怒，正要喝令推出去打板五十，一看这汉子不是别人，正是秦朝遗老东陵侯召平。他在秦朝被推翻后，就隐姓埋名，在城外的田园里种瓜，因瓜个大味美，甘甜无比，人们还给他起了一个绰号——东陵瓜。萧何随高祖入关中后，听到不少有关他的轶闻，觉得他是个贤能之人，便招至幕下，可是不知什么原故，他今天要来大煞风景呢?

召平见萧何先怒目圆瞪，便瞬示说："喜尽则忧至，福过则患来，丞相大喜过后，不要忘记后面隐藏着的灾难啊!"萧何见人多嘴杂，说话多有不便，先请召平入席。待酒席散后，把召平请入帐内，百思不得其解地问："我向来得到皇上的恩宠，位及丞相，已在一人之下、万人之上。我主皇恩浩荡，为了谢主龙恩，工作尽心竭力，处处小心谨慎，从不敢有半点疏忽，又何患之有呢?"

召平直接了当地说："汉皇御驾亲征，南伐北讨，亲冒矢石，历尽千辛万险。而您安居都中，不去打仗，反倒高官厚禄，得到加封，我猜想主上对公有疑虑。如果您像今天这样，没有远虑，必有近忧。"

看来，召平的确是一位精通厚黑怕经的高手，他的提醒使萧何如梦初醒。汉六年，高祖刘邦消灭异姓王之后，为了使汉朝江山千秋永固，开始搜寻对自己构成潜在威胁的人。第一个显眼的目标，自然是韩信了。他知广谋深，攻必克，守必固，在军中享有很高的威望，而且兵权在握，倘若韩信图谋不轨，易如反掌。为了清除这一隐患，汉高祖采取了一系列的措施。先以各种名义，削去韩信的兵权，继而封他为淮阴侯，韩信万万没有想到，为刘家江山舍生忘死，每次率兵打仗，都浴血奋战，到头来却落了个这样的下场。终日饮酒消愁，悲愤地说："狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。"后来这话传到刘邦和吕后的耳里，知道韩信已识破他们的计谋，定有防范措施，便暗示萧何，要想方设法除掉韩信。汉十年

（公元前 197 年），驻守在赵、代地区的阳夏侯陈豨自立为代王，举兵谋反。刘邦请韩信复出，率兵去平叛。韩信托病不出。汉帝只好亲率大军，去邯郸征讨。临出征前，暗示丞相和吕后，要提防韩信。吕后平素与韩信积怨颇深，早想借皇帝之手，杀了这个仇人，一直找不到下手的借口。就在此时，韩信的一个门客，在韩信手下一直不得志，于是暗中向吕后告发，说韩信与陈豨是再好不过的朋友，两人对高祖都怀有不满，已串通好了，这次陈豨谋反，韩信答应做内应，并做好了准备，预谋在某个夜里，假传圣旨，先释放奴隶和犯人。扩充军队，得手后就来袭击吕后和太子。

吕后也不想对此事査个水落石出，管他是真是假，反正抓住了韩信的把柄，便秘密召见丞相萧何，把韩信想谋反一事说了一遍，加上高祖出征前，已有暗示，萧何不敢不信以为真。于是商议谋定。将刀斧手埋伏在宫中，然后将韩信骗来生擒。

萧何回到家中，先派人去请韩信入相府私宴。韩信称病谢绝。萧何只好亲自去请，并对韩信说：“近日皇上亲驾出征，捷报频传，陈豨已经逃往匈奴，现在，朝野上下，无不欢欣鼓舞，新老大臣，皆进宫向吕后道贺，你称病不朝，必将引起吕后的怀疑，不如同我一起进宫，以贺释疑。”韩信一向把萧何视为知己，言听计从，这次也只好随他入宫。两人刚来到长乐殿，吕后一声令下，四面埋伏的刀斧手蜂拥而上，把韩信紧紧捆住。此时，韩信才明白，对自己来说，成也萧何，败也萧何。

想到这里，萧何预感到大难即将临头。第二天早朝时面奏，诚惶诚恐地说：“皇上御驾亲征，屡冒矢石，拓疆拔城，功耀日月，且不愿安居新宫，实为万民之楷模；臣下无功受邑，上愧恩皇，下愧百姓，决不敢受。”并拿出许多家财，拨入国库，移作军需。汉帝见丞相无功受禄尚未感到心安理得，遂释去一些疑心。

萧何为了消除汉帝对自己的疑虑，忧君之所忧，急君之所

急，务君之所需，赢得了满朝文武百官的一片赞誉声。召平又及时提醒萧何说："公不久将要满门抄斩了！"

萧何问他其中的缘故，召平说："昔日汉帝征讨英布时，您每次把粮饷及时输送到军中，汉帝都暗中查问，萧何近来都作了一些什么事情。当有人说，萧丞相爱民如子，除督办军需外，还为圣上抚恤百姓，使万民称颂时，汉帝总是眉头紧皱，似有所思，证明对您早有提防，如今您誉满朝野，位列一人之下，万人之上，还有什么官爵可封给您了呢？如今主上见您久居关中，深得民心，怕您闭关称尊，使主上进不能战，退不得归，这块心病汉帝早晚要除掉的！"

萧何听后连连点头。从此，他入朝唯皇命是遵，不敢出半点差错，并日显龙钟老态，越来越糊涂，以此来消除汉帝的疑虑与戒心；同时，为了毁誉以自保，萧何违心地干了些侵夺民间财物的事，使自己的威信日益下降。有一次，汉帝大驾亲征在回京途中，百姓跪在地上上书，控告萧何强买民田。汉帝见丞相名声每况愈下，暗中高兴，仅令萧何向百姓认个错，归还田地或补偿田价就是了，没有深究。

身在局中，如何保身呢？厚黑怕经认为：应学学洪应明《菜根谭》中的处世良方："完名美节，不宜独任，分些它人，可以远害全身；辱行污名，不宜全推，引些归己，可以韬光养德。"在厚黑怕经看来，像萧何那样通过这种自损名声的方法，消除了君王的疑心，不失为功成后保住身家性命的妙法。

■ 厚黑二十六怕：狂放不羁

老子说：“知人者智，自知者明”，人果能自知，决不致把自己看作圣人，把别人认为混蛋，这样他就不会狂妄。

孔子说：“君子庄敬自重，而与人无所争。”厚黑怕经也认为，即使再有本事的人，也不要与人争高下。就像一个人力大如牛，却不必与牛较力量；走快似马，却不必与马比速度；既使聪明过人，也不必要与人比聪明。比如你手中有一把利剑，在适当的场合，比如遇到危险时显露出剑的逼人锋芒可以镇慑对手，但是过分地显露锋芒，甚至到了狂妄的地步，除了显出咄咄逼人的气势外，没有任何意义。

◎ 怕经实战：书生气太浓会与环境格格不入

读书人往往比较聪明，但是如果聪明反被聪明误，行事为了让别人知道自己聪明而显示聪明，就犯了厚黑怕经的大忌。书生气太浓和满脑子的“不合时适”是读书人的通病。

汉代的贾谊，因为诵诗通经闻名于郡中。河南吴太守，听说了他的大名，把他召至自己门下，非常喜欢他。汉文帝刚刚登基不久，听说河南太守吴公政绩为天下第一，而且吴廷尉还与李斯同邑，曾经向李斯学习。于是，汉文帝加封他为廷尉，“廷尉乃言贾生年少，颇通诸子百家之书，文帝召之为博士”。

这一年贾谊才20多岁，年少英姿。每次汉文帝召集群臣议事，诸位老先生不能言，贾谊却可以对答如流。于是，大家都认为能力不如贾谊。汉文帝非常高兴，就越级提拔，一年之内就官至太中大夫。

贾谊认为汉朝此时已经天下大治，因而当“改正朔，易服色，法制度，定官名，兴礼乐”。他还自作主张，草撰了新的仪规法礼，认为汉代的颜色应以黄为上，黄即土色，土在五行位第五，故数应用五，还自行设定官名，把由秦传下来的规定全都改了。虽然汉文帝刚即位，不敢一下子都按贾谊的意见去办，但却以为贾谊可以担任公卿。大臣周勃、灌婴、东阳侯张相如、御史大夫冯敬时等贵族都因此而忌恨贾谊，常常在文帝面前说贾谊的坏话，“年少初学”，“专欲擅权”，“纷乱诸事”。于是，文帝开始疏远贾谊，也不再采纳他的建议，并让他去当长沙王的太傅。过了一年多，文帝召见贾谊，与他长谈至夜半，但是“不问苍生问鬼神”。随后又让贾谊作梁怀王太傅。梁怀王是“文帝之少子，爱，而好书。”文帝又封淮南厉王子四人皆为列侯。贾谊数上谏，认为祸患可能从此而起，他认为，“诸侯或连数郡，非古之制，可稍削之”。文帝不听。过了几年，梁怀王学习骑马，不幸坠马而死。贾谊悔恨自己没

有尽到老师的责任。哭泣岁余，亦死，年仅33岁。

在厚黑怕经看来，年少才子贾谊本来才高八斗，睿智英煌，得到皇帝的赏识也理所当然。但是，贾谊毕竟太年轻，书生气太浓，不仅不懂得预设保护，反更强求，致使自己力尽而寡助。

厚黑怕经认为，人生活在社会中，面对的是纷繁多变的世界，与之打交道的是形形色色的人物，要想立身于世，就得少一些书生气，不得不精明些。但是，精明、技巧要因人因地而异，有时候就不能太聪明。比如，在谈话时，一定在注意顾及别人心理，不要处处显示自己的聪明。必要时不但要把自己的聪明归于别人，而且要善于自损形象。要做出一副“大智若愚”的形象来，既显示自己的谦逊，又不致使对方相形见绌。

世界上没有不爱听赞美话的人。这是由于人类内心深处的弱点所致。人活在世上，需要同情、关心、爱护和尊重，没有这些，人类的心灵就会像沙漠一样干枯寂寞。赞美别人，就是给予别人同情、关心和爱，就是对别人劳动和创造的尊重，因此，赞美对于人类心灵的重要性，犹如阳光和生命。

秦国有位能言善辩之士名叫中期。有一天他应召人宫，和秦王讨论政事，结果秦王被驳得体无肤。秦王大怒，心想：你怎能一点不顾全我这一国之君的脸而！

而中期却不理不睬，缓缓走出宫去。秦王恨恨地说：“不杀这贼子我誓不甘心！”

中期回去后，明白秦王不会放过自己，便托一位朋友进宫对秦王说：“中期真是个粗人！刚才他是遇到圣明的君主了，大王您没有责怪他。假如换了夏桀或商纣那样的暴君，早把他杀了。我要向人们宣传此事，让大家都知道大王的豁达大度，礼贤下士。”

秦王顿觉飘飘然：“先生过奖了。中期的话是很有道理的，我还要奖赏他呢！”

厚黑怕经认为：越是身居高位的人，越需要别人的称誉和

赞美。因为身居高位，难免产生自高自大、唯我独尊的心理，同时，由于属下的敬而远之，也会使身居高位者感到寂寞孤独。因此，书生气太浓的人首先就要学会对那些居于高位的人予以赞美，分担他们那份沉重的孤独，用你的爱心去关心和温暖他那包裹着冰雪的心灵，他就会对你另眼看待，倍加重视。

◎ 怕经实战：我行我素，伤人伤己

有一种人说话办事从来不顾及别人的感受，非常容易伤人自尊。他们只图自己快活，说话锐利刻薄不饶人，这样就会激起巨大的矛盾，甚至会一世为仇。厚黑怕经认为，这种人的“病根”就在“我行我素”和“无所顾忌”。

西汉人杨恽是司马迁的外孙。他父亲杨敞在汉昭帝时官至丞相。他非常有才干，喜欢结交儒生与豪杰，在朝廷中有很高的名望，汉宣帝任他为郎官。大司马霍禹谋反，杨恽事先得到消息，上报皇帝。因这件事皇帝加封他为平通侯，升中郎将，再升光禄勋。杨恽这个人什么都好，只有一样不好，就是我行我素。他居功恃才，心高气傲，加上心胸狭窄，喜欢揭发别人的过失、隐私，因此埋下了祸根。

比如，宫中有尧、舜、桀、纣的画像，杨恽指着桀、纣的像对人说：“当今天子经过此地时，要是能对他们的过错一一指明，就知道怎样做天子了。”这话在当时是大逆不道的，但是杨恽却不在乎。

廷尉于定国查明属实后，便奏请皇帝逮捕杨恽治罪。汉宣帝认为杨恽对自己有功，不忍心杀了他，就下诏把他免为庶人。

杨恽不吸取教训，失去官职、爵位后，便借招朋聚友、狂饮浪醉来发泄自己的不满。他又添置产业，经商逐利，西汉大臣讲究身份，杨恽这种与民争利的行为也是离经叛道的，一时人们议论纷纷。杨恽的朋友孙会宗当时是西河太守，得知这个

情况后，就写信劝杨恽要谨慎自守，闭门思过，以便再被起用。杨恽自认为没有过错，于是模仿司马迁《报任安书》的笔调，写了一封《报孙会宗书》。其实，杨恽所受委屈与他外祖父当年所受的委屈根本没法相比，但杨恽却在诗中大发牢骚。他对孙会宗的好心一点不理会，反而不断申明自己已是庶人，甚至骂孙会宗以士大夫的身份媚俗为贪鄙。后被人告发，汉宣帝大怒，下令把杨恽腰斩了。

厚黑怕经认为，杨恽本来是一位颇有能力的干才，但是我行我素，容不得人，且心高气傲，居功自傲，才落得了身首异处的下场。厚黑怕经提醒世人：对此不可不小心！

曾经威风八面，有“铁人铁拳”之称的美国重量级拳王泰森，也是因为我行我素，最终入狱。其实，泰森有一段坎坷的童年：他家境贫寒，未出生便被父亲抛弃，3 岁时母亲又嫁了人，全家搬到了一个被形容为“鸟笼”的黑人居住区，在那里他过着贫穷又孤独的生活。惟一给他温暖的，是仅比他大两岁的姐姐，是她时时处处在照顾着他，保护着他。他是在马路上长大的，先是受人欺凌，后来长得人高马大，毫无教养的环境使他成了欺人者，经常在街头游荡，动辄和人打骂。进了学校，教师对他的评价是“智力迟钝”，一走出校门，便成了街头的“混混儿”，同比他大的流氓们一起进行犯罪活动。他们抢过妇女脖子上的项链，偷过老太太的钱包，抢过珠宝店，砸过小饭馆，总之是无恶不作。为此泰森先后 38 次被警察抓。13 岁时，终因抢劫和殴打路人，被送进了少年管教所。进了少管所的泰森，在又一次打人而被加重处罚，送进一所特别管教所后，竟被一位所内管教员，曾是拳击冠军的斯图尔特慧眼识中，从此走上拳击之路，后来竟成为赫赫有名的一代拳王。

可也正由于思想道德上的“先天不足”，使得泰森除了有一副强壮的身体和能把任何人打倒在地的铁拳以外，其他可说是一无是处。文化程度的低下，使他从来不懂得用大脑去控制自己的行动，成了拳王以后，他更是如此，鲜花和掌声把他宠

得无所顾忌，在身边美女如云的环境里，养成了他随意玩弄女人的恶习。

成名以后的泰森，性生活的糜烂是人所共知的，强壮的身体，性荷尔蒙的大量超正常分泌，使他更加无所顾忌，而且在语言表达上，更为人所不齿。当他对一个素不相识的女士有了好感并动了某种念头之后，他会这样说："嘿，妞，我是世界拳王泰森，我想和你上床做爱，怎么样?"

更有甚者，他可能在公开表白自己的身份和愿望之前，已把手伸向女士的"禁区"。他就是这样，玩弄了数不清的女性，尽管那群"性开放"的西方女士多数是自愿"奉献"的，但也有不少正直清白的女性凛然抵抗泰森的"性骚扰"，并一次次地把他送上法庭，这位在拳击场上无敌的拳王，最终被黑人美女华盛顿小姐"击倒"了。

俗话说："前半夜想想自己，后半夜想想别人。"在厚黑怕经看来，一个人做事不能只想到自己，还要能为别人考虑，要能体谅别人的难处。我行我素之徒的问题就出在这里，他们一味厚黑，从不替别人考虑，而且在行使厚黑之时没有任何"怕"心，其结果只能让自己的路越走越窄。

◎ 怕经实战：韬光养晦是存身保命的诀窍

厚黑怕经认为，如果你仅仅作一个老百姓可能还好一些，如果你在官场中混，就要格外小心了。纵观历史，那些能够爬上高官显位者，无一不是操厚黑之道者，他们为了升官，拼命巴结、吹牛拍马，打击对手，送礼进贡，攀亲附贵。由此可见，官场犹如弱肉强食的"丛林"，要想生存就必须懂得"韬光养晦"，狂放不羁的下场只能是被人"吃掉"。

明朝大奸臣严嵩是个十足的变色龙，在官微职小时，他趋炎附势，自我贬毁，曲意媚上，口蜜腹剑，委曲求全；失势时，韬光养晦，忍辱负重，以屈求伸；得势时却翻脸无情，恩

将仇报，凶相毕露。

而他的另一个同僚夏言和他正好相反。严嵩和夏言是江西同乡，严嵩比夏言长两岁，比夏言中进士早四科12年，应属前辈。但是入仕做官后，夏言凭着自己的才干比严嵩职位更高，并正受到嘉靖皇帝宠信。严嵩为了往上爬，就顾不得自己的身份，借着老乡的关系，曲意奉迎，巴结夏言，表现得诚惶诚恐，十分恭谨。有一次，为讨好夏言，他特地备好丰盛的家宴，请夏言到家中作客。正直的夏言厌恶严嵩的为人，拒绝不见。这一下可急坏了严嵩，他亲自拿着请柬到夏府，恬不知耻地双膝跪在地上，和声念着请贴，那副诚恳谦恭的模样使夏言受到感动，便随同到他家赴宴。宴会上，严嵩百般讨好，极力巴结取悦夏言。夏言把严嵩视为知己，多方为他引荐。嘉靖七年，严嵩升任礼部右侍郎。从此，严嵩有机会直接见到皇帝，更加施展其手段。嘉靖十五年，夏言进入内阁，便推荐严嵩接任自己礼部尚书的职位。这时，严嵩年已65岁，有幸位列六部之首，对夏言真是感激涕零，说不尽的千恩万谢。但是，随着严嵩步步提升，野心增大，开始施展阴谋诡计，矛头对准了夏言。

夏言任内阁首辅后，恃才骄横，对严嵩无耻行径十分鄙夷。严嵩利用夏言的弱点，以柔媚之术巧为周旋。夏言性情刚烈，严嵩阴柔献媚；夏言对下严峻，严嵩却装得谦恭下士；夏言在皇帝面前态度强直、骄慢，严嵩却在皇帝面前表现柔媚、谦卑，俯首帖耳；夏言对严嵩要求严厉，严嵩呈送的上疏手稿，常常被夏言改得一塌糊涂，甚至还掷还给他，让他重写。严嵩表面上仍恭谨和顺地接受，不敢多言，但骨子里却咬牙切齿。嘉靖皇帝在二人侍君态度的强烈反差面前，宠信之心渐渐倾向了严嵩。

为了动摇皇帝对夏言的信任，严嵩首先收买了皇帝身边的太监。嘉靖猜疑心很重，常派太监察看大臣的动静。太监到夏言处，遇到的是夏言的盛气凌人。夏言把太监视为皇帝的奴

才，不把他们放在眼里，加之忙于处理政事，无暇答理他们；而太监到严嵩处，严嵩急忙起身，笑脸相迎，执手延坐，非常谦和，奉为上宾，还时不时把一些银两送给他们。这些太监回到皇帝身边，争着说严嵩的好话，说夏言的坏话，皇帝联想到朝中议事时夏言的恃才傲上，对夏言更加不满意。

嘉靖十分迷信道教，每有斋戒，令大臣写青词赞颂。夏言和严嵩虽都是写青词的行家，并以此受宠的。但夏言由于体衰、政务忙，对青词已厌倦了，常让幕僚撰写，自己也不好好修改，嘉靖帝接到后，常常不满意。严嵩却是曲意迎合，他精心构思，反复修改，每次进呈青词，都能博得皇帝十分喜欢。每逢夜间皇帝派太监巡查值班大臣的行迹时，夏言常已就枕酣睡，根本不理会；而严嵩得此消息，故意当晚灯火通明，他或伏案研读奏章，或撰写青词。嘉靖越发对严嵩喜欢，而对夏言不满和疏远。

嘉靖对道教迷信到了毫不顾及朝廷仪礼的地步。他丢弃皇冠，而喜欢戴道士香叶冠。他命人仿制五顶香叶冠，赐给夏言、严嵩等大臣戴。严嵩等急忙受赐谢恩，夏言拒不受命，说："香叶冠不是正式朝服，为大臣者绝不应戴！"他坚决不戴，惹得嘉靖十分不满。

嘉靖皇帝深居西苑修炼仙丹，十多年不理朝政，严嵩以60多岁高龄日夜服侍嘉靖帝的身边。同时，他把声称会炼"秋石"仙丹的顾为学，按皇帝密旨，藏匿在自己府中秘密炼制秋石。顾为学原是因盗窃公款被罢官的一名小吏，以巨资贿赂严嵩，声称能炼长生奇药——秋石，被荐给皇帝。所谓"秋石"仙丹，是取童男、童女尿液，加石膏烧炼，状如盐，名为"秋石"，声称性热壮阳，服之可长生不老，顾为学以此被赐为礼部尚书。嘉靖深居西苑，人直西苑值班时，遵照道士的习惯，大臣只能骑马，不准坐轿。严嵩迎合帝意，惟命是从，夏言偏不骑马，仍是坐轿。嘉靖帝对夏言到了气恼的地步。严嵩便趁机密谋罢免夏言。

夏言发觉严嵩在暗中捣鬼，借言官反映严嵩有贪污之事，支持大臣弹劾严嵩，但为时已晚。有一天，嘉靖帝单独召见严嵩，其中问及他和夏言不融洽的事。严嵩抓住这个机会，顿时叩头在地，痛哭流涕，委屈地趴在地上不起来。皇上见这个老头如此痛哭，想到定是委屈不小，就说："不要害怕顾虑，有什么话只管说吧！"严嵩抹着鼻涕眼泪，假惺惺地说："我和夏言是同乡，如果揭发他，外人将说我排挤他，夺他的相位！"嘉靖皇帝多次鼓励他说。他试探到皇帝真是让他讲，便脱下伪装，将平日积压在心头的恼怒和搜集到的夏言的材料，添油加醋编制一番。当说到夏言过去种种作为名义上是对着严嵩，实际是针对皇上时，嘉靖怒发冲冠，决心罢免夏言。这时，事有凑巧出现一次日全蚀，皇上认为是上天示警。严嵩借机落井下石，附会说此事应夏言身上。嘉靖帝令严嵩拟诏，"日蚀过分，正坐臣子欺逼君之咎"，竟将夏言革职罢官。同时，又以渎职之罪，被降调、夺官的御史、管事中 73 人。不久，严嵩升官拜武英殿大学士，入阁参预机务大事。

夏言的结局正说明，他固然才高八斗，但不懂得韬光养晦，最终给对手提供了下手的机会。

当然，历史上也不少懂得"韬晦之计"而取得成功的例子。

隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军。因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊曾多次担任中央和地方官，所到之处悉心结纳当地的英雄豪杰，因而声望很高，很多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见他，李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴。当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道："会死吗？"王氏把这消息传给了李渊，他知道迟早为隋

炀帝所不容，但过早起事又力量不足，只好隐忍等待。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。

明朝的名臣张居正也是在不动声色地暗中结纳人缘，积蓄力量才登上相位的。高拱在未当宰相之前，张居正就看出了苗头，尽心与他结纳，两人互为钦佩，经常称赞对方的才能，等高拱做宰相之后，张居正又紧紧追随他，高拱为人性格直爽而倨傲，很多人因受不了他的役使而离开了，惟独张居正始终没有离开。冯保是内宫太监，为人狡黠奸诈，与张居正的关系很好。按顺序本应该升他为司礼太监，但是因为高拱推荐了其他人而落选，所以冯保对高拱怀恨在心。后来明穆宗去世，遗诏由高拱等人为顾命大臣，但因冯保篡改了诏书，改高拱、张居正、冯保等人一同为顾命大臣辅佐新君。高拱就上书历数太监专权的弊端，并作了其他准备，满以为可一下子把冯保驱逐出朝。高拱把一切准备情况都告诉了张居正，希望他暗中支持，谁知张居正竟把情况透漏给了冯保。冯保立即找皇太后哭泣，列举高拱专权的罪状，太后当即拟旨，斥逐高拱。第二天，朝廷大集群臣，宣读两宫及皇上诏书，高拱本以为计谋成功，谁知诏书竟历数自己的罪状，解除了自己的一切官职。冯保还想罗织罪名诛杀高拱，亏张居正从中巧妙斡旋，才未得逞。在高拱去世后，张居正等人还向朝廷请求恢复他的官职荣誉。后来神宗亲政，重理高拱旧案，赠他太师头衔，追加文襄名号。就这样，张居正在朝廷内外都游刃有余。

在厚黑怕经看来，历史上正反两方面的例子都证明，韬光养晦是根治狂放不羁这一恶习的一剂良方。

◎ 怕经实战：欲擒故纵是对付强者的杀招

厚黑怕经认为，如果你是一个位高权重之人，你可能感到人人都在向你示好，所有人都屈从于你，这时你切不可飘飘

然，否则的话，很容易中了别人“欲擒故纵”的计谋。

鳌拜是满洲镶黄旗人，他的祖父索尔果是苏完部落的首领，于公元1588年率其子贺英东归顺了努尔哈赤。鳌拜的叔父贺英东在努尔哈赤时，就位列“五大臣”之一。鳌拜在清太宗天聪八年，就被授牛录章京，这是一个管300人的基层官员，因屡立战功，被赠“巴鲁图”（勇士之意）荣誉称号。这时，康熙帝还未出生。

崇德八年鳌拜攻锦州、略山东，晋升为三等昂帮章京，顺治元年，清世祖福临即位后，鳌拜又因战功显赫，被晋升为一等昂帮章京。清世祖福临亲政时，鳌拜当上了议政大臣，领侍内大臣，累加少傅兼太子少傅，官职显赫。

福临6岁即位，当了18年皇帝，24岁就病逝了，福临在去世时遗诏要大臣索尼、苏克萨哈、遏必隆、鳌拜为辅政大臣，扶康熙即位。四位辅政大臣中，索尼已经年老，虽列首位，但不能制约他人。遏必隆怯弱，追随依附鳌拜。苏克萨哈资望浅，虽有心与鳌拜争权，但难以限制鳌拜。由于辅政大臣选择不当，鳌拜逐步夺取了朝中大权，他专横跋扈，上欺幼帝康熙，下压朝中文武大臣，军国大事由他独断专行，广植私党，残害异己。

康熙元年，索尼病老而死，鳌拜就更加专横。他自以为自己战功最多，又是顾命大臣，因而言行无所顾忌，甚至出现“意气凌轶’，“人多惮之”的紧张局面。就连康熙也深恨鳌拜“上违君父生托，下则残害生民，种种劣迹，难以极举”。

年仅8岁的康熙十分聪明，对朝中的各种事情看得很清楚，他长在深宫，目睹上层政治斗争的残酷性，因此，如何对付鳌拜，他非常谨慎。他知道，鳌拜遍植党羽，控制了朝中大权，如果自己表现出很高的理政能力，就可能有生命危险。除掉鳌拜的确不易，只有故作软弱，麻痹鳌拜，使他放松警惕，自己暗中积蓄力量，等待时机铲除。

在厚黑怕经看来，康熙这时已对鳌拜产生了“杀机”，如

果鳌拜懂得什么叫“怕”就应该有所收敛。

康熙六年，康熙开始亲政了，他对鳌拜父子采取欲擒故纵的计策，给鳌拜父子分别加“一等公”、“二等公”的封号，以后又分别加了“太师”、“少师”的封号。至此，鳌拜父子也真到了位极人臣的地步。然而，加封不过是一种表面现象，而且是一种假象。到康熙八年，鳌拜自恃位高权重，经常借口有病不上朝。有一次玄烨去探望鳌拜，御前侍卫和托发现鳌拜神色反常，便迅速走到鳌拜床前，揭开席子发现一把匕首，鳌拜见此情景十分紧张，康熙却出人意外地笑笑说：“刀不离身是满人的故俗，不足为怪！”。

不仅如此，一些重大问题上，康熙对鳌拜一再迁就，在厚黑怕经看来，危险也正一步一步向鳌拜走来，可惜他并没有意识到。

清军入关前，实行圈地制度，入关后曾下令“凡近京各州县无主荒田，及明国皇帝、驸马、公、侯、伯、太监等，死于寇乱者，无主地甚多……尽行分给东来诸王、勋臣、兵丁人等。”圈地虽下令圈无主荒田，但实际上是任意圈占，圈到那里，田主被逐出，室内的所有物品，都被圈地者抢占。圈地制度，实际上满足了满洲贵族的贪得无厌的需求，保障八旗子弟腐化的生活。顺治四年，清政府下令：“自今以后，民间田屋不得复兴圈拨，永行禁止。”

多尔衮摄政时，曾把镶黄旗应分得的土地，给了正白旗，把保定、涿州等地较贫瘠的土地分给了镶黄旗。现在鳌拜掌权，他为了报此仇，要求将两旗土地重新更换过来。鳌拜这种倒行逆施的做法，不得人心，辅政大臣苏克萨哈表示反对，授权主管调换土地的户部尚书苏纳海等人也认为：“各旗相安已久，民间地亩曾奉旨不许再圈”。但是，鳌拜仗权，强行换地，结果使大批人民失去土地，生活无着，很多土地被抛弃。

苏纳海和朱昌祚因反对换地，引起鳌拜不满。鳌拜大怒，他说：“苏纳海拨地迟误、朱昌祚阻挠国事，统是目无君上，

照例应一律处斩。”康熙问其他辅政大臣，苏克萨哈俯首无言，遏必隆忙说：“应照辅臣鳌拜议。”结果两人交刑部议罪，鳌拜又矫旨将他们斩首。康熙帝知苏、朱等人是忠臣，但此时鳌拜势力大，不敢与他反目，只能使忠臣含冤。

索尼已死，遏必隆追随鳌拜，四大辅臣中只有苏克萨哈与鳌拜政见不同。鳌拜决心整倒苏克萨哈。康熙帝亲政后，苏克萨哈递上了奏折：“臣以菲材，蒙先皇帝不次之擢，厕人辅臣之列，七载以来，毫无报称，罪状实多。兹遇皇上躬亲大政，伏祈令臣往守先皇帝陵寝，如线余息，得以生全，则臣仰报皇上豢养之恩，亦得稍尽，谨此奏闻。”

苏克萨哈这样做的目的，一是想以退为进，自己退下来，归政皇上，也迫使鳌拜退下来。二是在朝中与鳌拜斗危险很大，他想及早抽身，保全生命。

鳌拜进行了恶毒的反扑。鳌拜至议政王处活动，当时议政王中，以康亲王杰书，威望较高，但他见了鳌拜，也非常惧怕。鳌拜见了杰书，要他听自己的命令办事，康亲王杰书唯唯听命，杰书当即写了奏书，他在奏书中写道：

“苏克萨哈系辅政大臣，不知仰体遗诏，竭尽忠诚，反饰词欺藐主上，怀抱奸诈，存蓄异心，本朝从无犯此等罪名，应将苏克萨哈官职尽行革去，即凌迟处死，所有子孙，俱着正法。”

按清朝惯例，凌迟处死，是大逆不道的处分，苏克萨哈请守陵寝，又有何罪，怎么可以凌迟处死呢？并且还要灭族。康熙帝看了，十分惊异，但最终还是无奈同意将苏克萨哈绞死。

鳌拜看到康熙帝如此软弱无能，觉得这个少年太容易控制了。不久，康熙帝就加封鳌拜为一等公，鳌拜更加放心了。

康熙的计谋，取得了成功，上上下下都认为康熙太软弱，难以与鳌拜抗衡。而康熙则暗中培植自己的力量，巩固自己的地位，抓住一次机会，一举擒获鳌拜。考虑到鳌拜是顾命辅臣，且有战功又效力多年，不忍加诛。最后定为革职没籍，与

其子纳穆福俱予终身禁锢。后来鳌拜死于狱中，纳穆福获释放。鳌拜死党穆里玛、塞本特、纳莫、班布尔善、阿思哈、泰必国、济世等主要罪犯，一律处死刑。鳌拜集团被彻底铲除。

在这里，厚黑怕经是想提醒世人：当你位高权重得难以自持时，一定要加倍小心了，你的行为可以毫无顾忌，你的意志可以推行无阻，但很有可能是有人正在引你入圈套。千万不要无所顾忌地一味厚黑，而一定要在行使厚黑时心存怕心。

厚黑二十七怕：自吹自擂

一些人为了面子和虚荣心往往对自己大吹大擂、自说自话，这是一种人性的虚伪，到头来只能是适得其反。

一些人为了面子和虚荣心，往往对自己大吹大擂、自说自话，这是一种人性的虚伪，到头来只能是适得其反。

厚黑怕经认为，自吹自擂是一种人性的虚伪，一些人为了面子和虚荣心，往往对自己大吹大擂、自说自话，或者对人对事故意摆出一副姿态，说些或表面上作些与实际想法相违背的话或事来。自吹自擂是一种小人行为，只能瞒过那些愚蠢者，在聪明人面前却是欲盖弥彰，适得其反。

◎ 怕经实战：自是不彰，自夸不长

孔子曾经拜访过老子，向他请教礼。老子告诫孔子说：

“一个聪明而富于洞察力的人身上经常隐藏着危险，那是因为他喜欢批评别人。雄辩而学识渊博的人也会遭遇相同的命运，那是因为他暴露了别人的缺点。因此，一个人还是节制为好，即不可处处占上风，而应采取谨慎的处世态度。”

老子提出：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”意思是说，一个人不自我表现，反而显得与众不同；一个不自以为是，反而会超出众人；一个不自夸的人会赢得成功；一个不自负的人会不断进步。相反地，老子告诫世人：“企者不立，跨者不行。自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自夸者不长。”

因此，厚黑怕经认为，而如果一个人处处表现自己的聪明才智，惟恐天下人不知道，这样一定不会有好下场。

杨修是曹营的主簿，他在三国一书中，是很有名的思维敏捷的官员和才子。刘备亲自攻打汉中，惊动了许昌，曹操也率领大军迎战。曹刘两军在汉水一带对峙。曹操屯兵日久，进退两难，恰巧逢厨师端来鸡汤。看见碗底有一副鸡肋，有感于怀，正沉吟间，夏侯惇入帐禀请夜间号令。曹操随口说：“鸡肋！鸡肋！”人们便把这作号令传了出去。行军主簿杨修听到后，就叫随行军士收拾行装，准备归程。夏侯惇大惊，请杨修至帐中细问。杨修解释说：“鸡肋者，食之无肉，弃之可惜。今进不能胜，退恐人笑，在此无益，来日魏王必班师矣。”夏侯惇很信服，也命营中诸将纷纷打点行李。曹操知道后，怒斥杨修造谣惑众，扰乱军心，便把杨修斩了。后人有诗叹杨修，其中有两句是：“身死因才误，非关欲退兵。”

原来杨修为人恃才放旷，数次冲犯曹操的禁忌。曹操兵出潼关，到蓝田访蔡邕之女蔡琰。蔡邕是曹操的好友，盛孚才名，但因哭董卓之尸被王允下狱缢死。其女蔡琰字文姬，原是卫仲道的妻子，后被匈奴掳去，在北地生了两个儿子，作《胡笳十八拍》，流传入中原。曹操深怜之，派人去赎蔡琰。匈奴王惧曹操势力，送蔡琰还汉朝。曹操把蔡琰许配董祀为

妻。曹操当日去访蔡琰，看见屋里悬一碑文图轴，内有“黄绢幼妇，外孙齑臼”八个字。曹操问众谋士谁能解此八字，众人都答不出来，只杨修详尽已解其意。曹操叫杨修先不说破，让他再思解。告辞后，曹操上马行三里，方才省悟。原来此含隐语“绝妙好辞”四字。曹操也是绝顶聪明的人，却要行三里才思考出来，可见急智捷才远不及杨修。

厚黑怕经认为，杨修太聪明了，聪明得能看透别人看不到的很多东西。能猜透别人猜不透的很多东西，然而，他又太愚蠢了，愚蠢得不知如何保护自己。终于，他的表面的聪明毕露使他愚蠢地走上绝路。

曹操曾经建造一所花园。竣工之后，曹操去看了，没有说好，也没说不好，只是举笔在门上写了一个“活”字就走了。大家都不明白其中的意思。杨修说：“门内添活字，是阔字，丞相嫌园门太阔了。”因此就重新建造墙围，改造停当后，请曹操来看，曹操大喜问道：“谁知道我的意思。”左右说：“是杨修。”曹操虽然表面上称赞杨修，其实心里已忌讳杨修了。又有一天，塞外送来一盒酥，曹操信笔涂鸦写上“一合酥”三字，放在案头。杨修进屋后见了，直接拿了匙与大家分吃了。曹操看见了，问大家：“为什么要吃？”杨修回答：“盒上分明写着一人一口酥，难道敢违背丞相的命令吗？”曹操表面上笑哈哈的，其实内心很厌恶杨修。杨修恃才狂放若此，殊不知曹操也是才高八斗的文人，文人素来忌讳文人才高的，互相看不起对方，当然一般文人仅仅是打打笔仗，倒也不会伤害人的性命。但同时曹操还是拥有极权的奸雄，与拥有权力的文人相争，那就命运堪忧了。

曹操害怕别人暗中谋害自己，曾经吩咐左右：“我在梦中好杀人，只要我睡着，你们千万不要走近我。”一次，曹操白天在帐中休息时被子落在地上，一个近侍赶紧过来给曹操盖上。曹操从床上一跃而起，拔剑斩了近侍，又上床睡觉，半晌起来，装着吃了一惊。大家说了实情后，曹操失声痛哭，命令

厚葬近侍。大家都认为曹操果然是梦中杀人，只有杨修知道曹操的用意，临葬时指着棺材说："丞相不是在梦中，只是你在梦中罢了。"杨修竟敢揭示曹操的险恶用心。

曹操的三儿子曹植，爱惜杨修的才华，经常邀杨修在一起讨论。曹操与一班人商议，想立曹植为世子。曹丕知道了这件事，暗地里请吴质入内府商议，因为害怕被人知道，就用大竹筐把吴质藏在里面，只说是绢匹，载入府中。杨修知道其中的奥妙，直接来告诉曹操。曹操命令人在曹丕府门偷偷察看。曹丕发觉了，慌忙告知吴质，吴质说："不用担心，明日用大竹筐装绢进来以迷惑他们。"曹丕听了他的话，用大竹筐载绢进来，使者搜看其中，果然只有绢，回报曹操，曹操就怀疑杨修阴谋陷害曹丕。

曹操想试试曹丕、曹植兄弟俩的才干。一天命令两人都从西城门出去，却暗里使人吩咐守门的官吏，不要放二人出门。曹丕先到，门吏阻止了他，只得返回。曹植听说了这件事，就向杨修求教。杨修说："您奉丞相之命出城，如果有阻止的，直接斩了他就可以。"曹植认为很对，来到了城门，门吏阻住。曹植叱骂道："我奉丞相命令，谁敢阻挡？"马上把门吏斩了。于是，曹操以为曹植有才能，后来有人告诉说这是杨修教的，曹操大怒，因此更不喜欢曹植。杨修又曾经为曹植作答教十几条，只要曹操问及曹植，曹植对答如流。曹操心中非常起疑。后来曹丕暗暗买通曹植左右，把答教偷来交付曹操，曹操见后大怒说："匹夫怎么敢欺骗我？"此时已有杀掉杨修的念头。

杨修之死给我们留下了重要的启示。第一，才不可露尽。杨修是绝顶聪明的人，也算爽快，且才华横溢，其才盖主。这就犯了曹操的大忌。有些将帅帝王是不喜欢别人胜过自己的。杨修犯的正是这禁忌，这是他必死的原因之一。第二，事不要点破。譬如鸡肋、杀近侍等，你捅穿这层薄纸，就是羞辱了他。这两点，是杨修的死因，也是厚黑怕经要提醒世人的。

怎样做是最保险的呢？在厚黑怕经看来，最好的方法就是“大巧若拙”。清朝乾隆皇帝好卖弄才情，好写诗，写过上万首诗，他上朝时经常出些辞、联考问大臣。大臣们都很聪明，明明知道那是很浅的学问或狗屁不通的对联，也不说破，故意苦思冥想，并且求皇帝开恩“再思三日”。这意思无非是让乾隆自己说。果然喜孜孜的皇帝说了出来，于是大臣一片礼赞之声，把个皇帝老儿喜得不得了。

南朝刘宋王僧虔，是东晋丞相王导的孙子。宋文帝时官为太子中庶子，武帝时为尚书令。年纪很轻的时候，僧虔就以善写隶书闻名。宋文帝看到他写在白扇子上面的字，赞叹道：“字超过了王献之，风度气质也超过了他。”可是，到了宋孝武帝时，由于孝武帝一直以书名闻天下，对自己的书法非常自信。于是，僧虔便不敢露出自己的真迹，常常把字写得很差，因此而平安无事。

西汉时，在洛阳有一位男子与人结怨而处境困难，许多人出面当和事佬，但对方一句话也听不进去，最后只好请出当时的一位大侠郭解出面，为他们排解纠纷。郭解晚上悄悄地造访对方，热心地进行劝服，对方逐渐让步了。如果是普通人，一定会为对方的转变而沾沾自喜，但郭解却不同。他对那位接受劝解的人说：“我听说你对前几次的调解都不肯接受，这次很荣幸能接受我的调解。不过，身为外地人的我，却压倒本地有名望的人，成功地排解了你们的纠纷，这实在是违背常理。因此，我希望你这次就当作我的调解失败，等到我回去，再有当地的有威望的人来调解时才接受，怎么样？”这种做法实在是异于常人，细想起来真是一种使自己免遭众人嫉恨的明智之举。比较起来，那些极力显示自己才能的人，不过是小聪明罢了。

《庄子》中有一句话叫“直木先伐，甘井先竭”。这话是说，一般所用的木材，多选择挺直的树木来砍伐；水井也是涌出甘甜水者先干涸。在厚黑怕经看来，有一些才华横溢，锋芒

太露的人，虽然容易受到重用提拔，可是也容易遭人暗算。遇到这种情况，《庄子》中提出了"意怠"哲学。"意怠"是一种鸟，毫无出众之处，别的鸟飞，它也跟着飞；傍晚归巢，队伍前进时它从不争先，后退时也从不落后。吃东西时不抢食，因此很少受到威胁。表面看来，这种生存方式有些保守，但是仔细想想，这样做也许是最可取的。因此，厚黑怕经提醒世人：凡事预先留条退路，不过分炫耀自己的才能，这样才不会犯大错。

◎ 怕经实战：病从口入，祸从口出

常言道：病从口入，祸从口出，口舌招惹是非。厚黑怕经认为，在与人打交道之中，不注意言语的轻重是一种非常危险的做法。孔子也把语言作为祸的根子。要想招惹是非，没有什么比语言更容易的了。《周易·系辞》上说："君子的话很少。"言为心声，语出明心迹。所以，与人交往，慎言为上。晋朝王献之和他的两个哥哥一块儿去谢安的家里。他的两个哥哥说了很多话，王献之只不过寒暄几句而已。他们出来以后，有人问谢安，王家兄弟中谁好谁差，谢安说："说话少的好。吉人的话少啊。"

光绪即位时年仅四岁，由两宫皇太后垂帘听政。慈禧常常单独召见廷臣，有事不与慈安太后商量，慈安太后颇为不满。1881年初，慈禧忽然患了很重的病，征集中外名医都治不好。后来用产后疏导补养的药治疗，竟然治好了。于是慈安太后知道慈禧作风不检点，便以庆贺慈禧康复为名，在钟粹宫置酒，与慈禧共饮。酒喝到一半，慈安太后命左右退下，谈起咸丰晚年的事，说20多年来两宫相处还算好，有一件事早想和妹妹说了，想请妹妹看一件东西。慈安说着起身在一个匣里拿出一卷黄纸来。原来是咸丰帝临终写给慈安太后的手谕，大意说若此后那拉氏不安分，可出示此诏命大臣把她除掉。慈禧听后脸

色大变。慈安太后完全出于好心告知慈禧此事，想劝她以后检点一些。为了不使慈禧猜忌，慈安当场索回遗诏，焚于烛上，说：“此纸已无用，焚之大佳。”慈禧表面感激涕零，暗中心怀鬼胎。不久，慈安太后患感冒，当晚就死了，事实上是被慈禧所毒死。慈安之死，就是典型的祸从口出。

清代著名诗人和诗评家沈德潜，做过礼部尚书，生前深得乾隆恩宠。乾隆南巡时喜欢到处题诗，每有所作，即令沈氏润色，甚至由沈氏代为捉刀。沈氏为了炫耀自己，常对诗友说某首御制诗是他改的，某首诗是他代写的。甚至把代乾隆所作的诗收人自己诗集。乾隆皇帝为此非常怨恨他，不久以沈氏《咏黑牡丹谱》中有“夺朱非正色，异种也称王”句兴狱，死后剖棺碎尸。文字狱是中国帝王的一大法宝，对于那些清高的文人墨客，有办法治你。这多少也跟传统文人一面自视清高，一面也离不开帝王的恩宠有关，牢骚满腹，不知世情之险恶。因言获罪在中国是有传统的，切不可忘记。

厚黑怕经认为，祸从口出并不是不让人们说话，而是告诫人们讲话一定要谨慎，常言说：“言多必失，谨开言，慢开口”，“会说话的想着说，不会说话的抢着说”。开口说话要动脑筋，为什么要说话，要看讲话对象，应该怎样开口，都有一定的学问。

古人认为，善于明察的人并不是最明智的，能够明察也能够不察的人才是最明智的。在厚黑怕经看来，自己洞察了某件事的本质，却偏偏有人不愿你把事实的真相说出来，只好装作不知，才能使自己免遭不测。因此，厚黑怕经提醒世人：该说话时一定要说，不该说话时千万不可多嘴。

◎ 怕经实战：装腔作势，欲盖弥彰

装腔作势实际是一种很心虚的表现，他们知道自己本来不行，所以才装腔作势，摆出另一种姿态，以使自己能够在他人

面前有“尊严”和脸面。殊不知，他们越使用这种伎俩，他们本来的面目越暴露得充分，越让人不屑和耻与为伍。要知道，无论是人或事物，光靠摆一付姿态是打不垮人家的。

家喻户晓的名著《钦差大臣》中的赫列斯达科夫就是这样一个小丑。

故事发生在俄国某偏僻城市。以市长为首的一群官吏听到钦差大臣前来视察的消息，惊慌失措，竟将一个过路的彼得堡的纨绔子弟赫列斯达科夫当作钦差大臣，对他阿谀奉承，殷勤款待。正当市长准备将自己的女儿许配给这位“钦差大臣”，做着升官发财的美梦时，传来了真正的钦差大臣到达的消息，喜剧以黑色幽默告终。这部作品无情地嘲笑了无恶不作、掠夺成性的沙皇官僚，作者以卓越的现实主义手法，刻画了老奸巨滑的市长、玩忽职守的法官、不顾病人死活的慈善医院院长等一系列反映俄国官僚阶层贪赃枉法、善于钻营的形象，连同厚颜无耻、自吹自擂的赫列斯达科夫的形象，组成了一幅整个俄国官僚界的群丑图。

这种人中国历史上也曾出现过。陈胜年轻时家境贫寒，靠打长工种地为生。他志向远大，却命运多舛，不知道什么时候才有出头之日，郁郁不得志。某一天，他扔下手中的农具，走到高处歇息，茫然四顾，顺口说道：“如果我们中间有谁富贵了，千万不要忘了别人。”雇工伙伴们觉得好笑，陈胜叹息道：“哎！燕雀又怎能知道鸿鹄的志向呢?”后来陈胜首先发难，奋起抗秦，天下应声而起。陈胜军队日益壮大，于是自立为王。他的那些雇工朋友们听说了，都想占点便宜，就冒着战火来投奔他。到了宫门前，一齐敲打宫门，口中喊道：“我们要见陈胜！”门官见这些人衣衫褴褛，又直呼大王的名字，便想绑起他们。碰巧陈胜出门，就让他们同车回宫。宫中一班官吏，左看右看不顺眼，但又碍着是陈胜故人，只好大酒大肉让他们大吃大喝一通。有些喝醉了的拍案狂呼起来：“陈胜陈胜，真想不到你还有今日。”于是你一言我一语地将陈胜当年

的可笑往事都扯了出来。宫中有人将这些有损王威的言论报告了陈胜。最后陈胜下令一律斩首。军中将帅见陈胜心狠，不可共享富贵便离心离德，加上陈胜用人不当，刑罚失度，最后竟被车夫庄贾刺杀，为王也不过六个月，就连命也丢掉了。陈胜在贫困时对天盟誓，要求同富贵，一旦富贵了反而容不得那些才摆脱不久的“贫穷”，连“装腔作势”的面纱也不要了。

俗话说：“一瓶子不满，半瓶子晃荡。”在厚黑怕经看来，装腔作势不仅使自己活的很累，而且还极易因此办错事，学识渊博，修养深厚的智者是不会装腔作势的。因此，厚黑怕经提醒世人：“平平淡淡，从从容容才是真”，人不能凭伪装去面对生活，如果你连最起码的真实都做不到，那么你最终将变成一场虚空，什么也得不到。

■ 厚黑二十八怕：仗势欺人

——飞扬跋扈者往往只看重一点近利，得到一点非分的好处，却不知他们可能会失掉很多更宝贵的东西，就是别人的支持。

飞扬跋扈者往往只看重一点近利，得到一点非分的好处，却不知他们可能会失掉很多更宝贵的东西，就是别人的支持。

厚黑怕经认为，倚仗势力欺压别人的人是不可能长久的。仗势欺人者，作威作福，欺压众人，甚至他们自己也是奴才，却要借着他人的威风，无法无天。这种人根本不懂得做人的道理，也不懂得这样做会有什么后果，往往是只看重一点近利，得到非分的一些好处，却不知他们这样做失掉的东西更多，也就是别人的支持。特别是倚仗别人的势力欺人者，由于过于飞扬跋扈，有时甚至可能欺到自己主子头上来，这样，他们的下

场更是可悲。

◎ 怕经实战：不做得势便猖狂的中山狼

仗势欺人者都有一个共同点，就是他们缺乏基本的道德观念和是非观念，没有得势之前，是一副丑恶嘴脸；得势之后，又是另一副丑恶嘴脸。

唐朝的流氓宰相杨国忠本是个不学无术之辈，根本谈不上修身、齐家、治国、平天下。他掌握朝政大权后，全凭自己的意志和个人兴趣来处理朝政大事。唐代吏部对官员的选用有一套制度化的程序，必须经过三次注册公开唱名，才能决定是否任用。这个过程所用时间，一般需要半年。杨国忠掌权后，不管什么制度程序，更不讲考察，每次选任官员他都预先拟定名单，然后再召集有关官员，走走过场，朝廷选任官员完全由他定夺。其他官员屈于杨国忠的淫威，即使有议，也不敢言声，杨国忠反而自我吹嘘办事神速，爪牙们随声附和，说什么宰相处理问题干净利落。这种选任官员的做法，导致那些求官之徒，纷纷给杨国忠送厚礼，杨国忠大发横财。

杨国忠把提拔官员和撤职官员当成儿戏，甚至以此寻开心。他信口雌黄，不管什么场合心血来潮就封官许愿，或任意撤职。平时，把百官当作自己的仆人一样，随便直呼其名，甚至在公开场合叫其绰号。谁要是不听从他，马上把对方打入十八层地狱；谁要是死心塌地做他的帮凶，立即得到高官厚禄。

杨国忠本是无赖流氓出身，他不愿受任何约束，朝政大事大多在自己家里裁决，并且还找借口，说什么天下太平，国泰民安，成天坐在衙门里，简直是浪费时间。这种不学无术的小人得志后为了巩固自己的既得利益，大都欺上瞒下。他们极力突出自己的所谓功绩，又极力掩盖自己的丑恶实情。杨国忠当政期间，关中连年干旱，粮食收获大减，民间大闹饥荒，但他却不让玄宗知道，并依然苛剥百姓，所有赋税照收不减。当时

京兆尹李岘说了几句实话，杨国忠马上把发生灾害的责任扣到李岘身上，说什么堂堂京兆尹，在灾害面前毫无应急措施，一下将李岘贬为长沙太守。第二年，关中又连下大雨，大部分庄稼烂在田里，灾情相当严重，唐玄宗都感到忧虑。杨国忠叫手下人专门挑选没有烂坏的禾苗给玄宗看，说："虽然连年下大雨，托皇上洪福，并没有酿成灾害。"扶风太守看到本地区灾情实在严重，上书报告，杨国忠勃然大怒，马上指派御史去惩办。自这以后，各地无论发生什么灾情，地方官迫于淫威，统统匿而不报。

杨国忠执掌朝政后，拥有重兵的地方大吏，都想拥兵称雄。其中安禄山这个野心家早已暗中准备，阴谋造反。他外表装得十分忠诚，逐渐获得玄宗宠信。杨国忠见安禄山拥有重兵，又受玄宗宠信，生怕有一天安禄山会超越自己，于是安、杨之间争权夺利的斗争开始了。正好从外地传来安禄山有叛逆活动的说法，杨国忠据此上奏玄宗，可是玄宗不相信。惯于弄权，并且视政事为儿戏的杨国忠，见玄宗不相信安禄山会谋反，心里十分烦恼焦急。他为了证明自己的正确与高明，竟然不顾国家安危，也不考虑严重后果，在没有重大军事部署的情况下，擅自采取轻率行动，示意府县派兵包围安禄山在长安的官邸。天宝十四年十月，安禄山以诛讨杨国忠为名，公开举起叛乱的旗帜。他率领 15 万大军，浩浩荡荡南下，消息传到长安，杨国忠还洋洋得意，一副先知先觉的神态。安史之乱，历时八年，生灵涂炭，杨国忠这个小人，负有重大责任。他在叛乱中被杀，葬身马嵬坡也是罪有应得。

小说《红楼梦》中也描述了一个得势便猖狂的形象——秋桐，她毫无顾忌，却不知被凤姐利用，被人当枪使。

贾琏偷娶了尤二姐，两人十分恩爱。不久贾琏便到平安州出差去了。凤姐听说这件事后，就花言巧语将尤二姐骗入大观园居住。表面上姐妹相称，十分和谐，背地里却教唆与尤二姐指腹为婚、后又解约的张华到都察院告贾琏、贾蓉，并就势大

闹宁国府。贾琏从平安州回来，贾赦见他办事能干，便将房中一个17岁的丫鬟秋桐赏他为妾。

秋桐自以为贾赦所赐，无人敢动她，于是飞扬跋扈，根本不把尤二姐放在眼里。这一切被凤姐看在眼里，于是她便打定了“借刀杀人”的主意。

秋桐正吃尤二姐的醋时，凤姐便假意劝说：“你年轻不知事，她现在是二房奶奶，你爷心尖儿上的人，我还让她三分，你去硬碰她，岂不是自寻其死?”秋桐听了这话，越发恼了，天天对着尤二姐的门破口大骂：“奶奶宽洪大量，我却眼里揉不下沙子去。让我和这娼妇做一回，她才知道呢?”气得尤二姐在房里哭泣，连饭也不吃，又不敢告诉贾琏。尤二姐已有身孕，加上这一气，便大病不起了。胡庸医诊为瘀血凝结，尤二姐服药后竟将成形的一个男胎堕下。男孩是贾琏梦寐以求的，于是凤姐假装焦急，叫人出去替尤二姐算命，算命的说：“是属兔的阴人冲犯了。”秋桐正属兔，凤姐便叫秋桐去别处躲几天，这无异火上浇油。秋桐大骂道：“是哪个饿不死的杂种混嚼舌根？我和她‘井水不犯河水’，怎么就冲了她？好个‘八哥儿’！在外头什么人不见，偏来了就冲了！我还要问问她呢，到底是哪里来的孩子？她不过哄我们那个棉花耳朵的爷罢了。纵有孩子但不知张姓王姓的，奶奶稀罕那杂种羔子，我不希罕。谁不会养？一年半载养一个，倒还是一点搀杂都没有的呢?”可巧邢夫人过来，秋桐便告诉她说二爷二奶奶要撵自己回去，邢夫人免不了数落凤姐和贾琏一番。秋桐便更是得意，越发走到窗户根底下，大骂起来。

尤二姐气恼不过，当夜便吞金自杀了。人们都知道是秋桐把她整死的，却不知道在后边操纵的是凤姐。

“秋桐”是个仗势欺人的奴才，她凭着“高级奴才”的那份高傲，凌辱孤立无援的尤二姐，却不知道自己不过是凤姐牵着的一条咬人的狗。

在厚黑怕经看来，仗势欺人者，往往因为有强大的靠山，

所以行事蛮横不法，飞扬跋扈，坏事做尽，随着形势的发展必然会天怒人怨，到了这时就是强大的靠山也“罩”不住了，其结果就可想而知了。

◎ 怕经实战：狗仗人势者遭人唾弃

在厚黑怕经看来，就像“秋桐”这种狗仗人势者，自己也是奴才，却要借着他人的威风，欺压别人，这不是做人的道理，当然是不会有好下场的。尤其是当这些人由于过于嚣张跋扈，无法无天，有时甚至欺到自己主子头上来，其结局就可想而知了。

唐朝中后期，宦官专权愈演愈烈，其中唐代宗时期深受宠幸的鱼朝恩便是典型一例。

当时，由于“安史之乱”给人民带来的痛苦，人们希望得到某种解脱，一时全国大兴佛教。鱼朝恩为了讨好皇上，表示要为已故皇太后修建“章敬寺”，代宗照准了。于是，鱼朝恩借此机会，大兴土木，工程规模不断扩大，使得原有地域不够用了。他又奏请将邻近的曲江和华清两座离宫的地皮，一并划入寺中加以改造。他滥行职权，肆无忌惮地拆房建寺，甚至各级官僚办事的衙署以及将相府第都尽数拆毁，将拆来的各种材料，用以修建寺院，鱼朝恩出于对郭子仪的嫉恨，暗中派人把郭子仪的祖坟都给盗掘了。郭子仪为了避免同他发生冲突，只好忍耐。

由于皇帝的宠幸，在平时上朝议事时，鱼朝恩常常自恃功高，肆意专横，摆出一副文武百官之师的架子。宰相元载及其他大臣无不屏息静听，只有相里造、李衎时常与他顶撞。鱼朝恩怀恨在心，便寻找了一个莫须有的罪名，把李衎罢了官，并借机整治了相里造一番。

他在所统领的神策军中私设监狱，暗中唆使一些恶少随意抓捕富人，抄家、判刑，把抄没的家产，据为己有。后来，甚

至对进京应考的读书人也不放过，只要探明哪个人带有大量钱物进京，就从旅店中将其抓来，严刑拷打，定成死罪，将钱财没收。他手下有一个专门掳人的小吏，叫作贾明观，他依仗着鱼朝恩的权势，到处敲诈勒索，积财巨万。至于鱼朝恩本人的所得，就更难以计数了。

一时之间，朝野上下都对鱼朝恩倚仗主宠，飞扬跋扈的行径深恶痛绝，连皇上本人对此也有所察觉。鉴于鱼朝恩的强横和不法已对皇权构成了威胁，代宗决心除去他，在宰相元载协助下，终于将鱼朝恩抓获，鱼朝恩不服罪，竟与代宗顶撞起来，代宗勃然大怒，下令处死了他。

但是，也有背依有权势的主子，却懂得早为自己备下后路的高人，这种人是真正懂得厚黑怕经精髓的人。

一代奸臣宰相严嵩曾经是一人之下，万人之上，甚至皇上也惧他三分，按说他的手下是很放心和安全了。可是，就有一位严府的仆人，不但为此不安，而且巧妙安排日后事宜。有一年正月二十八，这天正好是严嵩的生日。亭州人刘巨塘是宜春县令，到京城拜见皇帝后，就随众人前往严府为严嵩祝寿。寿礼后，严嵩疲倦了，其子严世蕃命人关上大门，禁止出人，以使严嵩好好休息。刘巨塘因来不及出门，被关在严府内。时至中午，刘巨塘饥渴交加，可严府大门紧闭，刘巨塘急得团团转。这时，一个叫严辛的严家仆人把刘巨塘从一条小路领到自己的住处，并准备了丰盛的菜肴，请刘巨塘享用。饭后，严辛对刘巨塘说："请台下日后多关照。"

刘巨塘非常奇怪，问严辛："你的主人正是显赫昌隆的时候，我能帮你什么忙呢了?""太阳也不会总是当午时分，"严辛情真意切地望着刘巨塘，"但望台下不忘我今日的托付!"

果然如严辛所云，几年后严嵩破败，严世蕃被杀，仆人严辛则因为窝赃二万两银子羁押在狱中。此时的刘巨塘，恰好在袁州当政。想到昔日严辛的善举和托付，刘巨塘为其减轻罪行，改判为发配边疆。严辛总算死里逃生，避免了杀身之祸。

在厚黑怕经看来，鱼朝恩得意之时飞扬跋扈，最终当堂缢死，《水浒》高衙内猖狂之时陷害忠良，其结局也是身首异处。可见，仗势欺人者是典型的纸老虎，他们个人的荣宠皆系于主子一人，外表的凶悍掩饰不住其内心的虚弱，一旦被主子遗弃，他们便成了丧家之犬。因此，厚黑怕经提醒世人：善恶到头终有报，切莫仗势将人欺。

◎ 怕经实战：居高无道，自毁江山

不能狗仗人势，那么是不是自己有权势就可以无法无天？厚黑怕经认为，身居高位而所为无道是非常危险的。

春秋时期，唐国和蔡国位于楚国的北面，都是楚国的属国。楚平王死后，楚昭王即位。国家大权落在贪婪成性的令尹囊瓦手中。周敬王十七年，蔡昭侯来到楚国进行友好访问。蔡国带来了仅有的佩玉和狐裘各两件。为了表示对楚王的敬意，蔡昭侯将佩玉和狐裘各一件赠给了楚王，留下佩玉和狐裘各一件自用。

楚王设宴祝贺。楚王和蔡昭侯佩玉穿裘，华贵无比。囊瓦看到这种情况，就直截了当向蔡侯索要玉、裘等贵重礼物，为蔡侯拒绝。他恼羞成怒，便滥施淫威，将蔡侯软禁，不许回国。与蔡侯同时来访的唐成公，同样带来两匹宝马——肃霜马，囊瓦见到后，公然提出要一匹，唐侯没有答应，也被软禁三年。

蔡、唐两国无奈，只好献上重金，方才放他们二人回国。蔡侯在归途渡汉水时把宝玉投入水中，立誓要报此屈辱之仇，蔡国也从此与楚绝交。他曾以其子作为人质，请求晋国出兵伐楚，但没有结果。吴国的伍子胥与孙武了解这一情况，便对吴王说："囊瓦贪得无厌，得罪了许多诸侯。蔡、唐二君正想报仇，如果能与蔡唐结成联盟，共同伐楚，那就一会成功。"吴王立即派使臣前往蔡国、唐国，提出这一建议："楚国无道，

虐杀忠良，侵吞诸侯，侮辱二君，罪当万诛。今欲举兵伐楚，希二君共谋合作。”受尽凌辱，正在谋图复仇的蔡、唐二国国君，喜出望外，当即应允，很快达成协议。吴与蔡、唐结成联合阵线，采取统一行动，最终打败楚军，联军一直攻入楚国国都郢。

因此，厚黑怕经认为，行厚黑须有限度，决不能为所欲为。俗话说：“得仁义者，得天下；失仁义者，失天下。得仁义者，得人心；失仁义者，失人心。”在厚黑怕经看来，居高无道就是不仁义，就是违背了绵延几千年的中国人的伦理准则，其后果必然是自毁江山。

■ 厚黑二十九怕：骄傲自满

常言说："谦受益，满招损。"傲慢，则会自以为了不起；骄傲，则会听不进别人的意见；自大，则做事专横无礼：这都是损害自己长远利益的行为。

厚黑学讲的是长远利益，因而最反对危害长远利益的行为，骄傲自满就是一种危害长远利益的事情。骄傲专横、傲慢无礼、自尊自大、自以为是的人在现实生活中还是经常能看到的。这种人大多自以为能力很强，很了不起，看不起他人。由于骄傲，他们则往往听不进去别人的意见；由于自大，则做事专横，轻视有才能的人，看不到别人的长处。

◎ 怕经实战：骄傲自满而成功者，自古未有

骄傲自满对人对事的危害性是很大的。《管子》中说：

"凡论人有要：矜物之人，无大士焉。彼矜者，满也。满者，虚也。满虚之物，在物为制也。矜者，细之属也。"就是说，评价一个人是有一定的标准的，凡是能够做出一番伟大事业的人，没有一个是具有骄矜之气的人。《尚书》中这样阐述道：骄傲、荒淫、矜持、自夸，必将以坏结果而结束。同样的看法在《说苑》中也有，富贵不与骄傲相约，但骄傲自然而然地随富贵出现了，骄傲和死亡并没有联系，但死亡也会随骄傲而来临。

唐太宗也曾对侍臣说："天下太平了，自然骄傲奢侈之风容易出现；骄傲奢侈则会招致危难灭亡。"宋代名将狄青任枢密使的时候，自恃有功，十分骄横傲慢，得罪了一些人。当时文彦博执掌国事，建议皇上调狄青出京作两镇节度使，狄青不服，向皇帝陈述自己的想法说："我没功，怎么能接受节度使的任命？我没有犯罪，为什么要把我调离京城呢？"皇帝宋仁宗觉得他说的有些道理，还称赞狄青是个忠臣。文彦博对仁宗说："太祖不也是周世宗的忠臣吗？太祖得了军心，就有了陈桥兵变。"仁宗听了这番话，嘴上什么也没说，但同意了文彦博的意见。狄青对此毫无所知，就又到中书省去为自己辩解，仗着自己的军功还是不想去当节度使。文彦博则对他说："让你出去当节度使没有别的原因，是朝廷怀疑你了。"狄青一听此话后退数步，惊恐不安，只好出京。朝廷每月两次派使者去慰问他，只要一听说朝廷派人来了，狄青就恐惧不已，不到半年，就发病身亡了。

因此，厚黑怕经认为，骄矜是难以成大事的。狄青自恃有功，于是骄傲起来，结果是自损其身。人只有不自以为是，谦恭待人，尊重领导，礼贤下士，才能获得他人的支持和拥护。这些说起来容易，做起来极难。

周某是某市的市长，两年前的初夏，他去省里参加科技方面的一个会议，他知道那些为他捉刀代笔的秘书们大都是文抄公，派不上大用场。这次，便决定要带个懂科学的技术人员——

同前往。于是，在科委当干事的钱某便轮到了这个美差。

这次开会，只能带一名秘书，不能带公务员，周市长估计会有些不方便，但却出乎了他意料的是，白天的宴席上，推不掉的酒有人代喝了；会议中的科技名词，有同音译传到耳中。晚上看文件，觉得口渴，一杯热茶已放在手边；身上觉得热时，电扇及时地送来徐徐的凉风。这一切都是钱某为他做的。一天晚上，安排看戏。散了场，正下着大雨，没带伞的周市长刚想冒雨前行，一把雨伞已稳稳地罩在了头上。原来，细心的钱某带了把折叠伞。

这次开会回来之后不久，钱某便成周市长的秘书。小钱当了秘书后，发现周市长爱下象棋。这使小钱对已多年没有摸过的象棋，又重新热心起来。不久他参加了市象棋大赛，并赢得了冠军。该市棋坛不乏高手，冠军岂是随便下下就可以弄来的？从那以后，闲暇无事，周公便叫小钱陪他下几盘棋。

其实，小钱是位家学渊远的棋手，他还没上学就跟颇有造诣的爷爷学棋。爷爷不仅向他传授棋艺，而且教诲棋德，告诫他不可恃强凌弱，如碰到棋艺不高，又以权势压人的人不可故意失棋，否则失棋即是失德。小钱原来一直都遵从爷爷的教诲，但在大学里为此得罪了系主任，毕业被分到科委当个小干事。他觉得爷爷说的那种棋德太迂腐了。

周公和小钱第一次下棋时，没走几步，老周已很难招架。小钱发现周公已出汗脸红，很不自在。根据市长的脾气，既不能胜他，以免背上骄傲自满的恶名，也不能轻易让他取胜，让他认为自己没有本事。于是，周公和小钱下棋，竟成了一种乐趣。每次和人说起他的秘书，老周总说："人聪明，但不骄傲，难得。"

一年后，在调整机构中，钱某被提升为市委办公室主任。第二年春天。小钱正要报名参加A市象棋大赛。周公叫他也给自己捎带报个名。周公虽爱下棋，却从未参加过本市大赛，他怕输了，脸上不光彩，但经过与小钱这个上届冠军经常对

奕，颇增了几分自信。

老周知道，淘汰制的象棋比赛，胜者每轮都要出场，很费时间，便对小钱说："小钱，你去向文化宫孙主任说说，是否可以免了我的预赛，我只参加决赛。"

可孙主任却不太痛快。他深知周公的棋风，当年他在文化局当干事，就是因为和老周下棋发生了争执，从此背上个莫须有的自高自大的罪名，长期得不到提拔。

小钱上下唇不断开合，三寸不烂之舌上下翻滚，动之以情，晓之以理，最终还是说服了孙主任。

决赛开始了，这时钱某才知道是自己讨了苦吃。想想看，小钱血气方刚，要在正式比赛场上，故意输掉，着实难以忍受。更苦恼的是，要输，还要输得不留破绽，既不能叫周公感觉出来，还得使众多内行人看不出自己的用心。否则是要被人耻骂的。

这场比赛，双方下了三个多小时，终于周公赢了。没想到，钱某的良苦用心，蒙住了 A 市的棋迷们，却没有瞒过孙主任的眼睛。

"老弟大才，今天是作了姜太公，放了个直钩。"孙主任有些不满地说。"孙主任，你不想成立象棋协会吗?"小钱答非所问，"你赶快打个报告上来，请周公兼任主席的职务。至少也得拉他做个名誉主席，只要把他拉上，以后你们文化宫开展活动，要经费的事就好办了。"

市象棋协会就这样成立了。周公担任了名誉主席。不久，周公退居二线时，极力推荐小钱接替他的工作。他在给省委的报告中强调，钱某不仅符合提拔干部的标准，而且具有谦虚、谨慎、好学的品质。

今年市象棋大赛又开始了，最后，争夺冠军的决赛在老市长和新任市长钱某之间进行，自然引起了棋迷们极大的关注。这次钱市长开局后，便步步紧逼，中局后不久，周公便看清自己败局已定，哈哈笑着说："到底是年轻人，脑子好，小钱这

棋，进步神速呀！”

不久，钱某明升暗降，被从市长位置上调到了省城某厅当副厅长，新任市长是周某老同乡的女婿。

在厚黑怕经看来，现代人最大的问题，就是骄矜之气盛行。千罪百恶都产生于骄傲自大。骄横自大的人，不肯屈就于人，不能忍让于他人。做领导的过于骄横，则不可能很好地指挥下属；做下属的过于骄傲则会不服从领导。因此，厚黑怕经提醒世人：最好还是“夹起尾巴”做人。天大的事，也挡不住你的厚脸皮，何必非要那么较真，自己给自己过不去呢？

◎ 怕经实战：专横傲慢意味着远离真理

厚黑怕经提醒世人：骄矜不忍危害很大。作为领导者骄傲自大，不能以平等的态度待人，就会失去人才，失去人心，最后也必然要失去江山。作为统帅如果产生骄傲情绪，则骄兵必败。即使普通人，自以为是也会众叛亲离，难以成功。

苻坚是前秦的皇帝，他统一了中国的北方，是一个有作为的统治者，但是在他事业处于顶峰时，他骄傲自满，不听劝阻，进攻东晋，结果兵败，导致了国家的灭亡。

公元 378 年的春天，前秦苻坚派四路人马攻打东晋。可是，前秦的军队被东晋名将谢玄击败，苻坚十分气愤，他处罚了战败的将官。苻坚并不甘心失败，公元 382 年 10 月，苻坚准备再次向东晋发动更大规模的进攻。

苻坚向文武大臣们说：“我继承王位已 40 多年了，现在四方大体上都已平定，只有东南一隅的晋朝，不表臣服。现在我国的军队，可得 90 余万，朕大举亲征，众卿以为可以吗？”

众臣都觉得进攻东晋的把握不大。左仆射权翼首先说：“以前商纣王违背道义，由于有三个仁人在朝辅佐，周武王尚且难以取胜。当今晋朝虽然偏安东南，看上去微弱，但内部并未涣散，何况还有谢安、桓冲这样的人才，君臣和睦，内外同

心，因此，现在攻打晋朝时机还不成熟。”

苻坚看大臣们不赞同攻打晋朝，心中不高兴地说：“从前武王攻伐无道的纣王，要卜卦以测凶吉，姜太公夺过卜具将之抛弃，誓而出兵。春秋的夫差，汉末的孙皓都据守江湖，最终被灭，今我国有百万兵马，投鞭江中，就可以阻断长江的流水，怕什么长江天险呢？”

群臣又纷纷发言，多数说现在不宜发兵攻打晋朝。

苻坚很生气，令群臣退去，只留平阳公苻融一人。苻坚对他说：“自古以来，君主欲决定国家大事，都是由一两个大臣商量决定的。今天众臣言论纷纷，我与卿来决定此事吧。”

苻融说道：“今欲伐晋，有三难：天道不顺，就是一难；晋国无衅，就是二难；我国屡经征讨，兵力已疲，士卒怯斗，就是三难。群臣谓不宜伐晋，确是忠谋，愿陛下依从众议！”

苻坚说：“试想我有强兵百万，资械如山，我虽未为明主，究竟不是暗弱的君主，乘我军多次取胜，为什么忧虑不能取胜呢？怎可留东晋这个残寇，使它长期为我国的忧患呢？”

苻融笑着说：“晋朝可灭，昭然易知，今欲劳师大举，实非万全之策。且如臣所忧，更不止此，陛下宠养鲜卑，羌、羯布满畿甸，这都是萧墙大患，如陛下督师南征，太子独与弱卒留守京师，一旦发生肘腋之变，悔何可追？臣本顽愚，言不足采。王景略乃一时俊杰，陛下尝比之为诸葛武侯，他临殁时，曾有遗诫，难道陛下忘记了吗？”

苻坚更加不乐，退入内庭，太子入内问安，苻坚对他说：“欲伐晋，以强临弱，可保必胜，朝臣皆言不可，我实不解。”

太子苻宏委婉答道：“晋君没有大过，若南征不捷，外损国威，内殚民力，所伤实多，无怪群臣不同意攻晋。”

苻坚摇摇头说：“以前我出兵灭燕，亦犯岁星，天道原不可尽信。况古时秦灭六国，六国君主，岂必皆暴虐么？”说罢，便宣召冠军将军慕容垂入议。慕容垂应召即至，苻坚问及伐晋之事，慕容垂说道：“弱肉强食，乃是古今通例。如陛下

神武应运，威加海内，虎旅百万，韩（信）白（起）满朝，乃蕞尔江南，独违王命，不伐何为？古诗有云：‘谋夫孔多，是用不集。’愿陛下自断，不必多虑！陛下可记得晋武伐吴，只有张杜二三臣与他同意，若必从众议，如何能统一中原呢？”

苻坚一听大喜说：“与朕共定天下者，独卿一人。余子碌碌，何足与谋！”

苻坚于是命平阳公苻融为司徒，领征南大将军，并调谏议大夫裴无略为巴西、梓潼二郡太守，令他们训练水军，指日南下。

苻融辞不受职，再次进谏说：“知足不辱，知止不殆，自来穷兵黩武，鲜有不亡，况国家本系戎狄，正朔未归，江东虽然微弱，尚存中华正统，天意亦必不绝他们。”

苻坚正颜变色说：“帝王历数，有何定例？刘禅非汉室后裔么？为何被魏所灭？你所以不能及我，就在此拘执的脾气呢？”

苻坚仍授苻融为征南大将军，苻融无奈受命。

公元 383 年 7 月，苻坚颁布了进攻东晋的总动员令。规定，老百姓每十个人中抽一个人为兵。贵族家的子弟，凡年龄 20 以上，有武艺的都给他们羽林郎（禁卫军军官）的官号，编进禁卫军随军作战，共得 3 万余骑，拜秦州主簿赵盛之为少年都统。

到了 8 月，苻坚从各州征集的兵马，共计有步兵 60 多万，骑兵 20 多万，羽林军 3 万，合计 90 多万，号称百万。苻坚令苻融和慕容垂率兵 25 万为先锋，向东晋进发。进军之前，苻坚委任羌族的将军姚苌为“龙骧将军”，督理益州和梁州的军务，苻坚对姚说：“我登位时的身份就是龙骧将军，这些年来我不肯轻易把这个职位授人，你可要格外尽力才对。”

苻坚百万大军，浩浩荡荡，向东晋进发。9 月，苻坚到达项城，苻融的先头部队已经到达颍口，并且向东晋在淝水西岸

的重镇寿阳展开了进攻。

苻坚大举进攻，东晋王朝一片惊慌，一向面和心不和的江北大族和江南大族也团结起来，一致对外。孝武帝任命谢石为“征讨大都督”，谢玄为前锋都督，与辅国将军谢琰（谢安的儿子）、西中郎将桓伊等，督众8万，出迎秦军。又使龙骧将军胡彬率领5000水军，前去救援寿阳。

这年10月，胡彬的5000水军还未到达寿阳，秦军已攻克了寿阳，胡彬只得退守硖石，控制着这个险要的地方，等待谢石率大军前来。

苻融攻占寿阳以后，立即进军，一面派兵渡过淝水，进攻硖石，一面派“卫军将军”梁成领了5万军队，控制了洛涧。梁成封锁了淮水，阻止从东面来援救的谢石、谢玄的部队，东晋的主力只得距离洛涧25里的地方，把8万军队驻扎下来。

胡彬处于进退两难之地，他的军队难以同谢石的军队会合，而且粮食将要吃完，情况危急。聪明的胡彬为了迷惑秦军，就命令士兵们天天在河岸上扬簸沙土，好像在扬米一样，故意给秦军看见，表明自己粮食充足。胡彬还写了一封信，派人给谢石送去，信中说他的粮食将要吃完了，情况十分危急，恐怕难以同大将军会面了。胡彬把这封信交给一个亲信，让他突围去送信，但是在他突围时，被秦兵抓住了。苻融看了封信后，十分高兴，连夜派人到项城去报告苻坚，说：“现在晋军人少粮尽，正是战胜他们的时候，我们应该马上发动进攻，不能让他们跑掉。”

骄傲自大的苻坚，求胜心切，将大军留在项城，只带了8000轻骑，就出发了，他们日夜行军，赶到寿阳，想出奇不意地捉住谢石，认为这样就可以将东晋灭亡。

苻坚离开项城，临行前他对将士们说：“谁敢走漏消息，就割掉他的舌头！”苻坚赶到了寿阳，苻融马上参见他，二人商量进军大计，商量的结果是先派一个人到谢石那里去，劝降谢石，如果谢石投降，就可以不战而屈人之兵。

苻坚选择的使者，是战败被迫投降前秦的朱序，朱序当时是被迫投降，虽然做了前秦的高官，但心中还向往东晋，时刻想返回东晋。朱序来到晋军营地，见了谢石，他对谢石说："苻坚发动全国的军队，总兵力有90多万，如果这些军队全部到来，东晋就危险了。但是现在秦军的主力还没有到达，大部分正在途中，苻坚本人只带了8000轻骑来到寿阳。因此秦军在前线的部队，势力并不十分雄厚，你们只要派一支精兵打败秦军的前锋，使秦军失去锐气，秦兵就会全线崩溃，这仗就好打了。"

于是，谢玄让部下刘牢之率北府兵去袭击驻在洛涧的梁成的军队，以扫清晋军前进的障碍。刘牢之果敢有谋，常率精兵为前锋，屡战屡胜，是北府兵的名将。刘牢之所带5000名北府兵，是精兵中的精兵，他们思乡已久，决心与秦军决一死战，收复失地。

刘牢之带军来到离洛水10里的地方，可以看到对岸秦军的营寨。刘牢之决定利用夜间进行偷袭。当天夜晚，5000北府兵悄悄出发，很容易就渡过了不宽的洛水。士气高涨的北府兵向秦军营寨扑去，一下子就冲破了秦军的前沿阵地，杀入敌营。梁成从梦中醒来，在夜色中仓皇上马，指挥士卒抵抗，但秦军已乱，无法指挥，只得各自为战。刘牢之的军队奋力冲杀，杀得秦军人仰马翻，梁成在混战中被杀。秦军失去主将，更加混乱，纷纷四散而逃，不少人跳入淮水被淹死。

刘牢之的北府兵收复了洛涧，缴获了许多军械物资。谢石、谢玄立即指挥大军，渡过洛涧，击败围硖石的秦军，一气冲到淝水的东岸，与对岸的秦兵相对峙。

洛涧取胜，对晋军来说，有重要的意义。一是救出了被围的胡彬，二是鼓舞了士气，打击了秦军的士气。一向骄傲的苻坚，接到秦军在洛涧战败，梁成被杀的消息，心中十分不安，不久又接到晋军挺进到淝水东岸，与秦军对峙的消息。苻坚和苻融登上寿阳城头，观察晋军营盘。他们站在城墙上，看到晋

军临水扎营，队伍严整，旗号鲜明，在城头上甚至可以看到晋军的刀枪在阳光下闪光。晋军如此强盛，出乎苻坚的预料，过了一会，苻坚掉转身，看到寿阳北面的八公山上，山上的草木被风吹动，他只觉得那些草木也是晋军。

苻坚对苻融说："晋军如此强大，怎么能说他们兵力弱小呢？我们不能轻视。"苻坚看了一会，传下军令，要秦军严守淝水，没有命令，不准出战。

自此，苻坚对晋军重视起来，但不久他又犯了骄傲自大的毛病。秦军沿淝水防守，晋军也没有办法渡过淝水，双方就这样相持。这时，虽然秦军在洛涧失败，但秦军的兵力仍是晋军的几倍，东晋如果不迅速与秦军进行决战，等到秦军大兵一到，晋军更难取胜。

在关键的时刻，谢玄想出一个计策，他派一个使者到秦营，对苻融说："你们远道而来，临水列阵，这不是要速战速决，而是作持久作战的打算。如果你们把阵地向后稍微移动一些，使我军得以渡过淝水，让双方的将士在此决一胜负，这不是一件很痛快的事吗！"

苻融听了使者的要求，立即报告苻坚。苻坚考虑，晋军虽然在洛涧取胜，但以双方的力量来看，还是秦军兵力雄厚，如果不答应晋使的请求，倒是显得自己胆怯。苻坚他自恃兵多，急于决战，于是他不顾众议，答应谢玄的要求。他还想将计就计，待晋军半渡淝水之时，派骑兵向晋兵冲杀，以此取胜。

秦晋双方约定战期，到时由苻融指挥秦军向后稍退。晋军得到回信，进行了充分的准备和计划，谢玄率领8万军队，在淝水的东岸排好阵势。到了进军的那一天，苻坚由几员大将簇拥着，出了寿阳城。苻坚向对岸看了一下，就让苻融传下将令，命令全军后退，让晋军渡过淝水，苻融一下将令，就发生了意想不到的事情。

前秦的士兵，多数是被强迫拉夫征调来的汉族和其他少数民族的老百姓，他们不愿进行这场战争，早已讨厌了战争。而

且苻坚又忽视了一个重要的因素，跟随苻坚出征的慕容垂等少数民族的首领，他们是被迫降秦，各怀异心，巴不得苻坚失败，从中渔利。

苻融的撤退命令一下达，军心马上动摇，队伍失去了控制，一退而不可止，许多士卒，趁机逃命，止也止不住了。这时，在对岸的谢玄率领 8000 骑兵，排山倒海般地涉渡淝水，后面的大队晋军紧跟渡河。当时正是冬季，河水很浅，谢玄的 8000 骑兵很快冲了过来，勇猛攻击秦军。

苻融一看不好，忙命令部队停止后退，马上回身作战，可是秦军再也止不住了，难以收住阵脚。在阵后的朱序看到这种情况，就大喊："秦兵败了！秦兵败了！"那些慌乱的士卒听到这句话，又看到晋军排山倒海的气势，心里更慌，他们以为秦兵真的败了，整个秦军如山崩一样垮了。

谢玄抓住这个有利时机，指挥晋军冲杀，后续部队也冲了上来，投入战斗。苻融看到军队无法指挥，他本想冲上前去，压住阵脚，阻止秦兵后退。可是，一股乱军冲了过来，把他撞翻在地，从后面赶上来的晋军，把他杀了。秦军失去了指挥，秩序更乱了。

苻坚在寿阳城外，看到了秦军大败的情形，跨上战马，仓皇逃命，恰好一支流箭击中了他的臂膀，鲜血流了出来，苻坚狼狈逃奔，渡过淮水。当他到了淮北的时候，只剩下左右少数几个人了。苻坚收拾残部，只有 1000 多骑兵，他带着这 1000 多骑兵，来到慕容垂那里，慕容垂有组织地进行撤退，他带的 3 万人马，没有受到任何损失。苻坚回到洛阳的时候，只收集了十几万残兵，九十多万大军毁于一旦。

俗话说："三个臭皮匠顶个诸葛亮。"在厚黑怕经看来，苻坚的下场是由于一系列决策失误导致的。在一个个关键时刻，都有人向他提出过正确的建议，可是都被他拒绝了，从而使他一次次失去了自救的机会。究其原因就是由于在统一中国的过程，一贯的正确使苻坚对自己的判断过分自信，忘记了

"智者千虑，必有一失"的古训。因此，厚黑怕经提醒世人：不可刚愎自用，惟有集众智方可成大事。

◎ 怕经实战：切不可被一时的得意冲昏了头脑

骄傲的人通常都有值得骄傲之处，一定是取得过骄人的成绩，但厚黑怕经认为，成绩属于过去，不属于未来，如果被胜利冲昏了头脑，失败很快就会随之而来。

麦克阿瑟在朝鲜战场上的仁川登陆，达到了他军事生涯的顶峰，随后就走下坡路，跌入了军事生涯的低谷。

麦克阿瑟的失误很多，最大的失误发生在朝鲜战场。首先在对于中国军队会不会介入朝鲜战场的问题上他表现出极其错误的判断。朝鲜战争爆发后，杜鲁门宣布干涉朝鲜内战的第二天，1950 年 6 月 28 日，毛泽东主席在中央人民政府委员会第八次会议上即谴责了美国插手亚洲事务的侵略行径，表明了中国的根本立场。

8 月份，中国政府抽调预备队向东北地区集结，组成了东北边防区。麦克阿瑟的情报部长在 8 月 31 日向他报告说："我们的情报网报告，从华中到满洲的部队调动已进行了一段时间，这意味着进入朝鲜战场前的部队调动。"他估计这些部队有 24.6 万人，和实际数字 25.5 万差不多。

但是，麦克阿瑟认为中国不会介入朝鲜战争，他对美国总统杜鲁门说：

"可能性很小。如果他们在战争开始后的第一或第二个月进行干涉的话，有可能具有决定性的意义。现在我们不再害怕他们的干涉了，我们不必再乞求他们什么了。中国在满洲有 30 万部队，其中部署在鸭绿江边的大概不超过 10 ~ 12.5 万人，能渡江作战的只有 5 ~ 6 万人，他们没有空军。由于我们的空军在朝鲜已有了基地，要是中国人想来平壤，那就会遭到灭顶之灾。"

10 月 25 日打响中国人民志愿军抗美援朝首次战役，一周

内即重创南朝鲜第2兵团，麦克阿瑟及其司令部虽不断接到有中国军队参战的报告，却仍不相信有中国的大部队人朝，而认为那只是带有象征性的少数志愿人员，其目的只是做做姿态，或只是为了保卫鸭绿江上的水电站。

他命令部队继续向前推进。直至11月初第8集团军的沃克和第10军的阿尔蒙都向他报告，部队在向朝鲜北部边境挺进时，遇到了有组织的中共正规军队的抵抗。麦克阿瑟仍然不相信中国敢于与美国全面开战，他甚至认为那些夜间从鸭绿江上开过来的汽车，是给北朝鲜的军队输送增援物资。

11月6日美军试探性的进攻也未遇到什么抵抗。麦克阿瑟乐观地向华盛顿报告说，空军有能力阻止中国军队渡过鸭绿江，因而他的部队不会受到真正的威胁。并进一步建议于11月15日再次发动攻势，并信誓旦旦地声称："这次行动如果顺利的话，将一举结束战争，恢复朝鲜的和平与统一、使联合国军得以迅速撤出。"

11月24日美联军再次发动大规模攻势，这个攻势恰好中了中国人民志愿军彭德怀司令员诱敌深人的圈套，一向算计别人的麦克阿瑟，这一次却中了彭德怀的计谋。

麦克阿瑟在这一次战役的兵力部署上也犯了极大的错误。

在10月21日的一次美国高级人士的会议上，陆军副参谋长李奇微毫不客气地指责了麦克阿瑟的进攻部署。李奇微说麦克阿瑟让第8集团军和第10军之间露出空隙的进攻部署简直就像没有军事常识的见习参谋所为，这会给敌人提供穿插迂回的机会、参谋长联席会议主席布莱德雷和陆军参谋长柯林斯对此也深表忧虑。

中国人民志愿军恰恰就是利用了敌军的空隙，进行战略大穿插，分割包围了敌军。基本歼灭美第2师和土耳其旅，并重创美第1骑兵师和第25师。美军在平壤—元山的防线已不可能建立，只有大步地后退。

12月4日，麦克阿瑟下令放弃平壤，向三八线实施退却。西线"联合国军"在一片混乱中向南溃退，并不断遭到志愿

军追击部队和沿途游击队的袭击，伤亡惨重。东线第10军也进行艰苦的突围，企图从海上撤至釜山。

《时代》周刊说："这是美军历史上最惨重的失败。"

《纽约先驱论坛报》说，这次溃退是一次"严重的军事错误"，它表明麦克阿瑟"不能再被认为是军事问题的无上权威"。12月23日，中国人民志愿军和朝鲜人民军逼近三八线。这一天，第8集团军司令沃克中将在一次车祸中丧生。

1951年元旦前夕，中国人民志愿军和朝鲜人民军全线发起进攻，迅速突破敌军防线，美军1月3日下令全线向汉江南岸撤退。中朝军队转入追击，将战线推进到北纬37度线附近地区。1951年4月，麦克阿瑟被华盛顿撤销了一切职务，其指挥权移交李奇微中将。

麦克阿瑟的这次失败，葬送了其一生事业的辉煌，留给我们很多启示。因此，厚黑怕经提醒世人：冷静，冷静，再冷静，一定要看到胜利背后可能潜藏的巨大危机。

◎ 怕经实战：狂妄到极点就是自卑

厚黑怕经认为，一个狂妄之人，往往是认为老子天下第一，根本不把别人放在眼里。可是假如有一天，他感到了自卑时，往往会陷入绝望，进入一种颠狂状态而不能自拔，会从一个极端走向另一个极端。

在某个科研所里，陈某年纪最轻，只是20岁刚出头。况且，他没有读过大学，中专毕业两年后直接考上研究生。另外，在他来到研究所之前，由于他已读了许多书，又会谱曲，又会作画，还写得一手不算太坏的诗，是他家乡那一带公认的才子。所以，他非常狂，他自己讲，他本应是上北大研究生院的料，只是因为阴错阳差，考到东北一所研究生院，才屈尊来到这个研究所。对此，他常感到委屈，但同时也很高兴。因为这样一来，他就可以在精神上高出众人一头，可以傲视一切，独领天下之风骚。

不幸的是，陈某如不断自我膨胀的热气球，由于上升得过高，终于有一天爆炸了。当他重重的被摔在地上，睁开眼睛仰望着众人时，发现一切都变了：研究所里那些当初他根本瞧不上眼的人，此时一个个都变得才华横溢。而他自己那点才华与这些林立的高手相比，充其量不过是雕虫小技而已。这首先使他的优越感产生了动摇，其次他虽是研究生院毕业，可从中专毕业直接学研究生，这中间毕竟有一个知识断层。他感觉顿时在众人面前矮了半截。第三，他人瘦个头小，普通话讲得南腔北调，这又使他在漂亮潇洒、身材高挑，语音纯正的东北姑娘面前，显得太丑陋，对他都构成了致命的打击。

他感到空前的自卑，于是，他行动了起来，用努力来弥补知识的欠缺，争取在较短的时间内，成为真正的研究所公认的业务尖子；此外，他刻苦学习普通话的准确发音，穿上了高跟皮鞋，烫发吹风，打扮得风流潇洒。他以为，以他这副新形象，一定能最终赢得他心仪的姑娘的认可。可使他感到迷惑的是，他越是如此，而那姑娘却越是像避瘟神似的躲着他。情急之下，他找上门去。没想到，那姑娘告诉他，她从来就没想过要爱他，只把他当个一般的好朋友看待。他不相信，他愤怒的指责姑娘玩弄他的感情。

于是，他发狂地啃读佛、道之经典，人定似地练气功，痴迷地听宗教音乐。他用疯狂而梦幻的口吻向同事们描述他是如何站在宿舍窗前，就能看到万里之遥的故乡小桥流水，以及他和情妹妹手拉手走在河边，走过小桥。一天夜里，他从梦中醒来，他说得到了神灵的启示，要进京去拜一位气功师学艺。面对这种情况，单位无奈将他送进了精神病院，经临床诊断，他得了严重的精神分裂症。

厚黑怕经认为，因狂妄导致的悲剧，古来有之，像力拔山兮气盖世的楚霸王项羽，就是因为刚愎自用，才被一个不起眼的“胯下小儿”韩信打败，落得无颜见江东父老，含恨自刎乌江边，留下千古憾事。因此，厚黑怕经提醒世人：不可自视过高，狂妄到极点的人，在人生和事业上将一无所有！

■ 厚黑三十怕：夜郎自大

常言说：『山外有山，天外有天。』不能像井底之蛙那样，感觉天下最伟大者，莫过于自己，于是，便志得意满，鼓腹而鸣，唯我独尊。其结果只能是可笑可悲的。

常言说：“山外有山，天外有天。”不能像井底之蛙那样，感觉天下最伟大者，莫过于自己，于是，便志得意满，鼓腹而鸣，唯我独尊。其结果只能是可笑可悲的。

汉朝西南方有一夜郎国，在西南诸小国中最大。汉朝使者到了那里，夜郎国国王对使者道：“汉朝与我的国家相比，哪一个国家大呀？”夜郎国国王被历史传为笑谈。现在人们多用“夜郎自大”比喻妄自尊大的人。“自任而气使”，这是许多人的通病，人过于自信就容易偏激，傲物以待人。因此，在厚黑怕经看来，任何人都不应自满自傲，更何况不了解世情，不知道自己的根底便自鸣得意，是很容易引起世人反感的，碰上那手握重权的统治者，一语不慎，还会惹来杀头之祸。

◎ 怕经实战：唯我独尊，只会显得自己见识浅薄

厚黑怕经认为，在生活中有很多像夜郎国国王那样的人，他们以井蛙之见看世界之大。有些本事，但由于见识浅薄，胸襟狭窄，以为天下唯我独尊，结果使闹出许多笑话来，让人哭笑不得。对一个才子来说，由于自己在某些方面的超群出众，很容易不知道山外有山，天外有天。三国时的祢衡就因为一点文才，恃才傲物而丢了生命。

祢衡年少才高，目空一世。建安初年，二十出头的祢衡游历许昌，当时许昌是汉王朝的都城，名流云集，司空掾陈群、司马朗、尚书令荀彧、荡寇将军赵稚长等人都是当世名士。有人劝弥衡结交陈群、司马朗。可是，祢衡却说："我怎能和杀猪、卖酒的在一起。"又人劝他参拜荀彧、赵稚长，他又回答说："荀某白长一副好相貌，如果吊丧，可借他的面孔用一下；赵某是酒囊饭袋，只好叫他看守厨房。"有人见他与少府孔融、主簿杨修意气相投，就问他这两个人如何，弥衡说："孔文举是我大儿子，杨德祖是我小儿子，其余碌碌之辈，就不值一提了。"由此可见他是何等狂傲。

孔融向曹操推荐祢衡，曹操召见时不命坐。祢衡仰天叹曰："天地虽阔，何无一人？"曹操说："我手下数十人，都是当世英雄，怎说无人？"祢衡说："我愿听一听你手下都有哪些英雄。"曹操说："荀彧、荀攸、郭嘉、程昱，机深智远，不在汉初萧何、陈平之下。张辽、许褚、李典、乐进，勇不可当，虽岑彭、马武不及也。吕虔、满宠为从事，于禁、徐晃为先锋；夏侯惇天下奇才，曹子孝世间福将——安得无人。"弥衡讥笑说，"你说错了，这些人我都了解：荀彧可使吊丧问疾，荀攸可使看坟守墓，程昱可使关门闭户，郭嘉可使白词念赋，张辽可使击鼓鸣金，许褚可使牧牛放马，乐进可使取状读诏，李典可使传书送檄，吕虔可使磨刀铸剑，满宠可使饮酒食

糟，于禁可使负版筑墙，徐晃可使屠猪杀狗，夏侯惇为‘完体将军’，曹子孝呼为‘要钱太守’。其余都是衣架、饭囊、酒桶、肉袋!”当时张辽在场，气得七窍生烟，要斩祢衡。曹操止住，并说：“我正少一个击鼓的人，就让祢衡充当此任。”祢衡也不推辞，应声而去。第二天，曹操大宴宾客，令祢衡击鼓。按规矩，鼓吏击鼓时须更换衣帽，祢衡便当众脱下旧衣，裸体而立，浑身尽露，在座的宾客羞不敢看。祢衡自己却颜色不变，徐徐着裤。这时曹操叱曰：“庙堂之上，何太无礼?”祢衡说：“欺君罔上乃谓无礼。我露父母之形，可显清白之体耳!”曹操说：“你为清白，谁为愚浊?”祢衡说：“你不识贤愚，是眼浊；不读诗书，是口浊；不纳忠言，是耳浊；不通古今，是身浊；不容诸侯，是腹浊；常怀篡逆，是心浊！我是天下名士，用为鼓吏，是犹阳货轻仲尼、臧仓毁孟子耳！欲成王霸之业，而如此轻人耶?”

曹操苦笑着说：“本欲辱衡，衡反辱孤。”孔融见自己推荐的人实在不成体统，就批评祢衡，让他给曹操陪个不是。曹操当真相信祢衡来道歉，就下命令接见他。祢衡走到曹营门口，不再进去，一边用拐杖敲地，一边大骂曹操不止。祢衡三番二次当面辱骂曹操，且锋芒毕露，骂得尽情、畅快，骂的方法奇绝。读此文，可知天下会骂人者莫过祢衡。

曹操恨祢衡入骨，但又不愿因杀他而坏了自己的名声。心想像祢衡这样狂妄的人，迟早会惹来杀身之祸。便把祢衡送给荆州牧刘表。祢衡替刘表掌管文书，颇为卖力，但不久便因倨傲无礼而得罪众人。刘表也聪明，把他打发到江夏太守黄祖那里去。祢衡为黄祖掌书记，起初干得也不错，后来黄祖在战船上设宴，祢衡说话无礼受到黄祖呵斥，祢衡竟顶嘴骂道：“死老头，你少啰嗦!”黄祖急性子，盛怒之下把他杀了。其时，祢衡仅 26 岁。

厚黑伯经认为，祢衡文才颇高，本有一技之长，受人尊重。但是祢衡没有因为这一技之长而受惠于世。他依恃一点文

墨才气而轻看天下。殊不知，一介文人，在世上并非有甚不得了，赏则如宝，不赏则如敝履，不足左右他人也。祢衡似乎不知道这些，他孤身居于权柄高控之虎狼群中，不知自保，反而放浪形骸，无端冲撞权势人物，最后因狂纵而被人宰杀。

晚唐时，也有一个人因夜郎自大而自取其辱。这个人叫薛能，其诗的艺术风格不高，却很狂妄自大。他在《海棠诗序》中说："四川的海棠很有名，而写海棠的诗却鲜有佳作，杜甫长居于此，却也没什么大作。苍天赐我诗才，也没什么绝世佳句。他又在《荔枝诗序》中写道："杜甫年老常住四川西部，却没写过有关荔枝的诗，是否是有意写而能力不及呢？白居易倒是写过与荔枝有关的诗，但太粗浅，和没有诗一样。于是，我就作了这首《荔枝诗》，我自信，不会辜负人们对我的期望，我想将来的作者也许会把我的这首诗，当作吟咏荔枝首唱之作。"然而，他的《荔枝诗》中的诗句，也毫无惊人之处。他又写了《柳枝词》五首，并自己注释说："刘禹锡、白居易二位尚书，曾经相继任苏州刺史一职，都作有《杨柳枝词》，社会上广为传唱，其中虽有奇句，但所用文字太冷僻，音律也不甚规范。"薛能就是这样大言不惭，在他眼里，只有杜甫还算可以，自刘禹锡、白居易以下，他根本就不屑一顾。在他看来，天下诗圣莫过于自己了。但我们只要读一下刘禹锡、白居易的诗作，就会觉得薛能的狂妄自大是多么可笑，他们二人诗句风流，气象万千，实非浅薄的薛能诗所能比拟，薛能不知天高地厚，口出狂言，只落得个千古笑柄。

在厚黑怕经看来，世人极易患"井底之蛙综合症"，在他们眼里只有头顶上那一小方天空，不知天外有天。因不知道深浅进退，夜郎自大而祸身，实为不智。因此，厚黑怕经提醒世人：不可井蛙之识，切莫夜郎自大！

◎ 怕经实战：力微负重，只会给自己带来身败名裂

厚黑怕经认为，一个人的能力是有限的，不知道这一点，硬是挺着去承担重大的责任和使命，这显然是出力不讨好。比如一个秀才承担举国之重，一个莽汉面对千军万马，等等，都是超出了自己的能力程度，轻则损己，重则损国，不自知，乃大祸临门。对于一个有志成就大事的人而言，盲目承担自己能力不及的责任，是很危险的，这是一种没有自知之明的表现，也是一种夜郎自大。

赵国有一位与廉颇齐名的大将名叫赵奢。因为他战功显赫，被惠文王赐为“马服君”的称号。赵奢的儿子赵括，从小学习兵书，熟读兵法，与别人谈起行军作战来，头头是道，谁也比不上他。就是他父亲赵奢，也难不住他。可是，赵奢从来不夸奖他，赵括的母亲觉得奇怪，就问赵奢是什么原故？赵奢回答她说：“你哪里知道呀，他是纸上谈兵，打仗那是生死的较量，赵括把它说得太容易了！以后赵王不用他带兵还好，如果一旦让他带兵打仗，那非把军队毁了不可。所以一旦有这一天，你一定要阻止他。”

孝成王在位时，秦国和赵国在长平交战。那时赵奢已经死了，廉颇率兵迎敌，打退了几次秦兵的进攻之后，就坚守阵地，不再出战。这时秦国利用离间计，散布谣言说：“秦国根本不怕廉颇，最怕的就是赵奢的儿子赵括当将军。”赵王听信了谣言，便派赵括代替廉颇，大臣蔺相如得知这个消息后，立即上奏赵王，反对赵括任大将，因为他与赵奢是好朋友，自然也知道赵括只是个纸上谈兵的秀才。

可是赵王主意已定，没有听从蔺相如的意见。赵括的母亲也反对儿领兵出征，她求见赵王，她对赵王说：“从前赵奢为将军时，能与士卒同甘共苦，有了赏赐也能与人共享。可是赵括却使士卒畏惧他，军吏没有人敢仰头看他；有了钱财，买田

买地，一点也不像他父亲。所以千万别任用他。”

赵王听了她的话，并不以为然。赵括的母亲看看已不能说服赵王了，就向他提出了一个要求，“既然大王这样决定了，那么以后赵括如果不称职，出了差错，我可不能同他一起获罪呀！”

赵括为将出征，改变了军规，更换了军吏，与秦兵交锋。他自视很高，以为自己很了不起。像他这样既不知血雨腥风又自视甚高的人，结局又能怎样呢？秦军的大将白起，用了一个假装败退的小计策，引赵括上钩，然后从其背后断了赵军的粮道。赵军四十多天得不到粮食，士卒大乱，皆无斗志，一仗大败，赵括丧命，使四十五万赵军被秦军俘虏。秦将白起怕被俘的赵军哗变，竟然将他们全部惨无人道地坑杀，这就是赵括纸上谈兵力微负重的结果。

在厚黑怕经看来，缺乏成功的条件，却硬要承受巨大的重任，以卵击石，全凭血气之勇，结果必定是惨败。因此，厚黑怕经提醒世人：行厚黑也是有条件的，大英雄更不是人人都能做的，切不可自欺欺人。否则只会在行厚黑时把自己给黑进去。

◎ 怕经实战：好为人师，只能引起别人的反感

厚黑怕经认为，夜郎自大还有一种表现，就是好为人师。好为人师的人，常常喜欢以高人一等的姿态出现，动则指手划脚，口沫横飞，满以为只有自己的见解才最具有指导性，但可曾想到，别人却未必肯接受你的意见，别人会反感你的行径，即使好为人师者是一片好心，但未必会得到别人的感激。

唐朝大诗人刘禹锡，诗名很大，但是做人不够圆通，惹来不少麻烦。当时有项风俗，举子在考试前都要将自己的得意之作送给朝廷有名望的官员，请他们看后为自己说几句好话，以提高自己的声誉。襄阳有位才子牛僧孺这年到京城赴试，便带

着自己的得意之作，来见刘禹锡。刘禹锡很客气地招待了他，明白了他的来意之后，便打开了牛僧孺的大作，毫不客气地当面修改他的文章。刘禹锡应该算是牛僧孺的前辈，同时又是当时文坛大家，亲自修改牛的文章，对他创作水平的提高是有好处的。但是牛僧孺是个非常自负的人，他从此对刘禹锡记恨在心。后来，由于政治上的原因，刘禹锡仕途一直不很得意，而牛僧孺却官运亨通，最后成为了当朝宰相，而这时，刘禹锡还只是个小小的地方官。一次偶然的机会，刘禹锡与牛僧孺相遇在官道上，两个人便一起投店，喝酒畅谈。酒酣之际，牛写下一首诗，其中有“莫嫌恃酒轻言语，曾把文章谒后尘”之语，显然对当年刘禹锡当面改其大作一事耿耿于怀。刘禹锡见诗后大惊，方想起从前的事，赶紧和诗一首，以示悔意，牛僧孺才解前怨。刘惊魂未定，后来对弟子说：“我当年一心一意想扶植后人，谁料适得其反，差点惹来大祸，你们要以此为戒，不要好为人师。”

厚黑怕经认为，如果有高人胜算之处，遇人求教，指点二三，也非坏事。但是用不好，便会引来麻烦。如，某公司新分来的两个女大学生小刘与小黄住在同一宿舍里，她们两个很快就成了无话不谈的好朋友，可是，小刘性格内向，不苟言笑，小黄性格外向，热情泼辣。

小刘由于不爱交际，一直没有交男朋友，家里人都为她着急，一位熟人介绍她与在另一合资公司担任营销经理的方某认识了。方某是位帅气而讲究打扮的小伙子。由于工作的关系，经常出入舞厅、酒店。在他周围，都是些妖艳妩媚的女子。但他却爱上了朴素清淡的小刘。小黄发现小刘像换了一个人，变得活泼生动起来。于是，她开玩笑地说：“怎么？有心上人了？他是干什么的？可靠吗？现在男孩子可花呀。”小黄正说中了小刘的痛处。自从认识方某以来，自己真是一半喜一半忧。喜的是方某对自己有情有意。忧的是像他这样一个男孩肯定会有许多女孩追的，自己有能力和别人竞争吗？于是，她忍

不住把自己的烦恼原原本本地倒给小黄听了。小黄听后眉头一皱显得很有经验的样子，大大咧咧地对小刘说："这事包在我身上，包管叫你这只丑小鸭变成白天鹅。"

于是，小刘便随小黄上街去实行她的美丽计划了。小黄以非常内行的口吻给小刘介绍时装的行情、流行的颜色以及自己喜欢的款式、式样，小刘真有顿开茅塞的感觉。买完衣服后，小黄又把小刘推进一间发廊，折腾了一下午，终于做成一个很美丽又很标致的发型。望着镜子里变了形的自己，小刘真有种痛苦的感觉，但愿这也许会增加自己对男友的吸引力。

晚上，是约会的时间了，小刘穿上新衣服，脸上由小黄化了个"约会妆"，忐忑不安地来到他们常去的咖啡屋，当她走向那熟悉的位子时，她清楚地看到情人脸上先是吃惊而后冷淡的表情，她知道大事不妙了。果然，方某很痛苦又很果断地对她说："不错，你以前是不太注重打扮，但我就喜欢你的这份质朴，如果说你以前还不够完美的话，那只是需要在外形上稍稍精致一点。但你现在这个样子，使我想起社会上那些外表艳丽、骨子俗气的女子，我一向对她们是敬而远之。现在我感到非常难过，也许你并不是我想找的那种清纯的女孩子。"

尝到失恋痛苦的小刘非常后悔听从了小黄的建议，从此，她们便形同陌路了。

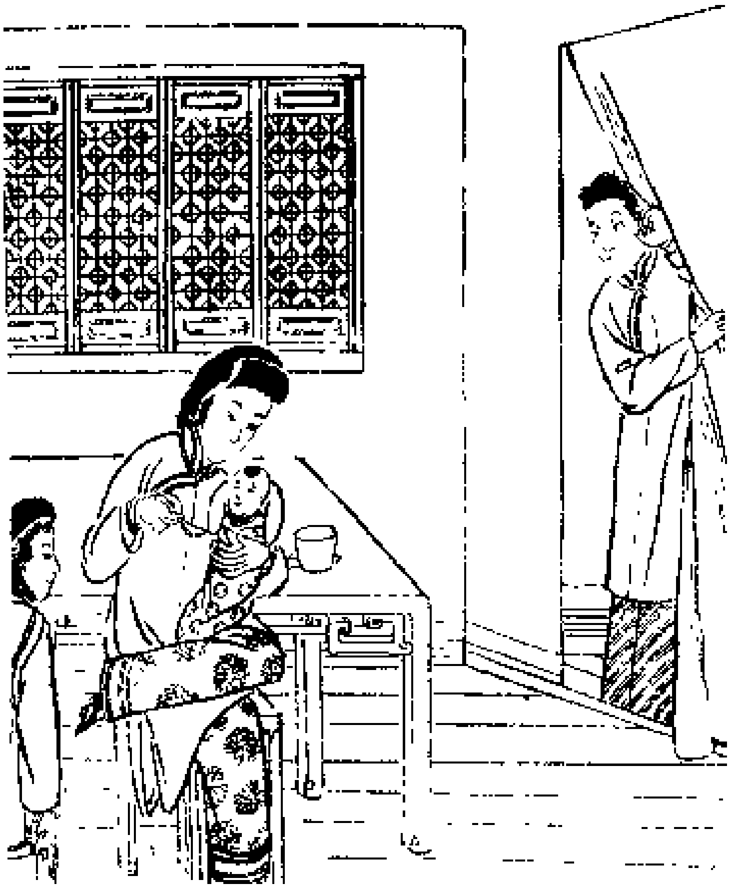
古人说："人之患，在好为人师。"从厚黑学的观点来讲，人心自高，没有喜欢老师的人，这在人性深处，莫不如此。所以，出主意、指点别人也许纯属好心，但是好心未必办好事，好心未必有好报，自古皆然。因此，厚黑怕经提醒世人：在打算教训别人之前，自己先要三思，还是谦虚谨慎为上策。

〔第六篇〕

莫忿速：不要失去理智

李宗吾曰：“苻坚以百万之师伐晋，谢安围棋别墅，不动声色，是得力于‘怕’字诀……是因为‘怕’而养成泰山崩于前而色不变的习惯。”在厚黑教主看来，要想制服世上的邪恶，必须先制服自己内心的邪念，自己内心的邪念降伏了，其他一切邪恶也自然退却。降伏内心邪念的诀窍就是“怕”，一旦懂得“怕”，就可以控制住自己浮动的情绪，情绪控制住以后自然不会轻易失去理智。忿速，心胸狭窄、容易动怒之意。孙子说，“忿速，可侮也”，孔子也说，“一朝之忿，忘其身以及其亲”，厚黑怕经最担心的也是，“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，自损身家，为天下笑”。

■ 厚黑三十一怕：心胸狭窄



——常言说：『小人悲戚戚，君子坦荡荡。』往往一个强者的倒下，不是死在敌人的手中，而是败于自己不能战胜自己狭隘的心胸。不以物喜、不以己悲才是人生的至高境界。

常言说："小人悲戚戚，君子坦荡荡。"往往一个强者的倒下，不是死在敌人的手中，而是败于自己不能战胜自己狭隘的心胸。不以物喜、不以己悲才是人生的至高境界。

在现实生活中，不如意的事情太多了。如果一个人不能有比较开阔的眼界，不能心平气和地看问题，他就会陷人某种心结，而这种小心眼，会促使一个人至于急火攻心。所以，古人才有"宰相肚里能撑船"之劝。厚黑怕经认为，心胸的狭窄，往往会导人于促狭昏暗之中，摆脱不了某种其实无所谓的事物的纠缠。这样会使你整天消耗在无益的小事情上，郁郁不可终日。

◎ 怕经实战："私" 字当头，万事皆哀

厚黑怕经认为，量宽福厚，器小禄薄。古人曾说，一个人

“无远视、无卓见、无气节、无笃实、无文雅”的原因，在于“多躁者，必无沉潜之识；多畏者，必无卓越之见；多欲者，必无慷慨之节；多言者，必无笃实之心；多勇者，必无文学之雅。慎而戒之，戒躁、戒畏、戒欲、戒言、戒勇，是为策略”，这样就会达到“心底无私天地宽”的境界。

秦国为了强国，曾任用了很多非本国的能人，秦国内部的本土贵族集团，曾多次掀起“逐客”浪潮，他们心胸狭窄，过分看重私利而不顾国家的利害。恰巧，在秦王政十年，韩国为了使秦消耗国力，不能对韩国用兵，遣使劝秦大兴水利。当此事被发觉后，秦王嬴政接受了宗室大臣的建议，下令逐客。李斯上书劝谏：

“过去穆公访求贤才，西边从戎族那里选拔了由余，东面从楚国的宛县得到了百里奚，从宋国迎来了蹇叔，从晋国请来了丕豹、公孙枝。这五个人，不出生在秦国，可是穆公重用他们，因而吞并了十几个小国，于是称霸西戎。孝公采用商鞅变法的主张，移风易俗，百姓因此兴旺富足，国家因此繁荣富强，百姓都乐意为国出力，各国都对秦国亲善归服，战胜了楚魏的军队，占领了上千里的土地，使得国家至今还保持安定强盛。惠王采用张仪的计策，攻取西川一带，向西并吞了巴、蜀，向北收得了上郡，向南夺取了汉中，夺下了广大夷族地区，控制着楚国的鄢、郢，向东占据了成皋的天险，取得了大片肥沃的土地，从而拆散了六国的合纵联盟，迫使他们面向西方奉事秦国，功效一直延续到今天。昭王得到范雎，罢黜穰侯，放逐华阳君加强王室的权力，限制豪门贵族，蚕食各国疆土，帮助秦国完成了帝王的基业。这四位君主，都是凭借着客人的功劳。从这些事例看来，客人有什么对不起秦国的呢？假使当时四位君主拒绝客籍人不肯接纳，疏远人才不肯任用，那就使国家不会收到今天的效果，秦国也不会有强大的名声了。”

秦王政念了李斯的书信，便撤销逐客的命令。

厚黑怕经提醒世人：不能被自私之心蒙住双眼。但是，欲行厚黑之道者，都是为自己打算，不能让他们放弃个人利益。厚黑怕经这里是让人们明白“忍小取大，舍近求远”的道理。

人非圣贤，谁都无法甩掉七情六欲，即使遁入空门，“跳出三界外，不在五行中”，也还要“出家人以宽大为怀，善哉！善哉！”不离口，同样也有是非曲直。所以，要成就大业，就得分清轻重缓急，大小远近，该舍的就得忍痛割爱，该忍的就得从长计议，从而实现理想宏愿，成就大事，创建大业。中国历史上刘邦和项羽在称雄争霸，建功立业时，其实就是在“忍小取大，舍近求远”上见出高下，决出雌雄的。这是一种“忍”功的较量。谁能够“忍小取大，舍近求远”，谁就得天下，称雄于世；谁若刚愎自用，小肚鸡肠，谁就失去天下，一败涂地。

下面几件事足以说明刘邦与项羽的不同，楚汉战争之前，高阳人郦食其拜见刘邦，献计献策，一进门看见刘邦坐在床边洗脚，便不高兴地说：“假如您要消灭无道暴君，就不应该坐着接见长者”。刘邦听了斥责后，不但没有勃然大怒，而是赶忙起身，整装致歉，请他坐上座，虚心求教，并按郦食其的意见去攻打陈留，将秦积聚的粮食弄到手。

与刘邦容忍的态度相反，项羽则刚愎自用，自以为是，一个有识之士建议项羽在关中建都以成霸业，项羽不听。那人出来发牢骚：“人们说‘楚人是沐猴而冠’，果然！”结果项羽知道后大怒，立即将那人杀掉。楚军进攻咸阳时，只因投降的秦军有些议论，项羽就起杀心，一夜之间把二十多万秦兵全部活埋，从此以残暴名闻天下。他怨恨田荣，因此不封他，而立齐相田都为王，致使田荣反叛。他甚至连身边最忠实的范增也怀疑不用，结果错过了鸿门宴杀刘邦的机会。

刘邦为人并不怎么样，据《史记》记载，他在沛县乡里做亭长时，好酒好色。当刘邦军进了咸阳，将士们纷纷争着抢着去找皇宫的仓库，往自己的腰包里揣金银财宝时，刘邦自己

也曾被阿房宫的富丽堂皇和美貌如仙的宫女弄得有些迈不动步了，但在部下樊哙“沛公要打天下还要当富翁”的提醒下，立时醒悟，忍住了贪图享乐的念头，带着将士仍旧回到霸上的军营里，并约法三章，对百姓秋毫无犯，这就使他赢得了民心，得到了民众的支持。

而项羽一进咸阳，就杀了已投降的秦王子婴，烧了阿房宫，收取了秦宫的金银财宝，虏取宫娥美女，据为己有，并带回关东。相比之下，他怎能不失人心呢?

楚汉战争中，刘邦的实力远不如项羽。当项羽听说刘邦已先入关，怒火冲天，决心要将刘邦的兵力消灭。当时项羽四十万兵马驻扎在鸿门，刘邦十万兵马驻扎在霸上，双方只相隔四十里，兵力悬殊，刘邦危在旦夕。在这种情况下，刘邦先是请张良陪同去见项羽的叔叔，再三表白自己没有反对项羽的意思，并与之结成儿女亲家，请他在项羽面前说句好话。然后，第二天一清早，又带着张良、樊哙和一百多个随从，拿着礼物到鸿门去拜见项羽，低声下气地赔礼道歉，化解了项羽的怒气，缓和了与项羽的关系。表面上看，刘邦忍气吞声，项羽挣足了面子，实际上刘邦以小忍换来自己和军队的安全，赢得了发展和壮大力量的时间。甚至是当自已胸部受了重伤时，刘邦也能忍着伤痛，在楚军阵前故意弓着腰，摸摸脚，骂道:“贼人射中了我的脚趾。”以麻痹敌人，回到自己大营后又忍着伤痛巡视军营，来稳定军心，他对不利条件的隐忍，对暂时失败的坚忍，这是成就大业者必备的一种心理素质。

相比之下，项羽则能伸不能屈，赢得起而输不起，所以连连中计，听到“四面楚歌”，就怀疑楚被汉灭，一败涂地，自己先大放悲歌；被刘邦追到乌江时，一亭长要用船送他过河，他却认为“天要亡我，我渡过去有什么用?”，并且为了自己那半文钱也不值的可怜面皮，以“无颜见江东父老”而自动放弃了重整旗鼓，卷土重来的惟一机会，拔剑自刎而死。这个勇武过人、不可一世的楚霸王，最终被自己打败，可怜的是，

他至死也没明白，他首先是输在自己手里。

在厚黑怕经看来，刘邦之所以能战胜项羽就在于刘邦能从大局出发，能忍一时之气，而项羽不能。有时政治上的得失，军事上的胜负，就在于一念之间，就在于能不能忍住。刘邦被楚军围困在荥阳时，对待韩信的邀封的态度就可以看出。有人说刘邦是一忍得天下，并不是没有道理。因此，厚黑怕经提醒世人：成就大业就得心里能搁事，就得能制怒，忍一时之气换来全盘胜利。

◎ 怕经实战：暴怒无常，其命不长

心胸狭窄的一个重要表现就是暴怒无常。中国人向来注重"宜静不宜动"的养生之法，强调心境的平和。庄子曾说："人过于欢乐，就会伤害阳气。过于愤怒，就会伤害阴气，阴阳并虚的人，热时怕热，冷时怕冷，不能适应四季气候的变化，不能调和寒暑的天气，这岂不是伤害了身体吗？如果人喜怒无常，心神不定，思想漂浮不能自主，行动盲目欠缺条理，那么天下就会骄伪乖戾。因此，用尽天下的名位、财物不足以奖赏善举，用尽天下的刑法不足以惩罚恶行。可叹啊！自从三代以后，乱哄哄的都争相以奖赏惩罚为能事，人们哪还有空闲来安定自然的个性呢？"因此，厚黑怕经提醒世人：处在万事万物之中，应该有一种和平冲淡的心境，切不可因自己的情绪乱了方寸。

秦始皇是有名的暴怒无常的人。盛怒之下，他杀了仲父吕不韦，杀了自己的弟弟。对其母亲也极度怨恨，一怒之下，将她迁出宫外。统一六国，当上皇帝后，就到处游山玩水，一次在湘楚游览，登山遇到大风时，便勃然大怒，迁怒于山神，把山上的树都砍光了。

秦始皇"焚书坑儒"是历史上开先河的残暴不仁的事情。在他统治下，秦朝法律异常严酷，有时一人犯罪要毁其九族，

而他修长城、阿房宫，修陵墓更是埋葬了成千上万老百姓的性命。在他的暴政下，老百姓们活得人人自危。

而在废除太子的问题上，秦始皇的这一个性更是表露无遗。秦始皇长子扶苏为人耿直忠厚，本是有资格担任太子的，但由于他曾上书反对父亲的暴虐，秦始皇非常生气，把他发配边疆了。这就给了奸臣赵高一个可乘之机，赵高知道在剩下的六子当中，只有胡亥最讨秦始皇的欢心了，便把全部热情倾注在胡亥身上，并且，由于秦始皇喜怒无常性格的一次发作，使赵高完全倾向胡亥，拥立胡亥为太子的念头也因此膨胀。事情起因是一次赵高犯了死罪，秦始皇把他交给蒙恬的弟弟蒙毅查处，蒙毅猜不出秦始皇的用意，不敢循私，就依规定判了赵高死刑，并剥夺了他的宦籍。但最后秦始皇突然改变了主意，念赵高办事精明，有能力有才干，开释了赵高并使他官复原职。这件事对秦始皇而言并不是什么大事，但它造成的后果是严重的，它使同处权力中枢的赵高和蒙氏兄弟结怨，使赵高认识到一旦秦始皇驾崩，扶苏即位，蒙氏兄弟势必会受到重用，自己的结局可想而知，这就迫使赵高把希望全部寄托在胡亥身上。这以后，赵高谋害扶苏，拥立二世，使秦朝统治更加苛刻，终于酿成秦末农民大起义，造成秦朝二世而亡。

五代十国时的周世宗是个英明果敢的豪杰，在当时那样混乱的情况下，仅仅用五六年时间，威望和名声便震慑了整个中国。然而他享年却不到 40 岁，死后不过半年，政权就落到赵匡胤之手。他一生的功绩，只不过为宋朝的强大奠定了基础。考察他一生行为，他之所以短命，只怕是因为他性格太过暴躁，动用刑法太严，他手下官员，稍有过错，他便处以重刑杀掉。他虽富有才干，办事雷厉风行，但却不懂宽容。当时翰林院的一名叫马道元的人曾进状给世宗，诉说自己的儿子在寿州境内被贼杀死，现主犯已在宿州被捕，当地州官不认真断理此案。一向重视整顿吏治的世宗闻听此言，勃然大怒，派大臣窦仪乘驿站快马去处理此案。窦仪秉承世宗旨意，在制刑上格外

严酷。审理结果，牵连处死了24个人及其家属。知州赵砺亦因此被撤职。这件事本来只是马氏的一个儿子被杀，怎么能株连24家的族人呢？周世宗脾气如此暴躁，怎么会不短命呢？

在厚黑怕经看来，成就大业不是那么轻而易举的事，要付出心血和代价，所以做事要谨慎小心，不可疏忽大意，也不能自视强大欺凌弱小，那样的话，早晚有一天，你也会落到被别人欺压的地步。所以不能以强凌弱，不能恃勇欺人，因为这个世界上没有绝对的强，也没有绝对的弱，强与弱都是相对而言的。在建立自己事业的时候，应该广泛地团结人，听取别人的意见，这样你才能心明眼亮，知道如何去做，也知道自己的问题出在那里。

厚黑怕经认为，在成就大业的时候，最好的武器，仍然是一个“忍”字。人的一生之中，不可能什么事情都是一帆风顺的，总会遇到各种各样的困难、挫折，无论是来自自身的，还是来自外界的，都在所难免。能不能忍受一时的不顺利，这就要看你是否有雄心壮志。一个真正想成就一番事业的人，志在高远，不以一时一事的顺利和阻碍为念，也不会为一时的成败所困扰。面对挫折，必然会奋发图强，艰苦奋斗，去实现自己的理想，成就功业，这是一种积极的人生态度。困难正是磨练人意志的最好时机，只有经受了困难挫折考验的人，也才能成大事。所以《劝忍百箴》中讲：“不能忍受别人冒犯的人，发起怒来不会顾及别人，不能忍受别人压抑的人，怨愤时不会考虑自身。受到一点挫折，就好像在大庭广众之下受到侮辱，气得头发竖起来把帽子都顶了上去。不能忍受挫折，不是害了别人，就是害了自己，不如忍耐性情，从旁慢慢观察胜败。名誉在屈辱中得到显现，德量从隐忍中增大。”

◎ 怕经实战：欲辱于人，反辱自身

《论语》中有一句对心胸狭窄者的忠告：“小不忍则乱大

谋。”于日常的琐碎之事，不必去斤斤计较。在大事业之前的小事若无法忍受，将无法成就伟大的理想。这话说来容易做起来难。

诸葛恪是大名鼎鼎的诸葛亮的侄子，智谋出众，只是天下三足鼎立时，站错了队，没去帮助叔叔，反而跑去辅佐东吴孙权。孙权虽然也是位了不起的人物，但有时也很小肚鸡肠，一旦在诸葛亮那儿受了窝囊气，憋在肚里，回国后劈头盖脸统统撒在诸葛恪身上。

所以，诸葛恪就成了孙权必不可缺的“出气筒”。有一次，诸葛亮又惹得孙权不开心了，正巧孙权设宴招待各国来宾，他让手下牵着一头毛驴进入宴会厅，还在驴头上写了“此乃诸葛瑾也”，诸葛瑾是诸葛亮的大哥，也就是诸葛恪的父亲。诸葛瑾长相非常有特点，面长似驴。显然，孙权命人这样干，是想当众羞辱诸葛恪。

果然，来宾们一见毛驴，笑得腹疼腰酸，酒肉齐喷。孙权这会儿倒是特深沉特严肃地瞧着诸葛恪，他要好好欣赏这一下诸葛恪的狼狈相。

诸葛恪果然聪明，只见他一脸毫无表情，只是请求准许再在毛驴身上添两个字。孙权不知他葫芦里卖得是什么药，就点头同意，于是，诸葛恪大笔一挥，写了两个字：“之驴”。众宾客立即改变立场，为诸葛恪的脑筋急拐弯猛拍巴掌。诸葛恪在喝彩声中，牵起驴子就要离去，孙权大惑：“你把驴牵到哪里去?”诸葛恪一本正经地回答：“老父的驴迷途跑到这里来了，我给他老人家送回去?”这下孙权的脸蛋开始发烧啦。

还有一次，孙权在诸葛亮那儿大讨没趣后，气得浑身发颤，又立即叫来诸葛恪，本想破口大骂他一通，可转念一想，自己亲自出口开骂，未免太缺乏修养啦。于是，委托自己儿子去骂。

他的儿子指着诸葛恪厉声骂道：“你这家伙，真该去吃一石臭马屎!”诸葛恪又是一脸毫无表情地问道：“臣可以戏君

吗？”孙权想与其独唱，不如双方对骂，况且，这小子说走了嘴，正好可以给他扣个冒犯君主的罪名。

不料，诸葛恪面带微笑地说：“太子殿下，你真该去多吃些鸡蛋”。孙权一听，这也叫骂人话？于是问道：“人家叫你去吃马屎，你却叫人家吃鸡蛋，何故？”

诸葛恪有些不耐烦啦，答道：“这有什么不明白的？屎也好，蛋也好，所出来的地方不是一样吗？”

厚黑怕经认为，为人不应小肚鸡肠，像孙权这样为了过嘴瘾而得罪人，实在是不值得。

■ 厚黑三十二怕：怒发冲冠

愤恨于他人的人，其内耗是极大的，其理智的判断和美好的前程都可能丧失在自己偏激的怒海之中。

曾国藩曾说：“肝气发时，不惟不和平，并不恐惧，确有此境。不特弟之盛年为然，即余渐衰老，亦常有勃不可遏之候。但强自禁制降伏此心，释氏所谓降龙伏虎。龙即相火也，虎即肝气也。多少英雄豪杰打此两关不过，亦不仅余与弟为然。要有稍稍遏抑，不令过炽。降龙以养水，伏虎以养火。古圣所谓窒欲，即降龙也；所谓惩忿，即伏虎也。”曾氏的“降龙伏虎”之道，正是基于对厚黑怕经的理解，基于对怒发冲冠的危害性的认识。

◎ 怕经实战：怒而失言，遭来杀身之祸

厚黑怕经认为，“怒发冲冠”的危险性之一，就是怒而失言，说话没轻没重，给自己带来严重的后果。

灌夫是汉代的一个武将，他酒后与丞相赌气，遭到了杀身之祸。一年夏天，汉武帝的丞相田蚡娶燕王的女儿为夫人，太后诏令，召集列侯和宗室都要去祝贺。魏其侯窦婴前去拜访灌夫，要他一块去。灌夫说：“我因为醉酒失礼得罪了丞相，丞相现在又跟我有隙，我还是不去的好。”魏其侯还是硬拉着他去了。

酒兴正浓的时候，丞相起身向众人敬酒，客人都离开座位，俯伏在地上接受。魏其侯敬酒时，只有老朋友离开座位，灌夫很不高兴，起身依次斟酒，斟到田蚡时，田蚡双膝跪席，说：“不能喝满杯。”

灌夫大怒，讥讽说：“丞相是贵人，应喝尽。”又斟到临汝侯灌贤，这时，灌贤正与长乐宫卫尉程不识交头接耳，又不离开席位，灌夫没地方发泄，就骂道：“平日诋毁程不识不值一钱。现在长辈向你敬酒，却像女孩子那样说悄悄话！”

田丞相对灌夫说：“程将军、李广将军是东西宫的卫尉，今天你当众侮辱程将军，难道不给李广将军留有余地吗？”

灌夫说：“今天就是砍头，把胸膛穿透也不知道什么程将军、李将军。”

客人一看形势不好，纷纷借口上厕所，悄悄地走了。魏其侯离开时，挥手要灌夫出去。田蚡大怒，说：“这是我放纵了灌夫。”说着，就下令扣留灌夫。灌夫想出去，出不去。籍福起身替灌夫道歉，按着灌夫的脖子要他道歉，灌夫不肯道歉，更加愤怒。田蚡令人绑了灌夫，召来长史，弹劾灌夫大骂朝臣，犯了“不敬”之罪，把他囚禁在居室里，再调查以前的事，派遣官吏分头捕捉灌夫的亲属，都判为杀头示众。

魏其侯很后悔，就出钱让宾客去求情，但没有效果，于是，魏其侯为救灌夫只得挺身而出。

魏其侯先到东宫，赞扬灌夫的长处，说他因为喝醉犯了过错，而田丞相却拿别的事定他的罪，灌夫实在冤枉，魏其侯还说了田丞相的短处。汉武帝让御史根据案卷的记载调查魏其侯所说的灌夫的情况，颇不相合，就认为魏其侯犯了欺君之罪。这样魏其侯也被囚禁了。汉景帝临死时，曾给魏其侯一个诏书说："遇到不利的事，可以相机行事，向皇上说明。"

由于魏其侯已被囚禁，大臣们没人向汉武帝说诏书的事，魏其侯就让侄儿上奏章说明此事，希望再次得到皇上的召见。

奏章呈上后，检查宫内文书，皇帝驾崩时没有这个遗诏，诏书只收藏在魏其侯自己家里，由家臣加印封存。于是，魏其侯又犯了伪造先帝诏书的罪，最后被判处杀头示众。

原来，窦婴和田蚡都是外戚。田蚡的同母异父姐姐是西汉景帝的皇后，也是汉武帝的亲生母亲。窦婴是窦太后从兄之子，窦太后是汉文帝的皇后，是汉武帝的祖母。窦太后一度控制朝政，在汉景帝时，窦婴被封为魏其侯，后来拜相，窦家显赫起来。

比较二人的特点，田蚡能言善辩，性情狡诈，深通权术。窦婴外强中干，沽名钓誉，气势凌人。从与皇上的关系来看，田是汉武帝的亲舅，窦只是汉武帝祖母的从兄的儿子，远近一看便知。吴楚之乱时，窦婴被封为大将军，很威风，此时田蚡只是一个郎官，他追随大将军窦婴的鞍前马后，只能讨好窦婴，根本谈不上与窦婴争权夺势。

到汉景帝七年，王皇后被立，田家一下子显赫起来，其兄弟一个接一个封侯。到汉景帝后元三年，田蚡受封为武安侯，而窦家大势逐渐衰落。

汉武帝初即位，为了分散大臣的权力，决定改革朝廷设置，欲置丞相、太尉两职。太尉一职是协助皇帝总领全国军事行政的官员，但无调兵权，是武将的最高荣誉职务。汉初，仅

周勃父子两任太尉，以后一直未设。

田蚡得知这一消息后，认为是争权的大好时机，有个叫籍福的人对他进言："魏其侯高居显位已有多年，天下的人才纷纷归附他，你而今方才发达，其势力远不如他，即使皇上任命你为丞相，你也要推辞，让位于魏其侯。他任丞相，你必为太尉，太尉和丞相地位相当，而你又可以得到让贤的名声。"

由于窦婴和田蚡推崇儒学，惹怒了掌权的窦太后，二人均被免职。窦婴由于失去窦太后的信任，从此再不得志，趋势之徒皆离他而去。田蚡虽被罢官，但有皇后的支持，汉武帝还听从他的意见，因此，他随时都可能东山再起。

果然，建元六年，窦太后病死，汉武帝可以大展雄才。这年六月，他起用了田蚡，任命他为丞相。

不久，田蚡看中了窦婴的一块肥沃的田地，便派宾客籍福向窦婴索取，窦婴气愤地说："我虽失势尔虽显贵，怎么可以仗势夺我田产呢？"恰在这时，他的好友灌夫将军来到，把田蚡大骂了一通。

籍福回去后向田蚡说："魏其侯已年快老死了，丞相还是忍耐些日子，自可得到这块土地。"

田丞相气愤地说："魏其侯的儿子曾经杀人，应得死罪，亏我救过他的命，今向他乞让数顷田，乃这般吝啬！此事与灌夫有何关系？我不稀罕这几顷田地，看他两人能活几时！"

在厚黑怕经看来，虽然田蚡与窦婴和灌夫结下仇根，但是，如果灌夫注意自己的言行，也不至于田蚡要杀他，可是，他在婚礼上，让丞相过不去，这样灌夫就必死了。因此，厚黑怕经提醒世人：像灌夫那样，仅仅为了面子，一时发怒，弄得丧了性命，还连累了朋友，实在是不值得。

◎ 怕经实战：怒而兴师，后果不堪设想

孙子说："主不可怒而兴师，将不可愠而致战。"《老子》

中也说："轻则失根，躁则失君。"就是说，轻率行动必然失去根基，急躁妄动必然失去主宰。因此，厚黑怕经一再提醒世人，要保持平静的心境，谨慎地对待事物，不可轻率从事，不可性情急躁，不可心血来潮。

三国时的刘备可谓一代名君，但他一时做出了终生后悔的事，丧失了统一大业。三国时关羽败走麦城，被东吴所杀，刘备感情用事，兴兵伐吴，最后导致兵败，蜀国由此开始走下坡路。

刘备兴兵伐吴，首先违背了诸葛亮"联吴抗魏，三分天下"的战略决策，将军赵云首先反对，他说："当前，我们的主要敌人是曹操，不是孙权。如果我们灭掉了魏，吴自然会来顺服。现在曹操刚死，曹丕篡夺了帝位，我们正好利用这个有利时机，团结大家，趁早占领关中，控制黄河、渭水的上游，讨伐曹魏。这样名正言顺，我们一定会得到关东人民的响应。我们不应该把曹魏搁在一边，先同东吴交战。战火一经点燃，就会蔓延下去，很难收拾了，这不是上策。"但是，刘备不听。

孙权也不愿意再扩大两国的纠纷，两次派遣使者去求和，都被刘备拒绝了。最后，刘备不听任何人的劝阻，大伐发吴，结果一败涂地，这一战损伤了蜀国元气，诸葛亮统一天下的大计也成了梦想，刘备自己也在大战不久后病死在白帝城。

而吴军的统帅陆逊则正好相反，刘备伐吴时，蜀军在吴营前叫骂挑战，吴将气得浑身发抖，大家请求出兵攻打蜀军，陆逊坚决不答应。他对属下解释说："刘备天下闻名，曹操活着的时候还对他有所顾忌，这次他亲自率领大军，进攻东吴，已经连打了十几阵胜仗，深入我们国土五六百里，锐气正盛。现在他列阵在平原旷野之间，正是得志的时候。很明显，目前他要引诱我军出战，然后一鼓歼之。因此，我们必须镇定，不能轻易出击。等到蜀军求战不得，斗志消沉，我们再进攻，一定能取胜。"同时他还指出："刘备非常狡猾，诡计多端，绝不

会只叫吴班一支军队出战，它的后面必然有埋伏。”

刘备看吴兵不出来迎战，知道自己的计划破产了，于是把隐藏在山谷中的军队都调了出来，这时众将对陆逊才心服口服了。

公元234年，诸葛亮率大军伐魏，司马懿仍然采用防守的方法，不同诸葛亮交战。诸葛亮派人给司马懿送去妇人衣物和书信。司马懿拆书观看，书中说：

“仲达既为大将，统率中原之众，不思披坚执锐，以决雌雄，乃甘屈守土巢，谨避刀箭，与妇人又何异哉！今遣人送巾帼素衣至，如不出战，可再拜而受之。倘耻心未泯，犹有男子胸襟，早与批回，依期赴敌。”

司马懿看完书信，见诸葛亮讥笑自己为女人，心中大怒，但他仍然笑着说：“孔明视我为妇人耶？”接受了衣物，并重待来使。司马懿问来使：“孔明寝食及事之烦简怎样？”使者回答说：“丞相起早睡晚，罚二十以上者亲览。所啖之食，日不过数升。”司马懿回头对众将说：“孔明食少事烦，岂能久乎？”使者回去见了孔明之后说：“司马懿受了巾帼女衣，看了书札，并不嗔怒，只问丞相寝食及事之烦简，绝不提军旅之事。某以此应对，彼言：‘食少事烦，岂能久乎？’”孔明叹气说：“彼深知我也！”孔明这次出祁山，死于五丈原。

司马懿在这场心理斗争中，不为孔明之辱而轻举妄动，同时，他还能做到“知彼知己”，在心理上给孔明以有力的反击。

在厚黑怕经看来，一个君主或一个将帅，都必须有高度的修养，能以国家的安危、民众的生死为重，不以自己的喜怒作为战与不战的根据，这样的君主、将帅，才是明智的君主、智慧的将帅。

◎ 怕经实战：怒而致昏，易着对手的道

无论是战场、官场还是商场，竞争对手之间无时无刻不在斗智斗勇。这其中，一个重要的方法就是使对手发怒，因为对方一旦发怒就会失去理智，这时作出的决定一定是漏洞百出，使自己在竞争中处于不利地位。

汉献帝中期，马超和西凉太守韩遂联合反曹。韩遂的父亲与曹操同年举孝廉，曾经相识，在韩遂出兵与曹军交战时，曹操派人过去邀韩遂阵前对话。韩遂见曹操周围并无兵马甲仗，自己也就轻装匹马出阵。两人对面谈了很久，曹操故意畅叙旧情，绝不涉及军情正事。自然有人报告马超：二人密谈，详情不知。等韩遂回来，马超问起，韩遂如实相告，马超却难以相信：两军对垒，统帅会晤密谈，怎会不谈军事？

曹操回寨后，即与贾诩谈了阵前约谈韩遂之情，贾诩认为，此意虽妙，但仍不能离间二人。随即他再上一计说："马超乃一介武夫，不善于识别计谋。丞相可以专为韩遂亲修一书，在书中的要害之处，自行涂抹改易，令其朦胧看不清，然后单送与韩遂，设法使马超知道此事。"贾诩认为，马超一定会索书观看，看则必生怀疑，再联想到日前阵战约谈之事，就要因疑生乱。他建议曹操再暗自联结韩遂部将，让他们离间韩、马。这样一来，马超也就不难对付了。曹操立即按计修书一封，并故意多遣从人将信送到韩遂大营。马超知道后果然产生了怀疑，他便直接到韩遂处索要书信。马超一见信上改抹的字样就问韩遂，韩遂也纳闷异常，他告诉马超说："原信就是这样，不知何故。"任韩遂怎样解释，马超就是不信。马超埋怨韩遂不并力杀贼，忽生异心的不义之举。韩遂无法辩白，只得说："你如果不相信我的话，明天我再到阵前骗出曹操会话，到时一枪结果了他。"马超这才满意地说："如果真这样，方见叔父的真心。"

第二天，韩遂引五将出阵，马超藏在寨门后边。韩遂让人到曹操寨上喊话，再次约丞相攀谈。这次曹操却令曹洪引数十人出阵，曹洪来到韩遂面前几步远的时候，只在马上欠身对韩遂说："夜里丞相拜托将军的话，切莫有误。"说完拨马便回。韩遂正在愣神，怒不可遏的马超已拍马舞枪突出阵前，幸亏韩遂部将劝住，才快快回到大寨。回营后韩遂对马超说："贤侄且勿生疑，我绝无反心。"但马超硬是不信，仍十分怨恨地离去了。韩遂部将见马超如此无理，就劝韩遂投降曹操。曹操听后大喜，答应事成之后给韩遂及其部将加官晋职，并约定当夜放火，里应外合，共同对付马超。马超当夜虽然预知其谋，也斩杀了韩遂的几员部将，并将韩遂的左手砍掉。但因西凉兵内部的自相残杀和曹操四面围攻，被打得大败。经过拚死争斗，马超最后只带领庞德、马岱等30余骑，逃回西临洮。

厚黑怕经认为，马超显然因为愤怒而失去理智，结果被曹操所利用。

无独有偶。周襄王二十年，晋楚城濮之战，楚元帅成得臣骄傲轻敌，所率大军11万人被晋军击败，狼狈逃回国内。在连谷，成得臣整顿残兵败将，清点人数，其中申、息之师，十不存一二；中军人马，十折三四，损失惨重。面对如此惨败，成得臣自感罪过不轻，楚王追究责任，自己首当其冲。于是，他召集大将斗宜申、斗勃等人说："这次兴兵伐晋，本想能为楚国扬万里之威名，没想到中了晋人的诡计，贪功败绩，罪行不小，事到如今，大家还有什么话可说呢?"话未说完，诸将一个个失声痛哭。最后，成得臣同斗宜申、斗勃决定自囚于连谷，等待楚王处置。由儿子成大心率领残部，去见楚王回命。

再说楚成王得知楚军败绩的消息后，十分震怒，这时见到成大心，满胸怨气，顿不可遏。他愤愤地说："你父亲有言在先，不胜甘当军令，你现在还有什么话说呢?"言犹未尽，他又补充道："楚之法，兵败者死。诸将请速自裁，不要让我再脏了刀斧刑具?"说罢，转身而去。

成大心看楚王丝毫没有赦免诸将的余地，只得哭着回来禀告父亲。成得臣听罢，仰天长叹道：“纵然楚王赦免了我，我还有何面目见申、息之父老子弟呢?”于是北向拜了几拜，然后拔出佩剑，自刎而死。左师将军斗宜申悬梁自尽，因身高体重，悬绳拉断，侥幸未死。斗勃因等收殓得臣、宜申之尸后再自尽，故也未曾立即去死。而楚王在盛怒之后，也感到如此处置大将似有欠妥，在大臣们的劝说下，同意下令：“败将一概免死。”这样，败将之中仅成得臣一人殒命。

这位成得臣，也就是令尹子玉，他是楚国一员悍将。楚成王三十五年，他以司马之职率军攻陈，夺取焦、夷二地，因功升为令尹。后又带兵围陈、攻宋、灭夔国、复顿君，声震诸侯，令强大的晋国也惧他三分。虽然在城濮之战中，他给楚国造成了巨大损失，但他能把楚军主力带回国内，证明他还是有一定的统率才能的。楚王因一时恼怒令其自杀，对楚来说无疑是个不小的损失。故晋文公听到他自杀的消息后，高兴得手舞足蹈：“我今日不喜得郑，喜楚之失子玉也。子玉死，余人不足虑，诸位可以高枕无忧了。”在厚黑伯经看来，楚成王的这一怒，令自己付出了沉重的代价，此后的晋楚争霸中，再也没有占过上风。

这种怒而致昏，最后着了对手道的情况，现实生活中也同样存在着。

于某本是个不中用的角色，文不能文，武不会武，又不懂经商之路，在单位里技术不精，成天混日子，人人都看不起他。

一天，于某路经一个建筑工地，真是祸从天降，掉下来的半块砖头正砸着他的脑袋。经过治疗，性命无碍，只是留下了一个后遗症：见到红颜色的东西就心情烦躁，看到绿色的东西就赏心悦目。由于，茶花是四季常绿，于是他就张罗着养了起来，而且专养开白花或黄花的品种。

清明刚过，家里来了一位温州客人，出三千元的价钱买他

的茶花，于某没想到几棵花会值这么多钱，他的茶花都是讨来的，一分本钱没花，他不用怎么想就答应下来了。

于某的夫人秋可是个精明人，见茶花能赚钱，她就怂恿丈夫再去买一批回来。于某自知不懂经商，只怕偷鸡不成蚀把米，但说不过妻子，只好硬着头皮答应了。

也该于某再走财运，他花了一千五百元买进了一批中档品种，虽然没有暴利可图，可是这些品种稳妥，弄得好能赚上个千儿八百的。接着，于某又花五百多元从一位老人那里买了一棵像是大朱砂的茶花，回家请内行人一验证，果然是真的大朱砂，他乐得差点没疯了。

大朱砂像乘了火箭似的身价倍增，一个星期下来，价格翻了三番。原来，此地虽产名贵茶花，却总共只有两株大朱砂母本，另一株掌握在当地茶花大王的手里。茶花大王曾经以每株60 元的价格抛出一批大朱砂的幼苗，然后又故意以每株一百元的价格买回。几起几落之后，大朱砂的价格可就涨上去了。

与此同时，于某的身价也随着看涨，夫人再也不骂他了，以往最看不起他的主任老刘，知道这大朱砂的价值后，居然赶着于某认“亲家”，阿秋知道后挺生气，嫌人家 6 岁的女孩子长得太丑。

几天以后，厂长又大驾光临，开门见山提出厂里要办个茶花公司，决定任命于某为经理，还评选他为劳动模范。于某觉得事情越来越复杂了，见好就收的想法促使他想卖掉大朱砂的母本，深恐夜长梦多。刚好有人来买他的大朱砂，于某开价七万，对方却一口压到二万，费了不少口舌，对方只肯再加五千，于某当然不舍得出手，对方却冷笑着走了。

于某未曾料想，来人是茶花大王的跑腿，此后，这些人在外头到处传言，说他的大朱砂是假的。谣言一出，哪里还分得出真假。不久，厂长很严肃地找他谈话：“于某某，我郑重的宣布，你的经理任命书，厂部已决定撤回，劳模也另外选人了。不是我们出尔反尔，是你欺骗了组织。你那大朱砂是假

的，为什么要鱼目混珠呢?”

于某窝了一肚子火，失魂落魄回到家，目不转睛地盯着大朱砂出神。老婆安慰他说：“你别着急，我去请人来鉴定一下，我就不信，咱们这棵会是假的。”然后，就出去了。

可是，于某脑子里已经是一片空白，他觉得都是这大朱砂搅乱了他的生活。他愣愣地望着大朱砂，觉得那大片的绿色霎间成了一片血色向他漫来，他顺手抄起身边的暖瓶向大朱砂扔去，觉得不解气，又把茶杯扔过去……

待他老婆领着行家进屋时，只见到满地狼藉，行家惊呼：“这真是一棵大朱砂呀，你怎么把它毁了呢!”

厚黑怕经提醒世人：决不能让忿怒冲昏头脑。如果对手使你遭受挫折，最好的应对办法就是用努力来发泄心中的怒气，以更理智的行动击倒对手，而不能盲目发作，结果使自己遭受更大的损失。

◎ 怕经实战：怒而失算，葬送大好前程

厚黑怕经认为，怒发冲冠的另一个危害就是，可能会葬送你大好的前程。

巴顿是第二次世界大战中著名的战将，他有一种不怕死的拼命精神，勇往直前，毫不畏惧，创造了不少战争奇迹。他所到之处，敌人望风披靡。巴顿的最大缺陷是脾气暴躁，第二次世界大战中的打耳光事件差一点葬送他的前程，他本来可以出任更高的职务，因为这一事件，他只能出任集团军司令。

事情发生在1943年8月10日，当时战斗进展不顺利，巴顿的心情很不好。下午1时30分，巴顿在行车途中发现了通往第93后方医院的路标，马上命令司机把车开过去。

巴顿正在与士兵们进行通常的闲谈，赞扬他们的勇敢精神和业绩。但凡是熟悉巴顿的人都发现，他神情紧张，不像往常那样热情诙谐。突然，他发现一名未受伤的士兵住在医院里，

顿时变得冷酷无情。此人叫保尔·贝内特，患有“炮弹休克症”。他缩成一团，哆哆嗦嗦地回答巴顿的问话：“我的神经有病，我能听到炮弹飞过，但听不到它爆炸。”说罢便哭泣起来。巴顿勃然大怒，大声叫骂：“他妈的，你的神经有毛病，你完全是个胆小鬼，狗娘养的!”接着，巴顿打了他耳光，吼道：“你是集团军的耻辱，你要马上回去参加战斗，但这太便宜你了，你应该被枪毙，事实上，我现在就要枪毙你。”说完，巴顿抽出手枪，在他眼前晃动。当巴顿走出病房时还在向医生叫喊，要他们把狗杂种送出医院去。

以上便是打耳光事件的来龙去脉。总之，巴顿之所以采取这种粗鲁幼稚的举动，从而酿成了他的个人悲剧，除了他自身的严重缺陷之外，主要是由于他所承受的来自各方面的压力太大，远远超出了他的承受能力和忍耐力，最终完全失去了控制，导致了他歇斯底里大发作。

“打耳光”事件发生后，巴顿内心也受到自责，但由于战事紧张，他很快就把这件事忘掉了，但事情的发展完全出乎他的意料。两天之后，第2军参谋长基恩少将和军医官阿内斯特上校来见布莱德雷。阿内斯特向布莱德雷汇报了“打耳光”事件的详细经过，并递交了一份有关报告。布莱德雷对此十分震惊，忙问基恩是否还有人知道这份报告。当得知无人知晓后，马上指示基恩：“用信封把文件封好，写上只能由我和你启封，然后把它锁在我的保险柜里。”虽然布莱德雷对巴顿的做法十分反感，并有责任向艾森豪威尔汇报此事，但他选择了忠于巴顿的作法，他认为，应该遵循“不要相互残杀”的原则。

但没有不透风的墙，很快，巴顿打人的消息就传遍了第7集团军，新闻界也议论纷纷。阿内斯特上校见布莱德雷不愿介入此事，便通过其它途径把报告直接交给了艾森豪威尔。艾森豪威尔看到报告后感到既惊讶又棘手：此刻，巴顿将军正以征服者的姿态进入墨西拿城，全世界都在向他欢呼，意大利战场

上还有许多更艰巨的任务等待他去完成。如何在这一时刻去处置一个十分特殊的人物呢？为了慎重起见，艾森豪威尔将此事严格限制在内部范围。他指示卫生顾问佩林·朗中校单独进行一次调查，调查结果只向他一人汇报。同时，他以个人名义给巴顿写了一封信，严厉批评了巴顿的“卑鄙”行为，并责令巴顿：如果情况属实，必须去向被打者道歉，向所有在场的医护人员和伤病员道歉，而且还要向整个第7集团军、一个部队一个部队地道歉。事后，有人曾责怪艾森豪威尔的这一处理方式是轻描淡写。但他们不知道，对巴顿这样一位骄傲自大并刚刚取得重大战果的将军来说，这无异于一种最严厉的惩罚。事后，艾森豪威尔立即召见新闻界的代表，通报了事件的经过和采取的措施，并诚恳地要求他们，鉴于目前的军事形势和可能在国内产生的影响，他们不要把此事透露出去，与会者接受了这一请求。

接到艾森豪威尔的信后，巴顿开始感到了问题的严重性，他认真执行了艾森豪威尔的命令。在一个星期日的上午，被打士兵以及与此事有关的人员被召集到巴顿司令部。巴顿首先为自己的冲动行动表示了歉意，并同与会者一一握手。然后他婉转地解释说：在第一次世界大战时，他的一个朋友在前线打仗，因怕死而开了小差，后来后悔自杀了，“如果当时有人粗暴地对待他，打他几个耳光使他清醒，他是可能得救的”，在场的人都对巴顿表示了谅解。事后，巴顿致信艾森豪威尔，表示悔改之意。

如果按照某些人的要求去做，巴顿很可能被送上军事法庭，受到降职处分以至失去继续参战的机会。但艾森豪威尔清醒地看到，巴顿的行为虽然是残酷而不公正的，应该给以处分，但是，巴顿已经用事实说明自己是迄今为止盟军中最出色的地面战斗指挥官。而目前，他手头用得上的美军将领寥寥无几。所以，艾森豪威尔决心要保护巴顿，他认为，这符合盟军的最高利益，也可以留给巴顿一个改正错误的机会。

事情到此似乎已经结束了。但11月21日，随军记者德鲁·皮尔逊违反诺言，在美国广播公司的新闻节目中披露了这一事件。由于他断章取义地利用间接得来的材料，并加以夸张，很快便在美国社会和政界引起一场轩然大波，各界人士纷纷给国会写信，要求国会对这一事件进行彻底调查，把巴顿赶出军队，并谴责艾森豪威尔等人袒护巴顿的“罪行”。但是，美国陆军最高领导层在这个问题上的立场是一致的，他们对巴顿所犯的错误表示遗憾和愤怒，认为必须使他接受这一教训，改过自新。但同时，他们决心使巴顿继续参加战争，发挥其不可替代的作用。陆军部长史汀生是巴顿的老战友，他指出，对这一事件的处理要做“严肃的军事考虑”，并明确地说，保留巴顿的高级指挥职务是“符合战争的最高利益的”。陆军参谋长马歇尔不仅支持史汀生的主张，而且赞成把巴顿的永久军衔晋升为准将。

可是，这次事件对巴顿的影响很大，艾森豪威尔认为：“巴顿具有某些令人遗憾的性格，他鲁莽、暴躁，有时容易冲动……可以让他担任一个集团军司令，我敢担保，他率领的部队肯定会所向披靡。”但是他又在给马歇尔的信中说：“在任何情况下，我不会把巴顿提升到集团军司令以上的职务。”正如艾森豪威尔所说，巴顿的确没有当上集团军司令以上的职务。

在厚黑怕经看来，如果鲁莽、暴躁是你的性格的一部分，这就比较难改了，为了使这些不良的性格因素不致于影响到你的前途，一个不是办法的办法就是努力寻找泄愤的方法，使它们的消极影响降低到最小程度。

■ 厚黑三十三怕：妒火中烧

——为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。

为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。

在厚黑怕经看来，因嫉妒而明争暗斗是最不值得的，正如《红楼梦》第六十九回里所写，“他倒这样争风吃醋，可知是个贱骨头”。为了一些空洞的肤浅的存在，展开激烈争夺的人，事实上都是一些可怜虫。他们付出的是尊严和人格，得到的是暂时的心理上的满足。一旦失去了胜利者的地位，被第三者所取代，或是这场儿戏结束后，每一个人都是输家。在这种虚情假意导演的戏剧里，没有真实意义上的胜利者。

◎ 怕经实战：争风吃醋，损人害己

厚黑怕经认为，人的情绪的成分是复杂的，有些是有利于人的身心健康的，有的则是将人导向误区，妒火中烧会使人丧

心病狂失去了理智。古人参透了世事玄机，所以力戒要以“让一步”、“宽一分”的平常心处世，教诲世人“让一步为高，退步即进步的张本；宽一分是福，利人实利己的根基。”

《金瓶梅》中的潘金莲，虽然与西门庆勾搭成奸，并嫁西门庆为妾，但却无法阻挠西门庆又娶李瓶儿。李瓶儿为西门庆生了一个儿子官哥儿。李瓶儿生子后，西门庆日见亲近，潘金莲嫉之甚，便驯养一只名叫雪狮子的猫，打算用它吓死官哥儿，使李瓶儿失宠，使西门庆复亲于己。一日猫抓官哥儿，致使西门庆的独苗儿搐风不已，求神问卜，请太医诊治，均无效，官哥儿夭亡。李瓶儿丧子之悲，心神恍忽，不久竟病死。

《拍案惊奇》卷二十六中记了这样一件事：四川农民井庆之妻杜氏，颇有姿色，嫌丈夫粗蠢，吵架回娘家。路上遇雨，便避雨太平祥寺，僧寺和尚大觉，生性淫毒，徒弟智圆，也是淫棍，师徒二人与杜氏发生奸情。但老和尚年老体衰，常不能得杜氏欢心，杜氏只喜智圆，老和尚不自知趣，而是争风吃醋，强迫杜氏，杜氏反抗，老和尚性起，用早已藏在身边的刀子，将杜氏杀死。案发，老和尚死无葬身之地。

另外，在欧洲的一个公国里，宰相瓦尔特的儿子斐迪南和一位穷乐师的女儿露伊斯真诚相爱，此时，公国的公爵由于政治上的需要，想与一位贵族女子联姻，于是要求他的情妇——英国流亡女子米尔佛特夫人嫁给别人，以掩人耳目。米尔佛特夫人热烈地爱上了斐迪南。宰相瓦尔特为了实现其政治上的野心，逼迫儿子与米尔佛特夫人结婚，却遭到斐迪南的坚决拒绝。宰相的秘书伍尔牧为了霸占露伊斯，就向瓦尔特献计，将露伊斯的父母逮捕，并以此威逼露伊斯给宫廷侍卫长写了一封假情书，露伊斯为救父母，只得屈从。伍尔牧故意让这封假情书落到斐迪南手中。斐迪南不辨真伪，信以为真，由于绝望，毒死了露伊斯。露伊斯死前说明了假情书的真相。斐迪南悔恨交加，也服毒自杀。

在现实生活中，也有这样的实例。

某家有兄弟二人都娶了妻。嫂子是农村来的，弟媳是镇上人家女儿。嫂子虽是农家女，却生得俊俏，手又巧，人又厚道，很得公婆的欢心。弟媳呢，模样儿一般，妒忌心特强。她最听不得别人夸她嫂子，更不容忍有人说嫂子比她强。她对嫂子一百二十个妒忌，总想把嫂子比下去。一天，嫂子在厨房洗头。她见机会来了，假意帮嫂子打水，把一壶开水浇在了嫂子头上。嫂子因此住了院，却善良地以为是弟媳一时失了手……

哥哥此时正好出差在外，公婆让弟弟去医院看嫂子。弟弟看望嫂子回来，对媳妇儿说："嫂子那么个好模样儿，如今满头都是绷带、纱布的，真叫人看不下去！"不料，因他夸了嫂子模样儿好，媳妇妒火中烧，把正在洗着的衣服，连盆儿扔出去，大骂道："你吃着碗儿里，看着锅里，也不撒泡尿照照自己！你嫂子模样儿好，你和你哥共娶她一人去，干吗还娶我？"一席话说恼了丈夫，夫妻对打起来。从此，一道裂痕在两人中间展开，越来越大。最终闹到离婚的地步。弟媳不思自己的过错，却把一切怨恨都推到作嫂子的身上。就在办离婚的头天晚上，她用菜刀砍伤了熟睡中的嫂子，被公安部门逮捕，并判了刑。

因此，厚黑怕经提醒世人：妒忌如毒剂，谁心中有了妒忌，就会酿出损人害己的恶果。还是那句老话说得好："忍一时，天高地阔；退一步，海阔天空。"

◎ 怕经实战：英雄气短，儿女情长

婚姻与爱情的纯洁性与独占性是两个概念，前者符合人类社会的行为规范，而后者只是动物的本能。因此，厚黑怕经认为，为了争夺一个心爱的人，而不顾一切，是愚不可及的，也会为厚黑之士所不齿。

明末清初的吴三桂就是一个不能以冷静态度对待事物的人，他一时冲动，成了千古罪人。

吴三桂是江苏高邮人，祖籍辽东铁岭。他出身将门，父亲吴襄是天启年间的武进士，历官至锦州总兵，后来入京做中军府提督。舅舅祖大寿、祖大乐等人都是明辽东战将，曾屡立战功，声名卓著。吴三桂身材高大，面色白皙，自幼熟习弓马骑射，力量过人，“少年勇冠三军”。有一次与清军作战，他不避矢石，率轻骑突阵救父，在辽东名重一时。凭着才能和出身，他少年得志，从游击、副将直做到宁远总兵，步步高升，出任宁远总兵时才 28 岁。

1641 年，吴三桂参加锦州会战，不久，因蓟辽总督洪承畴兵败降清，吴三桂总领辽东各部，实际上掌握了关外明朝残军的指挥权，并拥兵扼守宁远、山海关等战略要地。吴三桂久镇宁远，号称领兵 50 万，实际上约有精兵 4 万至 5 万。这支军队善于作战，是清军在关外的主要对手。李自成进攻北京之前，崇祯帝曾封吴三桂为平西伯，命其火速入京护驾。吴三桂内徙宁远兵民数十万入关，行至丰润，北京已沦陷，故而引兵北返，据守南北咽喉要冲山海关，坐观时局变化。

清朝和李自成都加紧对吴三桂的劝降工作。

盛京的皇太极抢先了一步。锦州会战结束后，皇太极以胜利者的姿态寄发敕谕，劝吴三桂“决计归顺”，“诚宜早定”，并指使早已降清的祖大寿、祖可法以兄长、母舅名义投书招降，以“分茅列土之封”，“功名富贵”相许，催促吴三桂早作抉择。他“答书不从”，表现出矢忠明室的决心。

李自成对招降吴三桂充满了信心。他先后派遣巡抚李甲，明降将唐通、王则尧等人前往辽东劝降。又在北京监押吴三桂之父吴襄全家 30 余口作人质，命吴襄给吴三桂写了一封家书。这封信由大顺军军师牛金星起草，吴襄手抄寄发。信中劝吴三桂及早归降，“以全孝子之名”。又以春秋战国的赵奢、赵括父子比附，劝吴三桂随机应变，不要纸上谈兵，意气用事。吴三桂接到家书后愤然复书，义正辞严。他在信中写道：“父既不能为忠臣，桂亦安能为孝子。”

吴三桂最终引清兵入关，做了大明王朝的叛臣逆子，他为什么这样做呢？一切源于一个女子——陈圆圆。

陈圆圆，江苏苏州府人，自幼丧母，是江南名妓，通文墨，善音律，色艺双全。崇祯末年，国戚田宏遇赴江南访妓，用两千金买至北京。当时崇祯皇帝对她没有留意，故陈圆圆一直闲居田宅。吴三桂出镇宁远前，有一次随吴襄人田宅，酒宴上陈圆圆引起吴三桂的注意。后来以千金为聘，纳陈圆圆为妾。不久，吴三桂因军务返回辽东，陈圆圆则留居北京吴宅。

大顺军进入北京后，吴襄一家被幽禁起来。大将军刘宗敏听说陈圆圆的名气，逼吴襄交出了陈圆圆，并据为己有。据传，当时吴三桂带兵已行至永宁。吴家的一位仆人从京城逃出，传出吴襄被拷，陈圆圆被掠的消息。正在吃饭的吴三桂，勃然大怒，拔剑斩案说：“大丈夫不能保一女子，何面目见人耶！”于是回师重上山海关，决计起兵复仇。

由此可见，“醋劲”的力量有多大！

丛某是某矿区的职工，经人介绍，与刘姑娘相识。刘姑娘也在矿上工作，经常要加班。每逢刘姑娘加班时，丛某都护送姑娘回宿舍区。也难怪，这里离宿舍区有5里地，路黑地偏，女工被拦截遭污辱的事时有发生。矿上职工男多女少，男职工找对象较难，要找上刘姑娘这样温柔、美丽的对象就更难了。尽管他俩刚认不久，丛某早已把刘姑娘当成自己的爱人。

一天晚上，丛某照例又等在大门口接刘姑娘下班。随后，他们一起来到宿舍区的一家餐馆门前，丛某说：“吃点东西吧！天冷，暖暖身子。”于是，丛某出手大方地点了几个菜，又要了两碗热气腾腾的肉丝面。这时，又有两个下夜班的小伙子进到餐馆里，一面搓着冰冷的双手，一面四处张望，想寻找一个较理想的座位。两位小伙子的目光不约而同地落到了刘姑娘脸上。这小饭馆，平日少有年轻女子光临，更何况，此时的刘姑娘因吃了热面，俊美的脸更容光焕发，迷人的令人心醉。两位小伙子既惊异，又羡叹，眼光久久停留在刘姑娘脸上，竟

然忘记了找座儿。

刘姑娘发现有陌生男子注视着自己，羞涩地低下了头。坐在对面的丛某，这时的心里却搅起阵阵醋火。他两眼瞪着那两个青年，热血直往脸上撞，腾地站起来，冲到两人面前。

“你们看什么看！”丛某气势汹汹地质问着。两个小伙子冷不防被人质问，愣了一下，看了丛某一眼，反问：“看看又怎么啦？”

丛某听了，醋意大发，用身子挡住两人的视线，说：“她是我的女朋友，看她就不行，臭流氓！”

两个小伙也是血气方刚，就骂起来：“你的女朋友？臭婊子，白送给我，老子也不要！”

醋意冲昏了丛某的头脑，较劲儿使他失去了理智，一听这话，顿时，双方三个人打成一团。丛某要在刘姑娘面前显示自己的男子汉“气魄”，越战越勇，抄起一条板凳，狠命朝一个小伙子的头上砸下去，嘴里还恶狠狠地骂着：“妈的，让你看！让你看！”

那个小伙子倒在血泊之中……一场恶战，一死二伤。丛某以故意伤害罪被判了15年有期徒刑。

由此可见，“醋劲”的危险性是极大的，如果控制不住，就会酿成惨剧。因此，厚黑怕经提醒世人：在日常生活中一定要有意识地引导自己，培养正当的感情生活，抑制不良的情绪，这样才可以远祸保身。

◎ 怕经实战：不成亲家，便成仇家

姻缘姻缘，无缘不成婚。有的人活得潇洒，好合好散；而有的人则不然，在他们看来，不成亲家便是仇家。

张某认识了17岁的女青年刘某，逐渐发展为恋爱。后来，刘某的姐姐因病去世，刘某和父母悲痛欲绝。刘某以自己年龄尚小，应把大好年华用在学习上、工作上，就提出暂时中断恋

爱关系。刘姑娘的选择无可非议，然而，张某走入了思维的死胡同儿，对刘姑娘不依不饶，死缠不休，甚至半路劫持刘某。刘家父母向派出所报了案。四天后，张某的家人将刘姑娘送回了家中。此时，假若张某能冷静下来，或许事情就到此了结了。但是，张某非但未有丝毫收敛，反而越演越烈，时尔到刘家大打大闹，时尔在路上拦劫纠缠。最后，张某急红了眼，失去了理智。当他又一次在刘某外出买药时，截到刘某时，两人由口角而发生厮打。穷凶极恶的张某举起手中的水果刀，对准刘某的胸部、臀部连捅三刀……刘姑娘当时昏倒在地，终因抢救无效死亡。刘家先后失去两个女儿，其悲痛可想而知。张某当然逃脱不了法律的制裁。

张某是一无业青年，做出此事，也许是由于他修养太差，素质太低；而同样的事情，也发生在一名大学生身上，就不能不令人深思了。

吴某天资聪慧，16岁，当同龄人还在读高中时，他已迈入了大学的门坎儿，成为一名人人称羡的少年大学生。吴某为了自己的理想，刻苦地读书。全班同学中，他起得最早，睡得最晚，整日埋在书本中，老师们、同学们都称赞他的刻苦精神。可是，他如此苦读，考试成绩都始终未能在班里名列前茅。一心想拔尖儿的他苦恼极了，他开始怀疑自己的能力，怀疑自己的理想能否实现，他觉得自己丢人、现眼。他的心理开始不平衡，他开始远离同学……渐渐地失去了热情，失去了兴趣。同班的一位女同学见他学习成绩急转直下，主动上前关心他，帮助他。吴某认为是这个女生有意于他。他用了两天的时间，写了一封4000多字的求爱信，悄悄塞进那位女生的书包。他梦想着，那位女生很快就投入他的怀抱。第二天，他发现那女同学对他理都不理。于是，又写了几封信，向姑娘求爱。女同学依旧不理睬他，他该清醒了，然而，哪里还有止步之心，非要与姑娘“最后面谈一次”不可。那位女同学出于礼貌和同学的情面，按时赴约。吴某大喜过望，竟然提出无理要求。

愤怒中，姑娘狠狠打了他一记耳光，并且明确告诉他："死了这条心吧！"

吴某痛苦万分，他恼怒，他发狂，却又无计可施。他的心仍不死，还在死死纠缠。那位女同学便公开了自己与班里另一个男同学之间的恋爱关系，以便让他死心。看着那个其貌不扬的男生，吴某心里醋意大发、妒火中烧，发誓要寻找机会，"教训教训"那对男女，夺回失去的爱。机会终于来了。夏日的一个傍晚，那对情侣在校园湖边的石椅上兴致勃勃地谈天之时，吴某蹑手蹑脚地来到他们身后，举起一块大石头，朝那男生的头部猛砸下去。一声惨叫，男生倒在血泊之中。女生见男友倒下，顿时惊呆了，大叫："来人呐，救命啊！"吴某，这时早已失去了理智，他恨恨地想着："我得不到的，别人也别得到！"他捡起石头，又朝女生砸去。那个女同学一声"啊"尚未喊完，也倒在了血泊之中……

在厚黑怕经看来，不成亲家便成仇家，是"妒火中烧"这一厚黑禁忌的最极端的表现形式。具有这种思想的人，他的思维已进入了一个死胡同，表现在行为上，就是非常容易走向极端。因此，厚黑怕经认为这也是最应该当心的！

◎怕经实战：缺德冒烟，损人害己

国外一位资深人文学专家经过数十年研究，发现社会上的人可以按照 2：6：2 分成三大类，即：损己利人者占 20%，损人利己者或者不损人而利己者占 60%，损人不利己者点 20%。按照这种分类，第一种损己利人者，与厚黑学沾不上边，厚黑之上考虑问题的前提是利己，主要属于第二类人。因此，从厚黑学的角度来看，在行使厚黑的时候，如果是对己有利的事还是情有可原，当然最好是不损人而利己的"双赢"。可现实生活中却有这么一种人，专门干些损人不利己、缺德带冒烟儿的事。这样人根本就和"厚黑"两字沾不上边。

从前在梅辛那，住着一个叫希罗的美丽善良的姑娘，她是总督里奥那托的女儿。总督有几位在军队里官阶很高的年轻朋友。这一天，他们刚打完一场胜仗，在回去途中顺道拜访了总督，其中有阿拉贡亲王唐·彼德罗和他的朋友克劳狄奥·培尼狄克等人。

当好客的总督把他们当作老朋友介绍给自己的女儿以后，希罗姑娘的美丽和文静很快就吸引了克劳狄奥。阿拉贡亲王看出了他很喜欢希罗，便撮合克劳狄奥向总督求婚。总督和他的女儿对克劳狄奥本就十分有好感，于是，这对相爱的青年很快就订了终身，并定下了举行婚礼的日子。

正当大家都在快乐的气氛中时，有一个人却嫉妒不已，暗中怀恨，他叫唐·约翰，是唐·彼德罗亲王的同父异母的弟弟，他跟亲王等人一起从战场上来到了梅辛那。这是个又阴险又不安分的人，专门喜欢布置阴谋来陷害别人。他恨他哥哥亲王，恨克劳狄奥，因为克劳狄奥跟亲王要好；他更嫉妒漂亮的希罗即将嫁给克劳狄奥。因此，他拿定主意不让克劳狄奥跟希罗结婚，目的就是为了叫克劳狄奥和亲王痛苦，而自己则得到损害别人的快乐。

为了达到这个狠毒的目的，唐·约翰许下一大笔钱，雇了一个跟他自己一样坏的名叫波拉契奥的人。这个波拉契奥正在跟希罗的丫环玛格莱特谈恋爱。唐·约翰就怂恿他去让玛格莱特答应当天晚上等希罗睡了以后，隔着她女主人的卧室窗户跟他谈心，并且穿上希罗的衣裳，用这样的办法欺骗克劳狄奥，叫他相信那就是希罗。

唐·约翰布下这条毒计后，接着就到亲王和克劳狄奥那儿去，告诉他们希罗这个姑娘的行为很不检点，她深更半夜隔着卧室的窗户跟男人谈心。克劳狄奥立即与亲王一道随唐·约翰前去窥探真相，果然发现“希罗”隔着窗户在跟一个男人谈心。克劳狄奥大为恼火，他对清白无辜的希罗的一腔爱情马上就变成了仇恨。他觉得，希罗在结婚的前一夜，还与另外的男

人悄悄谈心，简直是对他的莫大侮辱，亲王也十分气愤。于是，第二天，克劳狄奥当众毫不留情地指责和羞辱了希罗，并宣布解除婚姻。

希罗蒙受不白之冤，却又辩解不清，伤心得当场昏死过去，希罗的父亲里奥那托总督也相信了别人对她女儿的诬陷，竟毫不同情女儿的遭遇。要不是几个坚信希罗品行端正的好心人的帮助，这个毒计就成功了，希罗姑娘也将要落个悲惨的结局。

但是，善有善报，恶有恶报。不久，波拉契奥行使毒计的事情被人知道，亲王的手下抓住了他。他于是当着克劳狄奥的面把一切都对亲王招供出来。与此同时，唐·约翰晓得他干的坏事败露了，他怕受到惩罚，当夜逃走。这样一来，真相大白，克劳狄奥懊悔不已，知道自己错怪了希罗。他真诚地请求里奥那托总督和希罗宽恕，并在朋友间的说劝下，同希罗最终做了一对恩爱夫妻。

因此，厚黑怕经提醒世人：有一些人，因妒忌别人，会离间陷害别人，破坏别人的成功或幸福，从而达到自己的目的，所以不得不小心。

■ 厚黑三十四怕：宁折不弯

——常言道：『人在屋檐下，不得不低头。』可有人就是不信邪，死抱着『宁为玉碎，不为瓦全』的信条，做着自以为崇高的蠢事。

常言道："人在屋檐下，不得不低头。"可有人就是不信邪，死抱着"宁为玉碎，不为瓦全"的信条，做着自以为崇高的蠢事。

中国有，叫做"人在屋檐下，不得不低头"。意思是说人在权势、机会不如别人的时候，不能不低头退让。厚黑怕经认为这是聪明的表现，应将此当作磨练自己的机会，借此取得休养生息的时间，以图将来东山再起。可是，有人却不这样想，在他们看来，"七死事小，失节事大"，必须"宁为玉碎，不为瓦全"，好像这样才对得起天地良心。可是，厚黑怕经提醒有这种想法的人，在现实生活中，这一套是行不通的。

◎ 怕经实战：绝不可作无谓的牺牲

世人都说，人生一世，草木一秋，来去短暂，图个名节，所谓“人为脸面，树为皮”，“人过留名，雁过留声”。这本是极自然的，因为人若无名无誉，则生之趣味恐怕也就少多了。但是，如若刻意求名，无所不用其极，使用种种不正当的手段和方式就不可取了。为此，而惹出烦恼和不幸，那就更是舍本逐末、得不偿失了。偏偏很多人参不透这个玄机，古往今来，为这个所谓名节，人们不知闹出了多少让人啼笑皆非甚至可能慷慨悲歌的事情，甚至不惜愚蠢到了无以复加的地步。所以，厚黑怕经提醒世人：为了虚无的名节而作无畏的牺牲，值得一“怕”！

党锢之祸是东汉宦官专权乱政时期，皇权与宦官势力对士大夫阶层的正面打击，其规模之大，手段毒辣，是历史上前所未有的。而招致祸灾的最主要原因就出在士大夫们对“名节”的过分追求。

东汉各帝都崇儒敬士，大小官吏多系读书出身，不少人还是著名学者，社会上普遍敬重读书人。名利所在，趋之若鹜，私学之盛，亘古所无。汉桓帝时，在职官僚陈蕃（字仲举）、李膺（字元礼）深受太学生敬慕，太学生编成口碑颂扬道：“天下楷模李元礼”、“不畏强御陈仲举”。一大批讲气节、守道义的士人互相推重、结聚，形成一股与宦官集团对抗的势力。遗憾的是，学者之间为了争名，也有互不相让的，甘陵郡学者周福、房植就是这样。二人治学成名做了大官以后，两家宾客互相讥贬，各树朋党，这一事件被宦官集团借为口实，“党人”的恶谥从此开始。

李膺任河南尹时，有个叫张成的，善于推算祸福，占卜吉凶，靠这点本领交结宦官，桓帝也颇相信他。张成推算朝廷将有赦令，就唆使儿子杀人。李膺派人逮捕杀人犯，这时果然朝

廷来了赦令。李膺愤恨难消，竟不顾赦令，把张成的儿子处死。张成就让他的弟子上书诬告李膺等人，说他们"养太学游士，交结诸郡生徒，更相驱驰，共为部党，诽讪朝政，疑乱风俗。"桓帝非常愤怒，传令各郡逮捕李膺等人，牵连入狱的有二百余人。

第二年，尚书霍谞、城门校尉窦武等人上书请求释放"党人"。行将就木的桓帝同意了他们的请求，把在押的"党人"全部赦归田里，同时宣布他们被禁锢终身，终身不许就学，不许出仕，把他们的名字造册存档。

以后宦官越发嚣张，士大夫也越加意气昂扬，不避危难。范滂出狱返乡，途经南阳，当地士大夫把他当作凯旋的英雄，成千人驾车迎候他。侍御史景毅让儿子拜李膺为师，李膺被禁，景毅之子因没有正式列入门生名籍，未受株连。景毅慨然不安，自己上表说明与李膺的关系，免官回乡。这样一来，在士大夫中间，标榜、结聚之风也愈加盛长。

宦官曹节乘机唆使官府奏请灵帝批准，逮捕了前次获释的"党人"李膺、范滂等百余人，把他们全部害死在狱中。此外，奸人乘机告讦，官吏任意收求，种种冤狱而致死亡、监禁的有六七百人。

熹平五年，永昌太守曹鸾上书为"党人"鸣冤，措词激切。灵帝大怒，立即下令逮捕曹鸾，拷打致死。同时追查"党人"的门生故吏、子兄弟及五服以内族属，统统加以禁锢。党锢之祸前后历时 19 年。

汉末士大夫好名誉，在两次党锢事件中，面对宦官势力的迫害，许多人舍生忘死，不屈不挠，谤议的习气依旧，名士风流照样倾动天下。士大夫这种好名重义的牺牲精神是十分难得的，但是，这些人其实是在作无畏的牺牲，在厚黑伯经看来，是迂腐的行为，并不值得效法

◎ 怕经实战：留得青山在，不怕没柴烧

对于把名誉看得比生命还重要的人，选择退比选择进要困难得多，因为“退”需要承认失败的勇气和坚韧不拔的毅力。对于军事指挥官而言，选择“退”需要自己忍辱负重；对于政治家而言，选择“退”有可能会断送个人的政治生命。

军处不利及时退却，按理是用兵之常法。但“退”的无形阻力往往来自于内部。做出撤退的决策，你就必须忍得了误解、嘲讽、责难、失面子、丢官罢职等等一切后果。不过，小不忍则乱大谋。大凡古今成大事者，当他们处于不利环境时，都曾克制忍让过。清人辛启泰有过这样一句话：“不能忍，则不足以任败；不任败，则不足以成事。”意思是说，不忍受一时的挫折，就经不起失败的考验；经不起失败的考验，就不能获得最后的成功。

因此，厚黑怕经认为，“忍让”比退却的含义又深了一层，它不只适用于军队陷入困境的时候，也适用于人生遇到挫折、不得意的时候。人们常用“君子报仇十年不晚”这句话来劝说那些受到了天大冤枉或怀有深仇大恨的人。很明显，这中间包含了从长计议的意思。仇是要报的，失败是要挽回的，不过眼下则必须咽下一口难咽的气。要知道，忍让是暂时的，没有今天痛苦的“退”，哪有明天扬眉吐气的“进”？

林黛玉父母双亡，既无兄弟又无姐妹，可怜她孤苦一人，不得不寄居贾府。偏偏贾府中有一个“多情种子”贾宝玉。一个俊哥哥、一个俏妹妹，免不了一见钟情。但有情人未成眷属。算算其中的责任，林黛玉自己恐怕要负一半。林黛玉的情敌是薛宝钗。林、薛之争，胜负原无定论。林黛玉家道中落，虽然是柔肠百结，却无人为她主持大事，这算是一个劣势，但宝哥哥钟情于她，却可算是一个优势；薛宝钗家道殷实，深得薛母疼爱，为人又乖巧干练，这算是一个优势，而宝兄弟毕竟

不想娶她为妻，却又算是一个劣势。可见，林薛相较，各有短长。可惜的是，林黛玉不知道发挥自己的优势，却为一些小小的挫折而恼。她忍不了“金玉良缘”之说，忍不了宝哥哥“见一个爱一个”，还忍不了看别人家父母兄弟团圆，自己跟自己过不去，终日里愁眉不展，最后竟玉殒香消。她这一死，倒让别人落得个红绡帐里鸳鸯共枕。

陈胜、吴广领导的农民起义失败后，刘邦、项梁共立原楚国王孙为楚怀王，继续进行讨秦战争。后来，项梁战死。楚怀王召集文武大臣共商灭秦大计，做出了分两路大军由彭城西进，彻底捣毁秦王朝统治的战略决策。其中，起义军主力由宋义、项羽率领，而刘邦则负责统领本部人马及项梁、陈胜的余部。楚怀王与众将约定“先入定关中者王之”。

在攻打关中的战役中，刘邦率军首先攻进关中，项羽落在其后。由于有“先入定关中者王之”之约，为争王位，项羽在鸿门设宴招待刘邦，以便借机将其除掉。而刘邦早已看出项羽的目的，但又深知项羽的势力强大，硬拚只能自取灭亡，因此只能忍辱求生。

项羽设宴招待刘邦，刘邦则装出一付奴才相，说尽了恭维话，信口胡诌地大表忠心。刘邦说：“我和将军共同努力，起兵攻秦。您在河北激战，我从河南进兵。我能侥幸先行入关，是大出意料的，所以美女财宝概不敢收，军队也未敢进城，专等将军的到来，听候您的号令。现在有人挑拨，是想破坏我们兄弟关系啊！望将军明察。”项羽听了这些话，早已将擒杀刘邦之心丢到脑后。范增多次暗示项羽下令动手，但项羽佯装不知。不得已，范增又令项庄以舞剑为名，伺机行刺。但项伯也随即拔剑而起，名为与项庄对舞，实际上却以身掩护刘邦，使得项庄始终无隙可乘。在此紧要关头，张良暗中告诉樊哙入内保护刘邦。一会儿，刘邦借上厕所之机，骑上一匹马，在樊哙等四名亲信的保护下，抄小路溜回了灞上。

刘邦在鸿门宴上的“走”，可谓狼狈之极，可是，在厚黑

怕经看来，正是因为他受得了、做得到这些不光彩的事情，才在后来赢得了皇袍加身的荣幸之至。

因此，厚黑怕经提醒世人：应多学学刘邦，别学项羽。刘项相争，刘邦总是灰溜溜的，有时甚至被打得东躲西藏。可是项羽有一个致命的弱点，就是能胜不能败、能进不能退，对自己大英雄的声誉看得过重，缺乏一种“忍”劲。这点缺陷，竟铸成了他惨败的悲剧！最后，在乌江边，项羽手下全部战死，汉军团团围住他，却难以近前。项羽仰天长笑，横刀上颈，结束了自己的生命。项羽以无颜见江东父老为由不肯过江东、拼死疆场，实乃下下之策。倘若他精通厚黑怕学，忍一时之败逃回江东，学学刘邦的“走”字功夫，保全性命，那天下江山属谁，也许就无法预测了。

■ 厚黑三十五怕：得意忘形

——大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，一个高明的处世者，会在一帆风顺时保持清醒和理智，以防范祸患的发生。

大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，一个高明的处世者，会在一帆风顺时保持清醒和理智，以防范祸患的发生。

“怒”可以使人失去理智，“喜”同样可以使失去清醒。而且因得意忘形而造成的损失往往更大。大凡一种衰败的景象往往是在很早的繁荣时就种下祸根，大凡一种机运的转变多在零落时就已种下善果。因此，一个精通厚黑怕经的人，无论是突然身遭灾变，还是春风得意，都必须保持清醒的理智，以防患于未然。

◎ 怕经实战：一步不慎，满盘皆输

毛泽东有句名言："虚心使人进步，骄傲使人落后。"李斯在《谏逐客书》中也说："泰山不让土壤，故能成其大；江河不择细流，故能就其深。"波涛汹涌的黄河，一泻千里，比起小河沟来，是何等的壮观，但比起浩瀚的大海，又黯然失色了。大凡干大事业者，莫不慎而又慎，特别在功成之时，万不可有自鸣得意的情绪，这一点，历史上的李自成给人的教训最大。

李自成发动农民起义，经过艰苦转战，终于攻克北京，明朝崇祯皇帝自杀于煤山，大顺政权取代了大明政权。李自成从西安到北京，一直处于十分有利的地位，他只要制定出稳定局势争取人心的一系列政策与措施，对外防备清兵入关，继续扫除残明势力，就可以巩固已建立的政权。

可是，李自成入京之后，却久久地陶醉于胜利的喜悦之中，延误了最佳的时机。据记载，李自成进入北京时心情非常激动，想到自己奋斗十几年出生入死，终于取得成功，不禁喜形于色。他从西长安门入，弯弓仰天大笑，自恃百发百中，射长安牌坊，说："若射中中间字，天下太平。"一箭发出，射在瓦楞内。谋士宋献策见此情景，安慰李自成说："射在沟中，以淮为界。"这个小的插曲已可以看来李自成那种"革命成功"的自满情绪。

进入北京以后，农民军中的一些人，行动和思想发生了变化，有人认为应该享受了。以刘宗敏为例，他在进入北京后，拷夹百官以追索赃款。据史书记载，"自（崇祯十七年三月）二十三日至二十五日，攒造夹棍五千副，木皆生楱，用钉相连，以夹人无不骨碎。并定：内阁十万，部院京堂锦衣帅七万，科道吏部郎五万、三万，翰林一万，部属以千计，勋戚无定数。凡输纳见银加二，首饰十不当一，衣服罗缎以次定减，珠玉好玩概不用。能缴者立搜进之，不能即加刑"。据《明季

北略》记载，从十二日开始至二十六日，“满街遍捉士大夫拘系，行路人如汤鸡在锅”。这样做，造成人心惶恐和社会的不安，对入京不久，脚跟还未站稳的农民军政权来说，是极为不利的。

李自成的军师宋献策看到这种情形后对李自成说：“天象惨烈，日色无光，亟应停刑。”同时言明利害，最后说服了李自成。四月初七日，李自成到刘宗敏寓所议事，见庭院夹明勋戚官员300多人，有奄奄一息者，有哀号半绝者，种种惨状，目不忍睹。李自成对刘宗敏说：“现在已追银多少?”刘宗敏说：“已达万万两。”李自成说：“天象示警，宋军师说应省刑罚。这些人已拘系很久了吧？应考虑把他们放了。”刘宗敏这才于第二天把这些明臣放了。

当时，大顺军并不缺银，明王朝府库储藏的金银足够支持20年。李自成“追赃助饷”拷掠官绅，杀戮降臣的做法，结果是使明朝旧臣惊恐万分，他们看到李自成仍是马上的形象，并不保护和代表他们自己的利益，他们看到在大顺政权下，自己的功名、地位、生命均无保障。这样，李自成失去了一大批人。与此相反，清军入关后，则安抚明朝的旧臣，凡投降者均给予官职。清康熙时，还特意设“博学鸿儒科”，汉族的知识分子，只要经过考试，就可以授予官职，对那些在社会有名望的知识分子，还特地派人请入京城做官，可以看出，在这一点上，康熙要比李自成聪明得多。

李自成入京后的当务之急，应是制定正确的战略方针，建立巩固的国家政权，但自崇祯十七年三月十九日至四月初一日，农民军的决策者未能对当前的形势进行充分的研究，从而制定出今后的战略方针，而是沉醉于胜利的欢乐之中，各自为政，我行我素。直到四月初十，新政府才正式宣布，决定于四月十七日登极即皇帝位，然而，风云突变，吴三桂引清兵入关，李自成十三日亲率大军出征，这次出征，事先亦无认真研究作战方案，即草率行事，不久即败退回京。四月二十九日，

李自成补即皇帝位于武英殿，第二天即率大军离开北京。在清军和明残军的夹击下，最终归于失败。

在厚黑怕经看来，进入北京的李自成，是处于他起义以来最有利的时机，同时也是对他最大的考验。如果他懂得“怕”，以更加谨慎的态度面对大好的局面，就可以从胜利走向更大的胜利。可惜，他因为得意忘形，一步不慎，竟导致满盘皆输，真是令后人面扼腕叹息！

◎ 怕经实战：看似平静，一朝风来起狂澜

越是面临最后胜利的时候，越是最危险的时候。富有商战经验的人都知道，许多情况下，表面上看起来平静无事的时候，往往正是大风暴爆发最后摊牌的前夜。所以，厚黑怕经提醒世人：不能被暂时的胜利冲昏头脑，一定要理智面对各种情况，防患于未然。

被舆论界誉为“企业怪杰”的任天堂公司，正是这样一个懂得“得意忘形”的危害，而冷静地等待时机，而一旦时机成熟，便迅速发展自己，终于取得巨大成功的企业。

位于日本京都东山区的任天堂公司，没有耀眼的门脸，没有鲜花绿草，没有高楼大厦、更没有豪华的大理石地面，5 栋三四层高的楼房掩映在民房与寺庙之间。人们绝对想不到，这竟是世界驰名的企业。

根据 1993 年 3 月的决算结果，任天堂公司税前利润为 1684 亿日元，实际上占日本第三位。第一位是赫赫有名的丰田公司，拥有 7 万多名职员和近 3 万家中小企业为之配套的“产业群”。第二位是日本电报电话公司，民营化前曾垄断了日本的通讯业，现在的职工总数仍多达 23 万人。而任天堂只有 950 人，但人均纯利润却为 9000 多万日元，按当年国际汇率，相当于每人每年创利 80 万美元。这是世界上任何企业都望尘莫及的。眼看着大把的钞票飞快流入任天堂腰包，日本产

业界为之迷茫，这个只有不到千人的小小“企业怪物”难道有变钞票的神法？

任天堂创业已有百年。在最初的80多年里，任天堂一直在手工作坊、街道工厂的水平上徘徊。1889年，在京都下京区一条大街上，一个名叫山内房治郎的人开了一间小作坊，专做纸牌。过了十几年，即1907年才进化到做扑克牌，有时还做点麻将、象棋什么的。就这样一代一代地传下去，坚守着小本经营。到了1949年，山内房治郎的重孙山内博主持家政，他大学没有读完，便告别了早稻田大学的法律系。他毕竟不同于祖辈，千方百计地开展多种经营，无奈天地有限，插翅难飞，折腾了十多年，只把无限公司改名为有限公司，股票在地方交易所上市。

1964年，东京举办了奥林匹克运动会，这是日本经济高速起飞的催化剂，任天堂也终于柳暗花明。任天堂把扑克做得更精致、更耐磨、更难做记号。塑料扑克问世了，米老鼠、唐老鸭也上了扑克，大受人们的欢迎。这时，公司开始招收理工科大学毕业生，尝试向扑克以外的天地发展。

1975年，日本兴起了电子游戏机热，娱乐产业的各生产厂家争先恐后投巨资。任天堂岂能坐失良机。他举资下注，企图一搏。然而，正值刚刚起步，又赶上了石油危机导致的经济衰退。不出一年，所有卷人电子游戏机的厂家全垮掉了。惟一留下的任天堂也是惨淡经营。最后，只得靠扑克牌得以延命。任天堂在痛苦中搏斗，也在痛苦中思索。电子产业是未来的经济基石，而游戏业最能发挥电子的优势；机会稍纵即逝，在挑战中退让，只能守着扑克摊子而难有所作为了。任天堂冒着风险，再度投资，向电子游戏业发起冲锋。1977年，与三菱电机合作，开发出面向家庭的录像游戏软件；1978年再度开发出用电子计算机操作的游戏软盘；1979年又开发出大型游戏机。如果说这些仅是摸索起步的话，那么1980年开发出的液晶电子游戏与数字表盘相结合的游戏表则是一个飞跃。这种家

庭用的游戏机迅速风行日本。任天堂委托加工，30个协作厂昼夜运作，市场上还是供不应求。这时，受到第二次石油危机的影响，日本经济开始了连续三年的不景气，但任天堂却一枝独秀，仅1980年，这种游戏盘就卖出了6000万套。

就在任天堂踌躇满志地闯天下的时候，却受到了意想不到的打击：一种产品走红，千万家争相仿造。等到任天堂清醒过来准备申请专利保护的时候，已经来不及了。从申请专利到专利得到认定有个时间差。正是利用这个时间差，有人竟把任天堂挤出了日本游戏机市场。

幸运的是，在日本企业狂风暴雨般拥向海外，尤其是向北美投资之前，早在那电子游戏刚起步的1980年，任天堂就独具卓识，到北美“淘金”了。首先在美国纽约设立分公司，1982年在西雅图设立了分公司，1983年在加拿大温哥华设立了分公司。真可谓东方不亮西方亮，黑了日本有北美。任天堂开发出一种新软件，已不再是那种固定过程的游戏，而是用动画片的形式，展示出光彩夺目的影像，并具有一定的情节，使电子游戏向着更高级更复杂的方向发展。只要人们在街头或店里的机器里投币，就可以参与游戏，决定游戏结果。这种“傻瓜孔格”的软件马上在日本引起轰动，成为千万儿童追逐的目标。这样，就使任天堂逃过了被打垮的一劫，最终成长为世界性的大企业。

任天堂在春风得意之时，并没有“忘形”，它早早为自己留了一手。足见其深得厚黑怕经之真谛。

◎ 怕经实战：过分的得意会使人失去警觉

在厚黑怕经看来，得意忘形最大的危害性，就在于它会使人对可能面对的危险失去警觉。其结果，轻者是上了别人的当，重者可能就会使自己的事业归于失败。

老李刚刚得了200元奖金，这些钱刚刚够买一套精装新版

《百科全书》，也够上全聚德撮顿烤鸭，也可以上趟西单买件衣服穿……脑子里正琢磨着，脚底下就信马由缰地走进了一家装饰华丽的大型商场。

琳琅满目的商品摆成了一溜长廊，墙壁镶满了亮晃晃的镜子，售货小姐们虽然描眉涂唇，但面目表情依然显得那么严峻，像博物馆陈列的兵马俑般一字排开，威严地站立两旁，这样的视觉反差令老李脑袋发晕。这时，只见一位面容姣好的小姐轻移莲步，直奔老李走来，一双水汪汪的明眸定定地盯在老李脸上，老李心跳顿时加快，年近五十的他，虽然早已没了非份之想，见此情此景，也难免为之一动，难到这岁数还会有“艳遇”？他虽带着一副眼镜，却只有腐儒的寒酸，没有半点“款爷”的风度，想必是刹那间忘乎所以，自我感觉良好罢了。

小姐的明眸似乎看到了老李的困惑，嫣然一笑之后，说：

“这位先生，您是来买皮鞋的吗？我们柜台上的鞋，式样齐全，而且都是名优产品，还可以试穿的。”

老李愣怔了一会儿，以往像他这样穷酸的半大老头儿买东西，总是倍受冷落，屡遭白眼是理所应当的，这位小姐的热情真有点受用不了。

买皮鞋一事不在计划之内呀！可面对那张妩媚的粉脸，又不知怎样拒绝，正在老李不知所措的当口儿，柜台旁斜倚着的一位体态窈窕袅娜的小姐，已经顺手塞过一双皮鞋。老李的大脑神经已抵挡不住小姐的热情，他甩掉那双使自己“跌份儿”的已破旧不堪的“鲸鱼头”，手忙脚乱地换上崭新的皮鞋，边换边留心袜子上的漏洞，以免令小姐明眸遭遇“刺激”，两脚落地后，小姐甜笑道：

“先生，您的身材和烟灰色的西裤，配上这双皮鞋蛮漂亮的嘛！”

老李这许多年来，从来没听到过年轻女性口中说出的溢美之辞。他只觉得脚下如人云顶一般的舒适，直生出几丝那久违了的男人的自得。

忽觉一只纤手拉住胳膊，又一只纤手拉住肩膀，老李尚未明白怎么回事，就已经被连拉带拽地来到一面穿衣镜前，定睛看看穿衣镜，老李觉得自己果然气度不凡，真是脚下没鞋穷半截！

自我欣赏之际，觉得小姐明眸中不再光是柔柔的笑意，到有一种审视和期待的目光射在他的身上，老李立即想到"漂亮的小姐卖给我漂亮的皮鞋可是要钱的呀"。于是，连忙向小姐询价，告曰："人民币199.5元"

老李毫不犹豫地掏出在口袋里才放了个把钟头的200元钱，递到小组纤纤玉指上。

回家的这一路上，他一直低着头，比查卫生的都认真，生怕磕碰坏了那双新皮鞋。当晚，家中几位老友相聚，老李激动的心情尚未平静，便侃起这桩"艳遇"，座中一位在营销部门干了多年，他十分在行地摸了摸这双皮鞋：

"这鞋是假冒的名牌，真正的这个牌子的鞋至少得三百多块钱。这些专门生产假货的厂家就是抓住了人们既想要名牌，又想图便宜的心理状态。这鞋虽然比真货便宜，但便宜多了，怕人看出来。所以就便宜那么一点儿。再加上仿制得还挺像，难怪人们上当。其实这样的皮鞋用60元钱随便找个鞋摊，就可以买到……"

其他几位朋友也戏弄道：

"老李，别听他瞎说，只要穿着好看，有人夸，花点钱，值！"

老李眨巴眨巴眼，是啊，人家又没强迫咱们买，愿买愿卖嘛。

在厚黑伯经看来，竞争对手都会仔细揣摩对方的心理，从中发现弱点加以利用，于是他们会采用各种手段，设计各种圈套，使你得意忘形，在你麻痹大意之时，突然出手。这种得意忘形较之无意之失，更加可怕，更加防不胜防，因此也应该更加小心，千万别忘了对方春光灿烂的笑脸背后，掩藏着一颗随时准备狠宰你一刀的黑心。

■ 厚黑三十六怕：锱铢必较

圣人曰：“知之为知之，不知为不知。”但是若不分场合，不合时宜地践行圣人之道，锱铢必较，就会让圣人也变成使你亡身的帮凶。

厚黑怕经认为，为人处世不可锱铢必较，明明知道的事情应装做不知道，看得清楚的东西却装作看不见。也就是虽明白一切，却故意装糊涂。作为一种计谋或处世方法，为了保护自己，为了达到某种目的，你都必须装得不要过于精明。人人都有身处险境、处境尴尬的时候，戒除锱铢必较之心，是达到目的的重要手段。

◎ 恬经实战：不值得为名利去争得头破血流

中国人以谦虚为美德，荣誉面前往后退，是为世人所共赞的。然而，也有一些人反其道而行之，见什么争什么。不仅如此，如果自己的名誉遭到了别人的诋毁，就会不计付出、不计牺牲地去维护、去反击。

北宋著名的文学家欧阳修，文章简洁优美，富有盛誉。他曾撰写《尹师鲁铭》，没有深辩其无辜获罪的冤屈，只是称赞他写文章简而有法。有人认为写得不够全面，欧阳修听了勃然大怒，严厉地指责说他文章坏话的人，并为自己文章辩护："简而有法，只有儒家经典《春秋》可以当之无愧，我以此称赞尹师鲁的文章，评价可谓不低了。我又称他的学问'通知古今'，如果要找一个真正符合此要求的人，那只有孔子和孟子两位圣人才行。然而，世间的无知狂徒却还要说三道四，妄加评论。我写这篇铭文也为了告慰亡友的在天之灵，岂恤无知小子辈？"欧阳修的这番言辞显示出其在接受批评上襟怀是不够宽广的。

同是北宋著名文学家的王安石有次为钱公辅的母亲蒋老夫人撰写墓志铭，铭文中没有提到公辅科举高中甲科，只是说："她的儿子在朝中做官，地位尊贵，家道殷实，里巷之人都认为这是老夫人的光荣。"结尾又说："她的七个孙子年龄都很小。"却没列举他们的名字。钱公辅心中不满意，因而给王安石写了一封信说明自己的想法，王安石见信后反唇相讥："前者承蒙厚爱，嘱托我为老夫人撰写墓志铭，我慨然应允，毫不推辞。没想到我写的铭文竟然不合你的心意，因而想有所增减。拙文自有其道理，是不可轻易更改的。既然你不喜欢，请你将它送还，然后另求合你心意的人重新撰写。至于强调你甲科得任通判，又怎么会是老夫人的荣耀？一个区区的甲科通判，只要略知作诗写赋之道，即使是个市井小人，也轻易可以

得到，何足挂齿？所以，我在铭文中说你在朝中做大官，这在乡里之人看来，实在是老夫人的无上光荣，天下的有识之士是不会以一个小小的甲科通判为荣辱的。至于诸孙，我看也没罗列其名的必要，谁有五个儿子却会没有七个孙子的呢？”王安石显然是丝毫不愿接受钱公畏意见的。他振振有词地驳斥了对方的请求，然而，这并不能证明他的观点就一定有理。

在厚黑怕经看来，欧阳修、王安石两位文坛高师，尚且因一点异议而大动肝火，与人计较不让分厘，可见人们护短之习多么深顽和普通。

厚黑怕经认为，对于锱铢必较的人来说，到手的荣誉要“护”，还没到手的荣誉就要“争”。比如评先进，姑且不说现在的评先进有多少弊病，人情、面子、长官意志等等因素占多大比重，就这种那种的先进就名目繁多，数不胜数。有人视其为身外之物，从不去争；有人只讲奉献，不求回报；也有人，是名是利抢在先，事事必争。于是，为了争一个先进，多年的好姐妹反目成仇；为了争一个先进，请客送礼，歪风大盛；为了争一个先进，真先进的当不上，有路子的榜上有名。某厂一女工因未评上三八红旗手，就到车间主任家中大哭大闹，闹得主任一家老少不得安宁。某学校一老师因未被评上优秀班主任，罢课不上，让几十名学生空空等待……更有甚者，某医院从护士中选拔一名护士长，有多人竞争。竟然有人为了自己能被提拔，不顾病人生死，偷偷把别的护士送给病人的药换掉了，险些造成医疗事故。

厚黑怕经认为，凡是有评选、提拔之事，就免不了有个比例，总得有人能上，有人不能上。如果不论条件，一味儿较劲儿，背后使绊子，下暗手，后果不堪设想。因此，厚黑怕经提醒世人：对无关紧要的名利，还是看得淡一些，能不争的就不要争。

◎ 怕经实战：一有报复之心，灵魂就会下地狱

佛祖曾经说："对忿怒的人，以牙还牙，是一件不应该的事，对忿怒人，不以牙还牙的人，将得到两个胜利，知道他人忿怒，而以正念镇静自己的人，不但能胜于自己，也能胜于他人。"就是说，我们应该以慈悲容忍对付忿怒，以德报怨，不应该以牙还牙地报复。

传说从前山东有一位张公，他曾发愿在一生当中，要忍一百件大辱。忍过了九十九次。他孙子娶媳妇那一天，来了一位道人要考验他忍辱的功夫如何，便向他要这新娘子先与自己做一夜夫妻。这件事使张公很为难，但想到什么侮辱都忍过了，这最后一次有何不可呢？于是就劝他的孙子成全他的百忍之愿，忍受最后一次侮辱。孙子答应了，那天夜里，道人在新娘房中跳个不停。嘴里不住地说："看得破，忍得过。"一直跳到天亮，忽然倒在地上死了。等众人围过来看时，见那道人已变成一个金人。这就是所谓"百忍成金"的故事。

过去说："君子报仇十年不晚。"这虽然懂得一时忍耐，到底不是真正的忍耐，那么你报仇之时岂不又结下新仇，对方再报复于你，那么冤冤相报何时了？俗话说："忍得一时气，免却百日忧。"佛祖在世时，有一个人因妒忌他拥有美誉，恶意中伤，破口大骂，佛祖始终保持冷静，不予理会，等他骂累了，佛祖便问他："朋友，如果有人送你东西，你不愿接受，那么这礼物该归谁呢?"那人脱口便答："当然是物归原主呀！"佛祖笑着说："那么，你刚才中伤我的话，我不想接受，那么这份赠礼，又该归谁呢?"这一问使那人无言以对，觉得自己太过分，于是保证不再如此攻击他人了。

古人有所谓行善不图报答之说。能够忍让的人在这时也会装糊涂，这样的勇气和耐心都是非同寻常的。一场是非之争会在不知不觉之中消失，等到终于水落石出，人家会更加敬爱这

样的人。东汉陈重被推荐为孝廉，在衙门中当官。同衙门的一个官员负了十万钱的债务，债主每天登门，不断地催债，陈重就暗里用自己的钱为这个人还了债。这个官员后来知道了，非常感激他，陈重却说："不是我做的，大概是同姓名的人做的吧！"

北宋傅尧俞任徐州太守时，前任太守挪用了公家的钱物，傅尧俞暗暗地替他还债，还没有还齐，他就被罢免了。接任太守反而写信给傅尧俞，说他应该把剩下了也还了。傅尧俞拿出全部家产还借了钱才将这笔债还齐。后来上面检查得到证据，这钱不是傅尧俞挪用的，他自己也没有申辩。

但有人却不这样，他们受了一点委屈，不仅不懂得忍，反而会认为全社会都对不起他，这样就使自己走进了死胡同。

有这样一个真实的事例：西北某地一个农民的儿子名叫小壮，5岁时与父亲进县卖粮，被人贩子骗走，之后转手两次卖给东北山区的农民冯某。东北农民将他改名柱儿，收养为子。农民冯某夫妇没有孩子，收养了柱儿，觉得是喜从天降。当天冯某的媳妇一夜不睡，给柱儿赶做了一套合体的衣服。他们把攒下的一点儿细粮做了面条儿给柱儿吃，看着他狼吞虎咽饿成这样儿，两口儿又辛酸又心疼，直抹眼泪儿。

柱儿被拐卖时才5岁，什么事都记忆不清了，加上养父母将他视作掌上明珠，好吃好穿待他，渐渐地柱儿将冯某夫妇视作亲生父母。考初中那年，有多事的人告诉柱儿冯某不是他亲爹，他亲爹在关内，他是被拐卖来的。柱儿开始冷淡冯某夫妇，"爹""妈"叫得不那么响了。有时冯某夫妇因为什么小事说他两句，他就觉得委屈，觉得到底不是亲父母，于是开始顶撞父母。

又过了两年，冯某竟生了个儿子，夫妻二人高兴坏了，认为好心得好报，对亲生儿子宠爱有加，起名叫小弟。有了小弟，家里吃的、穿的就不能再紧着柱儿，父母觉得柱子也十七八了，基本是个成年了，从小到大，没打过一巴掌，也算对得

起他了。可柱儿就因为一点点儿小事老和冯某夫妇闹别扭，觉得父母还是疼爱他们的亲儿子，由此对冯某夫妇和小弟怀恨在心。母亲忙不过来让他看一看弟弟，他带弟弟到家外，偷着欺侮弟弟，并不许声张。

一次父母叫他带小弟玩，柱儿就用自行车驮着小弟到了县里，以800块钱的价格卖给了人贩子，自己也弃家逃跑。原来柱儿在了解自己身世的后，多次与人贩子有过来往，并打听好贩卖孩子的价格、办法，在心中预谋许久，终于将弟弟贩卖他乡，解了心中之恨。柱儿离家后不到三天，就被公安机关逮捕归案，以拐卖他人罪被判刑15年。

在厚黑怕经看来，报复行为是一把双刃剑，既伤人，又伤己。因此，厚黑怕经提醒世人：以慈悲之心，化解报复之心，才可保终身平安。

◎ 怕经实战：别为“芝麻粒儿”大的事情去较劲

厚黑怕经看来，有人群的地方，哪能没有矛盾，但只要妥善解决，定会大事化小，小事化了。相反，如果锱铢必较，就会小事变大，大事变糟。

经常乘车的人，总有碰上急刹车的时候，那时，就免不了谁踩谁一下，谁挤谁一下，谁叫咱们人多车少、交通拥挤呢？这时，如果各自都向对方微笑一下，说声对不起，也就没什么事了。可有人偏偏就不吃这个亏，你踩我一下，我踩你两下；你挤了我，我就挤挤你，弄不好，就得在车上干起架来，那又何必呢？

经常买东西的人，总会与售货员打交道，双方难免会因为态度、货物品种、花色、质量而产生些小磨擦，但只要诚心诚意，大度宽容，事情也就发展不成问题了。可生活中，也往往有些人，就不能妥善处理，非要较较劲儿，闹得大家都不愉快。

某日，在某家菜市场，两位大妈买肉，她们看好的那块肉没了，让售货员再上一些。售货员板着脸，手拿刀子，不说话，也不上肉，那脸上分明写着四个字：爱买不买！两位大妈有些气愤了：大老远来这儿买肉，也不上好肉，便说："你拿不拿呀，怎么这个态度？"

售货员针锋相对："这态度怎么啦？这态度就不错了！你是买肉还是买态度？不买，一边儿待着去！"

两个老太太听了，气得直哆嗦，说："这不是欺侮老人吗？你们经理在哪儿？他是怎么教育你们的？"

售货员说："经理不在！我在这儿说了算，老麻疙瘩眼的，还找经理呢！经理认得你们是哪个粪坑儿里的……"

一席话，气得其中的一个老太太心脏病突发。人群中议论纷纷。那售货员还满不在乎地说："她犯病赖着我吗？她有病还来这儿买肉！不愿买别来呀！谁请她啦？"

顾客中有抱不平的说："你这售货员太差劲了，跟老太太较什么劲儿呀！把人家气病了还有理！"一边就有好心人将老太太送去医院，幸亏抢救及时，才没闹出人命来。

某村西头住着两户人家，都姓周，论起来还是同宗兄弟，人称周老大、周老二。周老大一家五口，住后院；周老二住前院。按说日子都过得不错，该是平平静静的了。不料，兄弟俩却为了一条排水沟较起了劲儿。

周老二住前院，可院里排水都走后院。平日还凑合，一到阴雨天气，周老大家就积满一地的水，无法下脚。头几年，哥儿俩就为这件事翻了脸，吵了架，三天两头的对骂、对打。村委会多次调解，也没解决问题。这天，周老大在院子西边盖起了小房，堵住了前院排水的通道。周老二见了，大骂周老大家缺德。

周老大的妻子是村里有名的厉害婆娘，听了这话，便也高声对骂起来。双方越骂越火，周老二的儿子在一气之下，用铁锹将小房的墙头砖拆下来一块儿。这一下可开了杀戒。双方的

人都抄起了家伙。

周老大怕事情闹得不可收拾，强令自己家的人放下“武器”，都进屋去。家里人倒是跟他回了家，可媳妇、儿子、儿媳们一股脑儿地都说他窝囊……夜深了，大家都睡了，周老大思前想后，越想越不是滋味，拿了瓶敌敌畏，就来到后山，一仰脖喝了下去。

周老大死了，儿子们找到他的尸体，抬回家去。一家人都认为这是周老二家造成的。于是当夜，抬着周老大的尸体，来到前院，推翻院墙，进了院子一通儿乱砸，惊醒了周老二家的人。他们开门出来，还没等他们看清，头上、身上早已挨了棍棒。一阵砸打，周老二的媳妇当场死亡，他家的6个人都受了伤。周老大的儿子因故意报复杀人被法办。

就为一条排水沟，夺去三条命。厚黑怕经提醒世人：一定要当心啊！锱铢必较，为了“芝麻粒儿”大的小事与人较劲，表面上看脸皮够厚，心子够黑，其实这样的人连个厚黑的入门弟子都算不上，只能说是个十足的二百五。

李宗吾

吾听善言者说话分寸恰程尺度的运用之妙。

厚话黑说

李宗吾

东野君

能言善辩厚话黑说

厚话黑说一 V 睁着眼说瞎话
厚话黑说二 V 假的比真的像
厚话黑说三 V 信不信不由你
厚话黑说四 V 拼命捂住盖子
厚话黑说五 V 不给人留把柄
厚话黑说六 V 接招顺势反击
厚话黑说七 V 多拣好听的说
厚话黑说八 V 开口先看脸色
厚话黑说九 V 礼貌取悦人心
厚话黑说十 V 好嘛口来哪口
厚话黑说十一 V 多下两手功夫
厚话黑说十二 V 滴雨滴到点上
厚话黑说十三 V 发动情感攻势
厚话黑说十四 V 瞎编你没商量
厚话黑说十五 V 勾起心底欲望
厚话黑说十六 V 表情手做买卖
黑说十七 V 步步引人圈套
厚话黑说十八 V 万事抬不过理
厚话黑说十九 V 巧试探知深浅
厚话黑说二十 V 欲取之先与之
厚话黑说二十一 V 响鼓不用重槌
厚话黑说二十二 V 放长线钓大鱼
厚话黑说二十三 V 一不作二不休
厚话黑说二十四 V 曲径方可通幽
厚话黑说二十五 V 虚情假意动心
厚话黑说二十六 V 批评未必伤心
厚话黑说二十七 V 拒绝却不寒心
厚话黑说二十八 V 道歉要显诚心
厚话黑说二十九 V 走出困境用心
厚话黑说三十 V 应对纠缠攻心
厚话黑说三十一 V 诙谐化解尴尬
厚话黑说三十二 V 软钉子扎刺头
厚话黑说三十三 V 嘻笑促人自省
厚话黑说三十四 V 出言科科也疯
厚话黑说三十五 V 玩词语造笑料
厚话黑说三十六 V 俏皮话出彩头

[illegible]

设计 V 北京昊昊工作室
责任编辑 V 苏华
天意书元文化
定价：28.00元
ISBN 7-204-07219-7
9 787204 072194 >

厚话黑说

能言善辩

内蒙古人民出版社

李宗吾∵原典
东野君∵译著

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾能言善辩厚话黑说/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7－204－07219－7

Ⅰ．李…　Ⅱ．东…　Ⅲ．口才学—通俗读物

Ⅳ．H019－49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000377 号

李宗吾能言善辩厚话黑说

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07219-7/B・51　定价：28.00 元

吾将古今数千载英雄豪杰的成功秘诀发现出来，将此著之书——曰厚黑学，共有分三步功夫，第一步是厚如城墙，黑如煤炭；第二步是厚而硬，黑而亮；第三步是厚而无形，黑而无色。具体共有九大类：1.人性弱点厚黑真言；2.进退有方厚黑宦经；3.做事为人厚心黑学；4.小人之智厚黑心术；5.立身行世面厚心黑；6.成就伟业厚黑秘诀；7.待人处世厚黑之道；8.求人办事厚黑妙法；9.能言善辩厚话黑说。

总之，由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可胜数，苟其事之有成，何一不出于此。书册俱在，事实难诬，读者倘能本我指示的途径，自去搜寻，自然左右逢源，头头是道。

——李宗吾

厚黑妙法
厚黑心术
厚黑之道
面厚心黑
厚心奇学
厚话黑说
厚黑怪经
厚黑秘诀
厚黑
厚黑学

能言善辩厚话黑说

厚话黑说一∨睁着眼说瞎话
厚话黑说二∨假的比真的像
厚话黑说三∨信不信不由你
厚话黑说四∨拼命拉住鼻子
厚话黑说五∨不给人留把柄
厚话黑说六∨接话顺带反击
厚话黑说七∨多说好听的话
厚话黑说八∨开口先看脸色
厚话黑说九∨巧说取悦人心
厚话黑说十∨好帮口来哄口
厚话黑说十一∨多下面子功夫
厚话黑说十二∨润辑要到点上
厚话黑说十三∨用动情感技巧
厚话黑说十四∨哄骗你没商量
厚话黑说十五∨勾起心底欲望
厚话黑说十六∨卖关子做买卖
厚话黑说十七∨步步引入圈套
厚话黑说十八∨万事给不过理
厚话黑说十九∨巧说探知深浅
厚话黑说二十∨欲取之先与之
厚话黑说二十一∨响鼓不用重槌
厚话黑说二十二∨放长线钓大鱼
厚话黑说二十三∨一不作二不休
厚话黑说二十四∨曲径方可通幽
厚话黑说二十五∨虚情假意动心
厚话黑说二十六∨妙计来之巧心
厚话黑说二十七∨拒绝却不失心
厚话黑说二十八∨道歉要显诚心
厚话黑说二十九∨走出困境用心
厚话黑说三十∨应对纠缠攻心
厚话黑说三十一∨谈话化解尴尬
厚话黑说三十二∨软钉子扎刺头
厚话黑说三十三∨奉承说人自高
厚话黑说三十四∨出意料抖包袱
厚话黑说三十五∨良词语逗笑料
厚话黑说三十六∨顺竿爬出彩头

喜怒哀乐皆不发谓之厚，发而无所顾忌，谓之黑，世人切记，吾曰：逢人只说三分话，见人说人话，见鬼说鬼话，言不伤人，语不妄谈，藏心揣画方能发挥厚黑学这门学问——能言善辩厚话黑说的最高效力，令其人畏焉，令鬼神惧焉，言多必失，话多遭遣，弄巧成拙反会被其厚黑之士所攻之也。

厚黑原理

——厚黑之道为“体”，厚话黑说为“用”

厚黑教主李宗吾认为，厚黑之道与厚话黑说须臾不可分离，厚黑之道为“体”，厚话黑说为“用”。常言说：“皮之不存，毛之焉附。”少了厚黑之道的指导，厚话黑说就成了没有魂魄的“行尸走肉”；少了厚话黑说的手段，厚黑之道的目的就成了没有根基的“空中楼阁”。

人们天天都在说话，不见得就算能言善辩。比如，有很多人非常爱说话，在车站边、在饭店里，以及在音乐会、电影院等公共场所，到处都在抢着说，但是不要忘了“是非只为多开口”，话说得多，出毛病的机会也就多。难怪有人说“宁可把嘴闭起来使人怀疑你是浅薄，胜于一开口就让人证实你的浅薄”。同时，有人认为做到能言善辩太简单了，只需要争辩或摆出一副强势的态度，就能使他人折服，进而苟同你意见，而实际运用中却常常碰壁；又有人认为做到能言善辩太难了，常常感到“我有话要说”，却因为自己没有勇气，不敢当众表达而无法开口。问题的原因何在呢？其实症结就在于没有厚黑之道的指导，说话时缺乏“厚黑”的灵魂。“没有利益不开口，开口说话只为利”，只有“心黑”才能使说话紧紧围绕自己的目标展开。西方古谚云，“一滴蜜所吸引的苍蝇，远远超过一桶毒药”。只有“厚颜”，才能充分发挥出甜言蜜语或冷嘲热讽的威力。

那么，是不是只要“厚颜黑心”，一切问题就迎刃而解了呢？也不尽然，没有厚话黑说的技巧作保证，厚黑之道在运用

上就会大打折扣。《厚黑学》举例曰，“到了战国，齐楚燕赵韩魏秦，七雄并立。七国之中，秦最强，骎骎乎，有吞并六国之势。于是大厚黑家苏秦挺身出来，提倡联合六国，以抗强秦”。“诸君莫把苏秦的法子小视了，他是经过引锥刺股的工夫，揣摹期年，才研究出来，包藏有精深的厚黑原理。”由此可见，苏秦的“合纵之策”是地道的厚黑之道，但这种厚黑之道还是靠着苏秦的“三寸不烂之舌”与“厚话黑说之道”才得以实现的。何以见得？《厚黑学》中写道，“他说六国，每用‘宁为鸡口，无为牛后’和‘称东藩，筑帝宫，受冠带’一类的话，激起六国的不平之气”。可见，苏秦能言善辩的诀窍，就在于“纯从利害上立论”，完全建立在“厚黑为里，仁义为表”之上。表面上满口天下公义、为对方着想，私底里不过是为了自己的荣华富贵，是一种彻头彻尾的“厚话黑说”。

要运用好能言善辩厚话黑说，关键就是要把握住其六个方面的精髓：“假话蒙着说”、“好话捧着说”、“软话哄着说”、“直话悠着说”、“实话虚着说”、“趣话逗着说”。

“假话蒙着说”尽管为世人所不齿，但却是社会公例使然，否则必将受到这种公例的制裁。因此，要生存就必须学会：为自尊说假话、为自强说假话、为自信说假话、为自爱说假话，为自卑说假话、为虚荣说假话、为掩饰失败说假话、为谋取私利说假话，为满足欲望说假话，以及为金钱、女人、地位和名声等等去说假话。

“好话捧着说”迎合了人类渴望赞美的本性，它会使人在飘忽不定的柔软声音和媚笑眉眼之中，失去对抗能力；即使对方能聚集起万钧雷霆之力，也会突然发现失去了袭击的对象。因此，厚话黑说一定要懂得给人留面子、捧场，帮人吹喇叭、抬轿子，甚至卑恭折节、胁肩谄笑，只有这样才能消除对方因

欲望未得满足时产生的不满情绪，一旦对方不满情绪消除了，厚黑的目的也就达到了。

“软话哄着说”可以凭借强大的“煽动力”去改变别人的意志。如果对方对你的意见不感兴趣，就会冷淡地用“嗯”、“哦”等来应付你；如果面对你的强大压力，对方也会纠缠于枝节来敷衍你；即使暂时接受了你的意见，也会很快反悔；或者对你的一切要求都大包大揽，可是隔一段时间后，又以各种理由拒绝你。只有发挥出“软话哄着说”强大威力才能改变这种被动局面。

“直说悠着说”是解除对方“反感情绪”的“灵丹妙药”。这种“反感情绪”是妨碍双方合作的罪魁祸首，它会使谈话中一方突然离席，或装着思考问题，将视线转移到别处；当即将谈到主题时，却故意将话题岔开；甚至强词夺理，将你说的一一反驳掉；要不就胡乱附和你的说法，但并不表明真正态度。而直来直去的劝说方式对此是无能为力的。

“实话虚着说”可以攻破坚固的堡垒，感化冰冷的人心，求得彼此的谅解。人与人交往不可能总是一团和气、春光明媚，只要有一方言行失当就可能破坏这种和谐气氛，而本能的保护意识又造成了信任感的缺失，这就使得相互谅解变得异常困难。好在人心都是肉长的，无论“真情实意”也好，“虚情假意”也罢，只要“情”和“意”到位，能切中对方的要害之处，最终一定能打动他。

“趣话逗着说”消除了一本正经的说话方式所带来的拒人千里的感觉，可以真正地体现出厚话黑说的宗旨。它不仅是一门艺术，更是一种力量，它是增进与他人关系的润滑剂，是处世致胜的良方。它既可以挽回言行举止失误之后的尴尬，又可以巧妙地回应恶意的语言攻击，同时又能以一种轻松有趣的方式引起对方的心灵共鸣。

综上所述，只要你能锻造出这六柄“厚黑语言利刃”，在人生战场的拼杀中，进，可以所向披靡，无坚不摧；退，可以全身而走，毫发无损，使自己始终立于不败之地！

目录

〔第一篇〕

假话蒙着说：让不相信变成相信 [001]

一位美国心理学家指出：“说假话是人类一个十分重要的特点，是人类生活中不可缺少的部分，也可以说，说假话是人类区别于其它动物的一大‘成就’。”李宗吾先生也认为，“说假话”尽管为世人所不齿，但却是社会公例使然，并举例说，“假如你遇到一个人，你问他齿？他答：‘今年五十岁了。’你：‘看你先生的面貌，只像三十岁的人。’他听了，一定很欢喜，是之谓‘逢人短命’”。还说，荀子本来是入了孔庙的，后来仅仅因为他不愿意说“世间尽是好人”这样的假话，才把他请出来，打脱了冷猪肉，这就是受了这种公例的制裁。因此，从厚黑学的角度来看，要生存就必须学会：为自尊说假话、为自强说假话、为自信说假话、为自爱说假话，为自卑说假话、为虚荣说假话、为掩饰失败说假话、为谋取私利说假话、为满足欲望说假话，以及为金钱、女人、地位和名声等等去说假话，也就是说，要成为厚黑大师首先必须成为“说假话”高手。

■ 厚话黑说一：睁着眼说瞎话 [002]

【——说好假话是以过人的胆气和良好的心理为前提的。你要想纵横社会，必须把自己修炼成面厚心黑的“职业说谎者”。】

◎ 不动声色，说得越自然越可信

◎ 明知故昧，让对方摸不着头脑

◎ 弥天大谎，就已经不再是谎言

◎ 心狠手辣，撒谎才能无所顾忌

■ 厚话黑说二：假的比真的像 [014]

【——说假话会不会“穿帮”，首先取决于本身设计的是否周

严。漏洞百出的“假话”，还是不说为好，以免弄巧成拙。】

◎ 事先想好所有的细节

◎ 煞有介事地编造佐证

◎ 巧妙利用从众的心理

◎ 使各种假话环环相扣

■ 厚话黑说三：信不信不由你 [025]

【——“牛皮是吹出来的，谎话是说出来的”。同样的假话在有的人嘴里说出来就成了真理，而有的人说不了三句话，就露了底，其关键就在于对厚话黑说技巧的掌握。】

◎ 虚实相间，以小实掩大谎

◎ 混水摸鱼，制造思维混乱

◎ 笑里藏刀，笑声埋葬豪杰

◎ 移花接木，混淆世人视听

◎ 添油加醋，巧妙利用矛盾

◎ 以利诱之，隐藏真实企图

■ 厚话黑说四：拼命捂住盖子 [040]

【——常言说：“纸里包不住火，雪里埋不住尸。”假话终究是假话，如果不懂得圆谎，很有可能前功尽弃。】

◎ 抵赖狡辩，遭到质疑死不认账

◎ 弄假成真，出现漏洞突击补救

◎ 死无对证，万不得已痛下杀招

■ 厚话黑说五：不给人留把柄 [049]

【——假话最怕被核实，只要来一个三司会审、当堂对质，什么样的假话都会被揭穿。因此，绝不能给人提供核实的机会，在这点上绝不能心慈手软。】

◎ 空口无凭，让对方干着急

◎ 文字游戏，改变被动局面
◎ 主动坦白，骗取他人原谅
◎ 遁迹销声，露馅时走为上

■ 厚话黑说六：接招顺势反击 [057]

【——假话蒙着说的最大优势在于进攻，而不在于防御。如果为了“圆谎”而疲于奔命，只有使自己穷于应付，根本无法实现自己的目标。】

◎ 移尸嫁祸，反守为攻
◎ 借尸还魂，东山再起
◎ 偷梁换柱，掌握主动

〔第二篇〕

好话捧着说：让不满足变成满足 [065]

美国著名心理学家威廉·詹姆士说：“人类本性上最深的企图之一是被赞美、钦佩、尊重，渴望赞美是每一个人内心中的一种基本愿望。”厚黑学认为，好话捧着说就是迎合了这种人类的本性，它会使人在飘忽不定的柔软声音和媚笑眉眼之中，失去对抗能力；即使对方能聚集起万钧雷霆之力，也会突然发现失去了袭击的对象。李宗吾正是在透彻人类本性的基础上，提醒世人，厚话黑说一定要懂得给人留面子、捧场，帮人吹喇叭、抬轿子，甚至卑恭折节、胁肩谄笑，只有这样才能消除对方因欲望未得满足时产生的不满情绪，一旦对方不满情绪消除了，厚黑的目的也就达到了。可见，好话捧着说是一种无本的生意，低级一点的可以比别人多得一口饭吃，高级一点的可以比别人多得一点名、多得一点利。

■ 厚话黑说七：多拣好听的说 [066]

【——常言说：“美言一句三冬暖”。世事纷扰，人生不易，谁

都难免有不顺心之际，一句恰当的鼓励，一声适时的赞许，在对方心中会产生“核裂变”。】

◎ 不要吝啬你的赞美

◎ 把赞扬当作人际关系的润滑剂

◎ 精心挑选好听的话

◎ 吹捧，不留痕迹；恭维，不致反感

◎ 让人真切地感觉到你的真诚

■ 厚话黑说八：开口先看脸色 [082]

【——俗话说：“出门观天色，进门看脸色。”要想不把马屁拍在马蹄上，察言观色的功夫一定是少不了的。】

◎ 火候不到，少说为妙

◎ 恶语伤人，自寻晦气

◎ 人好水甜，花好月圆

■ 厚话黑说九：礼貌取悦人心 [087]

【——古人说：“人无礼则不生，事无礼则不成，国无礼则不宁。”粗俗的言行与得体的礼貌在好话捧着说中将产生截然不同的效果。】

◎ 以谦恭有礼打开说话的局面

◎ 以得体和分寸占居有利地位

◎ 以细节的处理赢得对方好感

◎ 以自然随意营造和谐的氛围

■ 厚话黑说十：好哪口来哪口 [104]

【——俗话说：“到什么山唱什么歌，见什么人说什么话。”不看对象的胡吹乱捧，不仅达不到厚话黑说的目的，还会对对方造成伤害。】

◎ 花开样样红艳，各有不同

◎ 发现特殊爱好，对症下药
◎ 针对性格特点，激发共鸣
◎ 摸透内心想法，正中下怀

■ 厚话黑说十一：多下面子功夫 [117]

【——俗话说，“大人有大脸，小人有小脸，老母猪还有个长瓜脸”。可见中国对面子的重视，你说话时给足对方面子，就是最大的“捧场”，反之就是“拆台”。】

◎ 让对方非常有“面子”
◎ 要给别人多留“面子”
◎ 不要怕自己丢“面子”
◎ 使对手抹不开“面子”

■ 厚话黑说十二：溜须溜到点上 [129]

【——拍马是一门艺术，拍不好就可能拍到“马蹄子”上，不但达不到好话捧着说的目的，反而使双方陷入难堪。】

◎ 找准拍的部位
◎ 避免语言暗礁
◎ 学会没话找话
◎ 实施心灵按摩
◎ 懂得讨人喜欢
◎ 把握交流原则

〔第三篇〕

软话哄着说：让不同意变成同意 [143]

心理学研究表明，缺乏“煽动力”的语言是很难改变别人的意志。如果对方对你的意见不感兴趣，就会冷淡地用“嗯”、“哦”等来应付你；如果面对你的强大压力，对方也会纠缠于

枝节来敷衍你；即使暂时接受了你的意见，也会很快反悔；或者对你的一切要求都大包大揽，可是隔一段时间后，又以各种理由拒绝你。要改变这种被动局面就需要极其高明的说话技巧——厚黑学所强调的“厚话黑说”。其中，“软话哄着说”就是使别人由不同意变成同意百试百灵的“撒手锏”。

■ 厚话黑说十三：发动情感攻势 [144]

【——“情感”是人类作为最高级生物的体现，也是其最脆弱之处，以经过“厚黑锤炼的情感”攻去“脆弱的情感”，自然是百战百胜。】

◎ 以德报怨会使人感激涕零

◎ 英雄难过“人情”关

◎ 让对方感到欠你的情

◎ 利用对方的“忠孝”之心作文章

■ 厚话黑说十四：哄骗你没商量 [154]

【——软话哄着说的目的，就是通过哄骗，使对方或者心存感激，或者自己解除心理武装，敞开自己的心扉，最终改变了自己原本的想法。】

◎ 使对方相信你是在为他着想

◎ 顺着对方的思路“施哄”才有效

◎ 利用好思维上的“误区”

◎ 不让对方摸清你的底牌

■ 厚话黑说十五：勾起心底欲望 [164]

【——在物质利益面前，情感是苍白的，必须在注重情感攻势的同时，用物质利益刺激起对方的欲望，这才是使人改变意志的真正动力。】

◎ 让人清楚地意识到自己的“好处”

◎ 顺理成章地切入对方感兴趣的话题
◎ 一定要把“最闪光”的部分突出出来
◎ 在不断激发之下巩固对方的“兴奋点”

■ 厚话黑说十六：乘热乎做买卖 [177]

【——常言说：“机不可失，失不再来。”改变自己的意志和想法，往往是非常痛苦和艰难的，必须在对方犹豫不决时，抓住机会，促成思想转变，否则就会前功尽弃。】

◎ 准确判明对方心理的微妙变化
◎ 紧要之处再“烧一把火”
◎ 用“妙语”解开对方的重重顾虑

■ 厚话黑说十七：步步引入圈套 [189]

【——孙子认为，胜利的关键在于“致人而不致于人”。在厚话黑说中，你牵着对方鼻子走就是“致人”，而对方牵着你的鼻子走就是“致于人”。】

◎ 委婉含蓄，诱敌深入
◎ 以迂为直，曲线求成
◎ 顺势出口，概不退货
◎ 不露声色，巧妙周旋

■ 厚话黑说十八：万事抬不过理 [200]

【——人们常说，“以理服人”。在厚话黑说中，感情打动、威逼利诱只能扫清“外围”，只有理性的“利剑”才能直透“核心”，使对方俯首称臣。】

◎ 有“理”才能走遍天下
◎ 身正不怕影子歪
◎“理直”也不能“气壮”
◎ 软中带硬，柔中带刚

〔第四篇〕

直话悠着说：让不合作变成合作 [213]

妨碍对方主动与你合作的罪魁祸首就是“反感情绪”。带着这种反感情绪，谈话中对方就会突然离席，或装着思考问题，将视线转移到别处；当即将谈到主题时，却故意将话题岔开；甚至强词夺理，将你说的一一反驳掉；要不就胡乱附和你的说法，但并不表明真正态度。厚话黑说认为，面对这种情况，直来直去的劝说方式是无济于事的，甚至会使事态变得越来越糟，而只有将直话悠着说，才有可能消除对方的反感情绪，使问题迎刃而解，为劝说对方合作铺平道路。

■ 厚话黑说十九：巧试探知深浅 [214]

【——军事上有种说法叫“不打无准备之仗，不打无把握之仗”。只有通过“探”，知道了对方心里想的什么，才能确定下面要说什么，要不要说。】

◎ 由浅入深，摸着石头过河

◎ 答非所问，避免陷入被动

■ 厚话黑说二十：欲取之先与之 [221]

【——军事上还有一种说法叫“以迂为直、欲擒故纵、声东击西，方可出奇制胜”，直话悠着说就包括了这种以退为进的含意。】

◎ 欲擒故纵，让人主动配合

◎ 就近送礼，让人无法回绝

◎ 正话反说，让人自己领悟

◎ 激人上道，巧用逆反心理

■ 厚话黑说二十一：响鼓不用重槌 [233]

【——俗话说，“心急吃不了热豆腐”。“紧逼盯人”式劝说会使人更加排拒，厚话黑说者会故意给双方留下一个缓冲带，然后以各种提醒激发对方自身的责任感。】

◎ 旁敲侧击，激发对方责任感

◎ 他话己说，避免不必要尴尬

◎ 看似无意，假装不经意提出

◎ 轻描淡写，直指对方的痛处

◎ 有理有节，让对方自惭形秽

■ 厚话黑说二十二：放长线钩大鱼 [245]

【——“直话慈着说”的“慈”字，就是指通过时间上的延长和速度上的放慢，实现主动权的转换，以便在双方心理较量中取得优势地位。】

◎ 急功近利，欲速不达

◎ 环环相扣，登堂入室

◎ 强攻不成，逆向突破

■ 厚话黑说二十三：一不作二不休 [256]

【——古兵法云：“求之于势，不择于人。”要劝别人同你合作，从正面费尽口舌也不一定有效，关键是能创造一种态势，变“要他合作”为“他要合作”或“他不得不合作”。】

◎ 做个圈套，逼人就范

◎ 专打七寸，逼人低头

◎ 施加压力，逼人松口

◎ 反客为主，逼人退怯

■ 厚话黑说二十四：曲径方可通幽 [270]

【——劝说别人合作时，不能直奔主题，必须学会“兜圈子”，

这样既可以缓解双方的气氛，拉近彼此的距离，又可以起到避实击虚的效果。】

◎ 迂回，柳暗花明又一村

◎ 沉默，此时无声胜有声

◎ 暗示，造成心灵的震慑

◎ 转移，由紧张变为轻松

〔第五篇〕

实话虚着说：让不谅解变成谅解 [279]

人与人交往不可能总是一团和气、春光明媚，只要有一方言行失当就可能破坏这种和谐气氛。可是，无论是小疏忽或大错误，没有几个人能立即坦率地承认错误，常常是找出各种理由为自己辩解。而正是这种信任感的缺乏使相互谅解变得异常困难。好在人心都是肉长的，再坚固的堡垒也有被攻破的时候，关键看你怎样去攻；再“冷面”的人也有感动的时候，关键看你怎样去感动。只要在批评、拒绝和道歉等重要环节上，运用好实话虚着说的厚话黑说技艺，取得对方信任，进而求得对方谅解是不成问题。厚黑学认为，无论“真情实意”也好，“虚情假意”也罢，只要“情”和“意”到位，能切中对方的要害之处，最终一定能打动他。

■ 厚话黑说二十五：虚情假意动心 [280]

【——是人总是会“心软”的，再冷酷无情的人也有被打动的时候。在求得别人谅解时，如果能在“情理”上找到突破口，“道理”上就不成问题了。】

◎ 一见如故，善套近乎

◎ 花言巧语，心花怒放

◎ 获取怜悯，激发同情

◎ 己所不欲，勿施于人

■ 厚话黑说二十六：批评未必伤心 [289]

【——常言说，正言难入，没有几个人能在别人指出后立即坦率地承认自己的错误，你想规规矩矩对某人提出批评或陈述对某个问题的忠告，其结果往往是不欢而散。】

◎ 恩威并施，胡萝卜加大棒

◎ 轻重有度，不一棍子打死

◎ 进退有法，直肠子行不通

◎ 发难有时，减少抵触情绪

◎ 批驳有术，让人无话可说

◎ 诚心劝告，不会令人生厌

■ 厚话黑说二十七：拒绝却不寒心 [303]

【——如果拒绝不得法，就可能断绝交情，引人恶感，被人误会，甚至埋下了仇恨的祸根。因此，拒绝别人的请求是一门地道的厚话黑说艺术。】

◎ 缓和对方对“不”的抗拒感

◎ 语中藏“不”而非直言其“不”

◎ 对待朋友敢于说“不”

◎ 对待上司善于说“不”

■ 厚话黑说二十八：道歉要显诚心 [314]

【——道歉时，“犹抱琵琶半遮面”，左一个“因为”，右一个“假设”，只知道强调客观因素或将责任推到他人身上，这样的道歉自然苍白无力，无法让人生出谅解之情。】

◎ 以坦率地承认过失来显示诚心

◎ 以主动地承担责任来显示诚心

◎ 以拔高自己的错误来显示诚心

◎ 以巧妙的说话艺术来显示诚心

■ 厚话黑说二十九：走出困境用心 [321]

【——误解可能带来深深的怨恨和层层的堤防，抱怨可能引起滔天的怒火和恶毒的咒骂。面对困境，只有通过有效的沟通，才消除误解、化解抱怨，修复已经造成的裂痕。】

◎ 有效沟通

◎ 避免误解

◎ 消除抱怨

◎ 得理让人

■ 厚话黑说三十：应对纠缠攻心 [332]

【——面对怀有天生敌意的人，再诚心实意的道歉、解释都是不管用的。为了减少危害和为我所用，要毫无顾忌地使些手腕、耍些技巧，把说服过程变成降服的过程。】

◎ 穷追猛打，将对方彻底拿下

◎ 转危为安，逃过可怕的旋涡

◎ 突破僵局，使自己全身而退

〔第六篇〕

趣话逗着说：让不愉快变成愉快 [341]

一本正经的说话方式会给人一种拒人千里的感觉，有背于厚话黑说的宗旨。只有趣话逗着说才是增进与他人关系的润滑剂，是处世致胜的良方，它既可以挽回言行举止失误之后的尴尬，又可以巧妙地回应恶意的语言攻击，同时又能以一种轻松有趣的方式引起对方的心灵共鸣。由此可见，趣话逗着说不仅是一门艺术，更是一种力量。这种说话的方式使人富有风度和魅力，是帮助人们打开事业成功之门的一把金钥匙。

■ 厚话黑说三十一：诙谐化解尴尬 [342]

【——讲话时难免说走了嘴，出现了小小的纰漏，引起对方的嘲笑或不满。这时只要你能够灵机一动，巧作运筹，就可以达到妙“口”回春的效果。】

◎ 以幽默的心态面对麻烦

◎ 用“装傻充痴”蒙混过关

◎ 以自嘲弥补自己的失言

◎ 将对方的怒气消于无形

■ 厚话黑说三十二：软钉子扎刺头 [351]

【——有的人总想高人一等，压人一头，他们蛮横无礼，却又强词夺理。对付这种人既硬不得，又软不了。只有“趣说”才能达到有理、有力、有节的反击效果。】

◎ 以子之矛，攻子之盾

◎ 绕着弯子，敲打对方

◎ 针锋相对，以牙还牙

◎ 借力还击，顺势扩大

◎ 庄话谐说，乐中求和

■ 厚话黑说三十三：嘻笑促人自省 [364]

【——轻松幽默使人身心愉悦，庄重严肃使人紧张慎重。如果能把庄重严肃的话题用轻松的形式说出来，就可以在嘻笑怒骂中，让对方自己说服自己。】

◎ 以自己为例，推己及人

◎ 惹对方发怒，触及内心

◎ 异类的言行，引发思考

◎ 轻松笑过后，留下启迪

■ 厚话黑说三十四：出意料抖包袱 [374]
【——要想达到厚话黑说的目的，就得有“口吐莲花”的本领，趣话逗着说既需要天赋，也需要训练，更需要技巧，而最重要的是善于制造“意料之外，情理之中”的效果。】
◎ 智慧当家，绝不“满嘴跑舌头”
◎ 极度夸张，渲染出喜剧效果
◎ 正反并用，以达到辛辣讽刺

■ 厚话黑说三十五：玩词语造笑料 [382]
【——“笑料”制造不当，会让对方看作无意义的“傻笑”，或不怀好意的“坏笑”。趣话逗着说的最高境界是运用巧妙的语句，化陈腐为新奇。】
◎ 词语翻覆，枯燥之中见情趣
◎ 谐音双关，言在此而意在彼
◎ 语义双关，会意可作别样解
◎ 断章取义，以他人言传我意

■ 厚话黑说三十六：顺杆爬出彩头 [392]
【——说出去的话，泼出去的水。对方是无法否认自己的说法的，只要顺势推演一番，趣话逗着说的效果就会油然而生。】
◎ 归谬论证，让人认识自己的错误
◎ 诡辩推理，明知不对却无懈可击
◎ 接过话头，来个漂亮的防守反击

〔第一篇〕

假话蒙着说：让不相信变成相信

一位美国心理学家指出："说假话是人类一个十分重要的特点，是人类生活中不可缺少的部分，也可以说，说假话是人类区别于其它动物的一大'成就'。"李宗吾先生也认为，"说假话"尽管为世人所不齿，但却是社会公例使然，并举例说，"假如你遇到一个人，你问他齿？他答：'今年五十岁了。'你：'看你先生的面貌，只像三十岁的人。'他听了，一定很欢喜，是之谓'逢人短命'"。还说，荀子本来是入了孔庙的，后来仅仅因为他不愿意说"世间尽是好人"这样的假话，才把他请出来，打脱了冷猪肉，这就是受了这种公例的制裁。因此，从厚黑学的角度来看，要生存就必须学会：为自尊说假话、为自强说假话、为自信说假话、为自爱说假话，为自卑说假话、为虚荣说假话、为掩饰失败说假话、为谋取私利说假话、为满足欲望说假话，以及为金钱、女人、地位和名声等等去说假话，也就是说，要成为厚黑大师首先必须成为"说假话"高手。

■ 厚话黑说一：睁着眼说瞎话

——说好假话是以过人的胆气和良好的心理为前提的。你要想纵横社会，必须把自己修炼成面厚心黑的「职业说谎者」。

说好假话是以过人的胆气和良好的心理为前提的。你要想纵横社会，必须把自己修炼成面厚心黑的“职业说谎者”。

厚黑学认为，不说假话成不了大事。秦朝末年，楚汉相争多年，尚未决出胜负，自恃神勇的项羽曾对刘邦说：“为了天下百姓免受战火，你我二人干脆摆开阵势，来一场‘单挑’，以决胜负如何?”刘邦回答说：“丈夫斗智，匹夫斗力，我不跟你一般见识。”并随后列数了项羽的十大罪状。项羽闻言大怒，一箭射到了刘邦的胸部，刘邦狠着心、咬着牙把箭拔了下来，插到自己的腿上，并嘲笑说：“项羽，你的箭术越来越差了，竟射到了我的小腿上。”刘邦一句假话，使项羽原本强大的军队，士气大受影响，不得不引军退走。看来，这种假话并不是人人都说得了的，这就难怪为什么厚黑教主李宗吾会对刘

邦异常推崇了。这个实例充分说明，要想说假话并不容易，一定要有过人的胆气和良好的心理素质。可见，你想纵横社会，必须像厚黑大师刘邦那样，把自己修炼成说假话面不改色心不跳的“职业说谎者”，其中面不改色靠得就是“厚”的功夫，心不跳靠得就是“黑”的功夫。

◎ 不动声色，说得越自然越可信

厚黑学认为，不会说假话的人，由于厚黑功夫不过硬，在说假话时总是害怕别人识破，所以心里会特别紧张，一紧张表情就不自然，口齿也结结巴巴，甚至惊慌失措。人家一见你这副样子，你就是说的是真话，别人也不敢相信了。因此，李宗吾认为，厚话黑说的基本功就是面厚心黑，不动声色。

某地有一个青年人，喜欢说假话并善于说假话，日子长了，人们就给他起了个名号，叫“大白唬”。平时大家一听到什么可疑的消息，第一个反应就是：这是“大白唬”编的吧？

“大白唬”结婚的那天晚上，新媳妇对他说：“听说别人都喊你‘大白唬’，你能不能说句假话给我听听，好让我见识见识你是怎么白唬的。”“大白唬”满口答应下来。

不久后的一天，“大白唬”到外面转了一圈后回到了家，一进门就滚在地上又哭又叫说：“不得了了，我可活不成了！”他娘和媳妇忙问发生了什么事。

“大白唬”说：“我在集上碰到了一个算命先生，嗨，那算命先生算的可灵呢，我让他给我算了一命，这一算可不得了了，说明天午时我就要死掉。”

当地人都很迷信，全家人都跟他哭起来。哭了一会，他娘问：“这位算得灵的先生，难道没有说破解的法子吗？”

“大白唬”停了一下说，“法子倒是说了一个。”“怎么做你说吧。”他娘和他媳妇齐声说。

“大白唬”说：“在明天中午前，俺娘端条板凳搁在堂屋

门前，一腿搁在凳子上，一个手叉腰，一个手拿着棒槌，要呲牙咧嘴厉害点，啥人来都别搭腔，过了中午就行了。”

“大白唬”又对他媳妇说：“你要头上包根布条子，怀里抱个小孩子，躺在床上盖被子，任啥人来也别说一句话，要是你一说话，我的小命就完蛋了。”

“大白唬”的媳妇说：“躺在床上不说话好办，去哪弄小孩子呢?”“大白唬”说：“隔壁表嫂不是生孩子才几天吗？抱过来一下就行了。一定记住了，我出去躲灾，等我回来你们就能说话了。”

第二天，这位“大白唬”出门直奔丈母娘家，进了门，见了丈母娘就说：“你快到俺家去看看，俺家出事了。”说完，他转头先跑了。丈母娘不知何事，跌跌撞撞地往女婿家赶。一进堂屋，见亲家母一手叉腰，一脚跨凳，手拿棒槌站在那儿，见了面一句话没有。丈母娘不知出了什么大事，赶快往女儿屋里去。到了女儿房里，见女儿蒙着被子，她把被头子一掀，见女儿头上扎个带子，怀里抱个刚生不久的孩子，孩子一见生人，吓得哇啊哇啊的哭。再问女儿孩子是怎么回事，女儿又不敢说话，只好眼泪汪汪地望着母亲。母亲以为女儿以前做了什么丑事，现在盖不住了，气得“拍拍拍”打了女儿几巴掌，怒气冲冲地走了。

后来，新媳妇才知道这是“大白唬”的恶作剧，以后她再也不敢要他说假话了。

从厚黑学角度来看，这位“大白唬”的假说设计的并不巧妙，只是由于他经常说假话，所以心理素质非常好，表演得一点不露声色，说起假话来也就十分自然，才使他娘和媳妇上当。由此可见说假话时沉着冷静的重要性。

厚黑学告诉我们，人们对一个讲话吞吞吐吐的人是会起疑心的，认为他欲言又止是在编织藉口与假话，从而对他加以堤防。而认为说话干净利落、不假思索的人是一种不藏心机、诚实坦率的人，常常对这种方式讲出的话也深信不疑。其实，厚

话黑说，就是要利用了人们的这种心理来说假话。

曾有一位朋友在深夜醉醺醺地回到家中，当他太太帮他脱外套时，突然发现衬衫上有口红印，太太勃然大怒。这位老兄，心里当然是非常紧张，但是表面上依然很随便地说："嗨，今晚去歌厅同朋友唱歌，大概是我人长得太帅了吧，有几个小姐竟冲上来抱着我狂吻一气！现在的这些女孩子啊，可真不得了。"一场风波就这样圆满平息了。

其实，他这天晚上正是和情人幽会的，尽管他妻子知道他歌唱得好，人长得也帅，歌厅里那种喜欢出风头的女孩子也确实存在，可是真正有说服力的是他的自然的态度，如果当时他说话支支吾吾，无论他说什么，都等于不打自招。

在厚黑学看来，要想不被别人从你的举止中看出你在说假话，有一个技巧就是：只想你正走着的这一步，别去想下一步，更不要去想可能的后果，也就是说不要想太多。这对于不善于说假话的人来讲，不失为一种好方法。因为，心里的紧张，在某种意识上讲正是想得太多引起的。所以，说假话时，你只要想熟你的假话，其他一切都不用去牵挂，这样才能取得好的效果。

法国皇帝拿破仑曾有一次突击检查一支军队。在军乐声中，拿破仑阔步走上检阅台，值星官跑到拿破仑跟前，以非常清晰的口齿报告："报告将军，部队已经全部集合完毕。官兵应到三千五百六十四人，实到三千五百五十八人。请你开始检阅。"

拿破仑对这名值星官非常满意，事后还专门对他的参谋长说："记住这个值星官的名字，数字记得这么准确的人应该受到重用。大家以后也得向他学习，给我汇报时尽量用精确的数字说话。"

这位值星官其实很本不知道部队的实到人数，但是他却敢毫不犹豫地编了一个数字，这就是他的厚黑之处。在一般人看来，面对最高长官，是绝对不敢撒谎的，所以口齿清楚的报

告，其真实性是没有人敢怀疑的。因此，厚黑学认为，要说假话，就要像这位博得拿破仑好感的值星官那样，沉着冷静，干脆利落，一点停顿都不要有，这样，才能给人以最基本的信任。反之，如果这位值星官在报告时，瞻前顾后，考虑太多，是不可能有如此好的效果的。

厚黑学提醒人们，厚话黑说的基本要领之一，就是毫不犹豫、脱口而出，不要让人家对你的答案产生怀疑。

◎ 明知故昧，让对方摸不着头脑

厚黑学认为，假话要说得真实自然，采取走一步算一步，不去想太多，也就是“只想眼前这一步如何走，不去想下步如何行”，的确有一定效果，但这只能说是“厚话黑说”的最低层次。因为，此时说假话的“胆量”是靠自欺欺人获得的，因此也是暂时的，很有可能撑不了多久。而更高一层的“厚话黑说”是明知故昧，也就是明明知道了这件事，却能故意装着不知道，有了这样的“修为”，才能达到睁着眼说瞎话的最佳效果。

东汉末年，曹操挟天子而令诸侯，诛董卓，擒吕布，灭袁绍，破荆州，陈兵长江，传檄江南，打算以泰山压顶之势，迫东吴臣服。东吴的孙权，在周瑜的鼓励和诸葛亮的煽动下，奋然发兵隔江对峙。当时曹操雄师三十万，周瑜仅有五六万兵，兵力十分悬殊。周瑜了解北军大多不善水战，必须先除掉其精通水战的水军都督——原刘表部下蔡瑁和张允，苦于无计可施。

他正在帐中议事的时候，闻报同学蒋干到访，于是，他厚话黑说，设巧计让蒋干盗书，成功地使曹操除去了心腹之患。接着，周瑜又继续明知故昧，向曹操施行“反间计”，利用降将蔡中、蔡和送假情报，用“苦肉计”黄盖诈降，派庞统深入曹营献“连环计”，然后乘“东风”之便，一把火把曹军烧

得焦头烂额，败回老巢。

在厚黑学看来，周瑜说假话的天赋非常高，心理素质也非常好，因此，这一连串的计策才得逞。另外，明知故昧是最能反映睁着眼睛编瞎话的精髓的一种方法，这种方法的较高境界就是可以无中生有，使对方信以为真。

李宗吾曾讲过这样一个很有趣的故事：有一个江湖先生走至四川某地，已是山穷水尽走投无路。为了求得几个钱换碗饭吃，他就干起了无本买卖。只见他眼珠一转，顺手在路边拣起了一块干牛粪，然后故作极为神秘之状，站在路当中端详“研究”。当好奇的人们在他四周围满之后，他就开始介绍起手中的“牛粪”来：

“各位兄弟同胞，各位乡亲父老，花开各样红，物与物不同。就说这个牛粪吧，就有水牛粪、干牛粪、家牛粪、野牛粪、黄牛粪、沙牛粪、老牛粪、嫩牛粪……而我这是与众不同世间稀有的犀牛粪!”

这时人群传来一阵笑声，有人说：“啥这牛粪那牛粪的，这‘稀’牛粪也值得大惊小怪?”顿时有人附和道：“对呀，对呀，‘稀’牛粪有啥了不起的。”

只见这位江湖先生不慌不忙地说：

“对，这位乡亲说了，‘稀牛粪有啥值得大惊小怪的?’这您就有所不知了。这犀牛粪更是不可多得的稀世珍宝。五脉七伤，诸般疑难杂症无不神效，最灵验的就是专治老年人多年不愈的哮喘病。看贵地山清水秀，人杰地灵，必是个出孝子的所在，所以我在此行个好，积个无量功德，将这味药奉送给三位敬才学、知礼仪、懂孝廉的孝子。三位之后概不再送。你要买，一百个银元也未必卖，要说送，逆子逆孙绝不送。我要说假话，说话不算话，那就吃石头拉瓦片，三十挨刀、四十挨炮、五十遭雷打、六十要上吊、七十被车辗、八十遭天诛……”

就这样，这位江湖先生硬把一块牛粪说成百年难遇的稀世

珍宝，尔后在差点被挤昏的情势下将那块“犀牛粪”销售尽净，摸着鼓鼓囊囊的腰包扬长而去。仔细品一品那位江湖先生的一番说词，使人不能不承认这江湖先生睁眼说瞎话的本事。

◎ 弥天大谎，就已经不再是谎言

庄子曾说：“偷一个衣带钩子的人被砍头，窃国大盗却当上诸侯国王。”窃国大盗之所以能当上诸侯国王，就是靠说假话起家，而且他们说的还不是一般的假话，而是惊人的弥天大谎。希特勒这位不折不扣的假话大师，在《我的奋斗》一书中，厚颜无耻地宣布自己的说假话的观点，竟与《庄子》中的思想不谋而合：对一个单位和它的主管而言，谎言越大越好。他认为人民大众都是些流氓，他们很容易被弥天大谎所引导，或者说所误导。他在书中写道：“谎言的大小是决定它能否被人相信的一个确定因素。因为一个民族中的大部分人从内心深处说更容易受大谎的骗，不论他们本人是否自觉。”

在厚黑学看来，一般人的心理惯性，使他们更容易相信大的假话，因为他们自己经常说一些小的假话，而耻于撒大谎，一旦有人胆敢撒弥天大谎，大家就不得不相信了。因此，厚黑学认为，从说假话的胆量方面进行考察，敢撒“弥天大谎”才是最高境界。从某种意义上说，庄子和希特勒的观点的确是触到了人类心灵最本质的弱点，也是对厚话黑说的一种透彻的认识和体会。

的确，我们每个人在自己的生活中都会有意无意地说一些无伤大雅的假话，但是欺骗全国人民乃至整个人类的假话，我们普通人不敢说，也不可能说出。厚黑大师则不同了，他们可以说都不是一般人，因此，他们都热衷于撒“弥天大谎”，细究起来，其原因不外乎以下几种：

第一种是出名心切。出人头地的欲望是我们每个人都有的。一夜成名天下知，是每个人都怀有的一种梦想，这种梦想

的实现必须多年付出艰辛的努力。因此，厚黑之徒自然而然地就会想到，走一些捷径投机取巧，来一夜成名，那么，最便捷的途径当然是制造大谎。二战后，一名加拿大青年给自己编造了一套奇特经历：战时他在情报部门供职，并在法国经历了许多戏剧性场面。作为一名地下工作者，他被捕过。为了使他开口，纳粹分子对他进行了数周的拷问，但是他经受住了种种严刑拷打，最后逃出魔窟。他的事迹在当时世界上发行量最大的杂志之一《读者文摘》上发表了，根据《读者文摘》上的文章改写成的书《不开口的男人》也出版了。于是他立刻成为民族英雄，得到了荣誉和奖章，政府还为他举行了招待会。但后来他看到情况远远超过他所期望的，他无法控制自己的负疚感，向报纸打电话坦白真象，他的那些所谓的冒险经历实际上是他在各种报纸和间谍杂志上读到的东西。事实上，整个战争期间，这位年轻人一直是在加拿大和英国度过的，根本没去过法国。

从厚黑学角度看来，这位青年说假话的厚黑“段位”还不够高，还不够面厚心黑，还会为自己说了假话而感内疚。

第二是为捞大钱。一般的小骗子说个小的假话，骗几个钱就很了不起了。但是，如果要骗更多的钱，必须把假话编得很大，假话越大才能使越多的人上当受骗，也才能财源滚滚。某省一位中年妇女曾制造了一起轰动一时非法集资大案，她竟在短短一年多时间里骗到八百多万元，上当受骗者从学生到大学教授，从普通农民到政府官员，应有尽有。她惟一的手段就是说假话，而且是疯狂地说假话。她靠诈骗起家发财，然后到处吸引投资，她付给别人的利息高出银行十倍。于是人们纷纷将自己的钱投入她的钱包，甚至有上百万款项从国家银行流到她的私人钱包。当然，这名妇女最后被请进了监牢，那些愚昧的“投资者”也倾家荡产、丢官弃职。

第三是能够获得政治上的巨大成功。大人物们一句假话，可以骗得天下人都跟着他们乱转，他们说：“消灭犹太人。”

于是，成千上万原本善良的人们便被鼓励起来迫害、残杀犹太人。他们说自己国家在海外的利益受到损害，于是立刻把大批青年送到了越南丛林。他们说发展中国家人权利益得不到保障，就对不同制度的国家进行制裁，甚至出兵。

在厚黑学看来，上述非法集资案的主角之所以败露，就是因为她撒的谎还不够大，而这些所谓政治家之所以可以得逞，也正是因为他们敢于撒弥天大谎，而且所撒之谎也的确够大。既然撒大谎可以捞到如此多的好处，人们当然是要选择最大的谎，最大的谎，意味着最大的成功，哪怕那种成功只是暂时的。

同时，厚黑学告诉我们，大的假话效益大，但大的假话所使用的策略、计谋、工具也必须要足够大。影响面广、发行量大的传播媒介就首选工具。上述那位加拿大青年之所以天下闻名，全靠发行量巨大的报刊的煽风点火。此外，盛大的节日、集会是说假话的最佳场所与时机。这些场合下聚集的人多，人们来自社会各个阶层，各新闻媒介也有大量记者出没其间，一谎既出，满城皆知。

厚黑学特别提醒人们，标榜自己所做的一切是为了人类、为了社会、为了民族、为了国家时，所有人几乎不能指责他，这才是假话之大者。所以，想要成为厚话黑说者，就要敢于去造“真实”的大谎，这样很多人就会很快被我们打倒，事业会很顺利地成功。

◎ 心狠手辣，撒谎才能无所顾忌

厚黑学认为，要厚话黑说，仅有“胆量”还不够，而正真关键的还是要“而厚心黑”，只要“心子”黑得彻底了，说起假话来才会无所顾忌，才能得心应手。

两面三刀、阳奉阴违的袁世凯正是由于心狠手辣，使得光绪皇帝也上了他的大当。

袁世凯曾任驻朝鲜通商大臣，1895 年起在天津小站编练“新军”，曾经加入过康有为等组织的“强学会”。假装支持维新，迷惑了许多维新人士，光绪帝对他也寄予莫大的希望。

1897 年，袁世凯任直隶按察使，为了寻求支持变法的军事力量，光绪皇帝于 9 月 16 日接见了他。袁世凯对于光绪皇帝的新政大加赞扬。光绪皇帝心里高兴，又问他：“要是让你统率军队，你肯对朕忠心耿耿吗?”袁世凯马上一脸正气，磕头发誓说：“臣当竭力报答皇上厚恩，一息尚存，必思报效。”光绪皇帝第二天就降谕旨，升袁世凯为侍郎后补，专司办练兵事务。

9 月 18 日晚，谭嗣同冒着生命危险，来到法华寺袁世凯的住处，说明光绪皇帝身处险境，动员袁世凯杀掉荣禄，包围颐和园，迫使慈禧等就范，保护新政，救护光绪。为了试探袁世凯是否真心拥戴光绪皇帝，就对袁世凯说，他可以去颐和园告发，以谋取自己的荣华富贵。袁世凯当场慷慨激昂地表示：他和谭嗣同都受到光绪帝的知遇之恩，“救护之责，非独足下”。还拍着胸脯保证说：“诛荣禄如杀一狗耳!”

9 月 20 日，袁世凯离京请议时，光绪再一次在乾清宫召见他，除勉励其好好训练新军外，还谆谆嘱咐，要袁世凯保护新政，并赐密诏一道，才珍重道别。看来，光绪皇帝，为了对付慈禧等顽固势力，在大祸临头之际，把所有希望都寄托于这个外表拥护新法的袁世凯了。

谁知袁世凯一到天津，便直奔荣禄住处告密。荣禄连夜赶回京城，直抵颐和园乐寿堂求见太后，慈禧听了报告后，气得七窍生烟，决定再次登上九龙宝座，开始“训政”，变法君子被杀，光绪被囚瀛台。袁世凯因告密有功，受到慈禧的宠爱，官位一升再升，最终成为权倾一时的北洋集团的首脑人物。

在厚黑学看来，尽管你面皮够厚，但是如果你“心子”黑得不彻底，最好还是不要行厚黑之事，这对于厚话黑说同样适用。

楚国贵族春申君黄歇是战国时代著名的四大公子之一，楚考烈王即位之后，他出任楚国的令尹。考烈王在位多年，然而后宫无子。春申君认为这是楚国的大事，为此深感忧虑，因为楚王无子会引起楚国传嗣的纠纷，于是他四处寻求能够生育的美貌女子进献给考烈王，但是仍然没有效果，估计考烈王很可能是没有生育能力。

这时，赵国人李园带着他的妹妹来到楚国，本打算把他的妹妹进献给楚王，但当他听说了考烈王不能生育的消息后，便打消了这个念头。他认为，自己的妹妹长期不生，会失去楚王的宠爱，而自己凭借国舅身份安享富贵的美梦也会随之破灭。李园几经考虑，想到了春申君这条路可以利用，于是投到他的门下做了一名舍人。

过了不久，李园谎称请假回家探亲，又故意超过了假期。等到春申君问他原故时，李园谎称是齐王派出使节要娶他的妹妹，他因此耽误了返回的时间。不明就里的春申君问李园是否已经答应了齐王，李园回答说没有。于是，出于好奇，春申君就想看看李园的妹妹。李园又伪装回家一次，在外面混了几天，然后把妹妹带来与春申君见面。春申君召见了他的妹妹之后，便将她收为自己的小妾。

后来，李园的妹妹有了身孕，李园就指使他的妹妹对春申君说："楚王百年之后无子，必然要传位于兄弟。你春申君在楚国做令尹，执掌大权 20 多年了，对这些人多有得罪之处。到时，你将无法保有现在的富贵，甚至会大祸临头。现在我已经怀有身孕，我在你身边的时间也不长，大多数人还不知道我。凭着你与大王亲逾手足的关系，是完全可以将我进献给大王的。大王也必定会宠幸于我，那时我腹中的孩子、也就是你春申君的儿子，就将作为大王之子，继大王之后为楚王了。你的儿子做了楚王，你还有什么可担心的吗？"

春申君觉得很有道理，就同意了她的办法。考烈王果然召见了李园的妹妹，并立即将她纳人后宫。不久，李园的妹妹生

下孩子，母以子贵，她就此做上了王后，新生的孩子也被考烈王立为太子。李园也随之受到考烈王的宠信，进入宫廷任职。

从厚黑学的角度分析，楚国的太子只是李园一手创造的阴谋产物。李园煞费苦心设计这场阴谋的最终目的，是想通过楚国王位的传承来控制楚国的大权。他深知，了解事实真相与内幕的除了他的妹妹之外，只有春申君；而对他最有威胁的也是春申君，因为这个未来的楚王是春申君的亲骨肉。李园决定秘密蓄养杀手，伺机暗杀春申君以灭口。

楚考烈王二十五年，考烈王大病不起，即将死去，楚国的王位也将转移到太子手中。春申君门下的宾客朱英，在这关键时刻，站出来向春申君挑开阴谋的帷幕，他说道："李园是你的仇敌，为杀你而蓄养了很多敢死之士。楚王一死，他一定会杀你灭口的，这是你所不希望而又会来临的祸事啊！"春申君又问什么人可以帮助他对付事变？朱英说："公子可以推荐臣下去宫廷担任郎中，在关键时刻，我先杀掉李园。"

春申君自以为李园地位卑微，不会也无能力加害于他，因此没有采纳朱英的建议。朱英见春申君愚暗自欺，断定他会大祸临头。为了以后不受牵连，就此一走了之。考烈王死去后，事情的发展正如朱英的预测，李园率先抢入宫廷，命令昔日蓄养的敢死之士埋伏在宫城门口，等待闻讯而来赴丧的春申君。春申君刚入宫城，李园手下的死士即将他刺死，割下他的头颅抛掷在城外。

厚黑学认为，袁世凯和李园就是典型的厚话黑说的高手，他们的假话之所以一次次成功地欺骗光绪和春申君，就是得益于他们"心狠手辣"，这使他们可以放开手脚，无所顾忌地作一些见不得人的事，并最终可以用在别人看来是旁门左道的方法，达到别人无法企及的目标。

■ 厚话黑说二：假的比真的像

说假话会不会“穿帮”，首先取决于本身设计的是否周严。漏洞百出的“假话”，还是不说为好，以免弄巧成拙。

常言说：“假作真时真亦假，无为有时有还无。”可见，假话能不能“蒙”过去，首先取决于“假话”设计的质量，那怕是无中生有，也要编得有鼻子有眼，煞有介事，并且天衣无缝，滴水不漏，这样的“假话”说起来才有把握，蒙起来才有依据。否则，如果“假话”本身就漏洞百出，你就是真有“三寸不烂之舌”，还是不说为妙，以免弄巧成拙。所以，“说假话的大师”还得是一位“假话设计大师”才行。

◎ 事先想好所有的细节

厚黑学认为，一个链条的牢固程度取决于它最弱的一环，厚话黑说也同样道理。假话中任何一个细节的疏漏都可能成为他人识破假话的关键。因此，厚黑学提醒打算运用厚话黑说之术的人，在说假话之前，哪怕是一个最微不足道的细节也不要放过，都要设计周密，尽可能地做到滴水不漏。

例如，二次大战时期，盟军就用一个制造精密的谎言蒙住了希特勒的双眼。

盟军刚把纳粹军队赶出北非，西西里岛就成为了盟军下一个攻击的目标。这个势头本来就是傻瓜也看得出来。可是要攻取西西里岛的办法，就是要使希特勒放松对这个地方的警惕，使他认为盟军不会来攻取西西里岛。要达到这样一种“厚话黑说”的效果，这种假话设计起来难度就非常之大。

于是，英国海军的最高情报机构设计了滴水不漏的行动计划：

第一步：英国总参谋长阿奇博尔德将军给北非的第八军司令官亚历山大将军写了一封信，信中“透露”了盟军下一步打算突袭希腊阿拉科斯角，蒙巴顿将军写给在北非的盟军最高司令艾森豪威尔和坎宁安海军元帅，开玩笑似地提到了“沙丁鱼”。以便使德国人立刻联想到撒丁岛。同时还介绍说，给他们送去信件的这个信使是联合作战部中他最信任的参谋人员。

第二步：他们找到了一个肺炎死者的尸体，并开始对其身份进行设计。情报人员给他穿上飞行服和救生衣，把一些个人财物和文件放在公文包内，系在他的手腕上面。这些物品包括：一个身份证，根据身份证显示，这是一位叫威廉·马丁的海军少校，出生于英国加的夫。由于证件看上去很新，为了不使德国人产生怀疑，上面写道：“补发。原证件号０九六０五

0 号，遗失。”钱包里还有一张五英镑和三张一英镑的钞票，裤袋里有五镑十便士。此外，他身上还有一包香烟、一盒火柴、一支铅笔、两张用过的汽车票、一串钥匙、一张在伦敦皮卡丹利大街军人俱乐部住宿的账单和两张音乐会入场券票根。至于“马丁少校”的私生活是这样安排的，他随身带有未婚妻写给他的两封充满爱意的信、两人的合影，一张购买订婚戒指的收据，以及他父亲得知他们订婚后从北威尔斯寄来的热情洋溢的信。

由此看来，为了使这个谎言真实，英国情报部门的确是下了一番功夫，所有的细节都想到了。

一切准备就绪之后，他们把“马丁”装入一个冷冻的容器里用车运往苏格兰，然后再由一艘潜艇将这位“海军少校”的尸体运到西班牙南部海面上后，在他的救生衣里充满气投放在距西班牙韦尔瓦河口一英里的海水中，形成了一位信使在飞往北非途中，飞机坠毁，跳伞后被海水淹死的情形，他的尸体和携带的公文被冲到西班牙海边。

西班牙当时是中立国，但是实际上佛朗哥政权和法西斯德国是一个鼻孔出气。西班牙渔民在当天上午就发现了尸体，并把他交给了西班牙海上巡逻队。“不幸”的消息很快送到英国驻马德里的大使馆。“马丁少校”的尸体和财物也转交给了使馆人员，但没有公文！经过伦敦方面的强烈要求，两个星期后公文和信件才送了回来。在此之前，有人在信上面做了手脚。通过科学检测结果表明，信件被打开过。

战后，在获得的纳粹文件中证实了这一点，当时那些信件都被德国领导集团研究过，希特勒对盟军将突袭希腊和撒丁岛确信无疑。德国最高司令部果真分散了他们的兵力，当盟军像风暴一样横扫西西里岛时，守军只有一个意大利师和一个德国师。

在厚黑学看来，盟军设计的谎言是天衣无缝的，比如新证件上的“补发”字样；身上的音乐会入场券票根以及与未婚

婪订戒指的收据；父母的祝贺信等等，让人看起来比真的还真。正是由于如此的滴水不漏，才使整个事件得以顺利发展，使对手惊喜万分地钻进圈套。这个实例充分说明，设计“假话”时，细节的重要性无论如何强调都不过分。

◎ 煞有介事地编造佐证

厚黑学认为，当你向人陈述一件事，为了表明正确可信，往往说得有理有据，这样才不使人产生怀疑。这里的“有理”是指的合乎情理，像上文中对“马丁少校”身份细节的设计就体现了合乎情理的要求；而“有据”是指以确凿的事实为根据，在陈述一件事时最好能有一些精确的数字来证明。因为，人们对精确的数字容易产生迷信，认为数据才是无可争辩的事实，一是一，二是二，客观公正，这一点对西方人更是如此。如此一来，“假话设计师”一定不能忽略了对于数据的精心编制。

美国前总统尼克松在读大学期间，特别擅长辩论。一次辩论中，他舌战群雄，论点掷地有声，因为他从一张纸上读出一连串统计数字。当辩论结束后，有人拿起尼克松读过的那张纸，发现一个字也没有。

生活中，数字有时有一种特殊的魔力，它能麻痹我们的意识，比如我们在一个报导中读到某市居民人均收入较去年增加了百分之十五，我们一下就会得到这个地方市民今年的收入肯定很好的印象，但是，该市市民去年的收入是多少，很多人就不想了。一些新闻报导中，为突出某地的“政绩”，一些记者们常玩这样的数字游戏。如某大企业去年亏损四千万，今年也依然损亏三千万，若照直说，就显不出骄人的业绩了，因为谁都清楚：三千万与四千万的亏损不过是五十步与百步的问题。到了这个记者手中，这样一个事实成了某企业“今年比上一年减亏增效百分之二十五，在经营绩效上迈出了巨大的一

步”。你听听效果马上大不一样。

在厚黑学看来，这还仅仅是在真实数据的基础上玩弄一些技巧，如果必要时还要敢于凭空编造数据。日本的一家报纸曾报导过这样一则社会新闻：“新婚家庭中三成的厨房不备菜刀……”虽然快餐店、速食品在日本社会十分风行，他这三成的数字依然有些骇人听闻。一家电视台对这条消息很感兴趣，马上派专人追踪这消息的来源，从专栏作家和采访者起，一层一层往下追，最后发现这一数字竟是毫无根据的“假话”。

厚黑学认为，数字一方面固然有客观性，但另一方面数字又是由人来运用的，一个数字被提出来，提供数字者的主观意识早已被融化在其中了。即使是统计学家，他也可以采取那种对雇用他的机构有利的方法，甚至歪曲统计数字。台湾电视界曾闹过这样的笑话：三家覆盖同一地区的电视台在有关机构的配合下，进行收视率调查，结果，第一家打出的广告是“收视第一”，第二家是“勇冠三台”，第三家是“拔得头筹”，明眼人一看就会知道这些统计数据全是虚假的。历史上，利用数字进行造假的现象也十分普遍。赤壁之战时，曹操只有三十万大军，但他号称八十万，吓得东吴的张昭之流差点屁滚尿流，老是要孙权俯首称臣。幸亏诸葛亮、鲁肃等不为假话所蒙蔽，为孙权证实，坚定了他连刘抗曹的决心。

战国时，孙膑率兵攻魏，诈称粮尽撤退，庞涓立刻追赶，查知齐兵火灶大约有十万个，庞涓说：“十万个火灶每日要多少粮食？远地运粮怎能够用?”于是挥兵急追。孙膑第二天，将灶减为五万个，庞涓大喜，认为有大量的齐兵开了小差。又过了一天，孙膑将火灶减为三万。庞涓拍掌大笑说：“我早就知道齐兵胆怯惧战了，不过三天，士兵已逃亡大半，此时不追还待何时?”于是庞涓率军轻骑冒进，最终被射死在马陵道。

厚黑学认为，要把“假话”设计得有理有据，除了注重数据的编造外，还要注意证据的“数量”和“规模”。因为，即使是不缺乏判断力的聪明人，在大量的证据前面，往往也会

改变自己的见解，这也是人性的弱点之一，厚话黑说就是抓住了人性的这些弱点。

◎ 巧妙利用从众的心理

《战国策》里记载了有这样一个件事：

“费人有与曾子同名族者而杀之。人告曾子母曰：‘曾参杀人。’曾子之母曰：‘吾子不杀人。’织自若。有顷焉，人又曰：‘曾参杀人。’其母尚织自若也。顷之，一人又告之曰：‘曾参杀人。’其母惧，投杼逾墙而走。夫以曾参之贤与母之信也，而三人疑之，则慈母不能信也。”

本来曾子的母亲是十分自信自己的儿子是不会杀人的，但三个人都来说同样的话，她就失去了自信，跟着相信了。厚黑学认为，这就是一种从众的心理，这种倾向于随声附和的从众心理，是人性的诸多弱点之一。因此，设计“假话”时，一定要注意利用这种人们的心理弱点。

具体来讲，就是努力制造一个绝大多数人都持有相同意见的环境，对于处在这一环境中，即使知道自己的意见正确，也可能会因怀疑自己而放弃，转而去赞成多数人的错误意见。

例如，某厂家新推出一种滋补品，本来并没有人相信，结果它大做广告，又利用得冠军的运动员在电视上现身说法，渐渐使得很多人相信了。这一来，本来并不相信的那些人也相信了。每年到了高考前夕，不少家长还纷纷去购买，说是给孩子补脑。其实，后来据科学家揭露，不过是些蜜汁而已。

在厚黑学看来，在现实生活中，人们为了确保公正、正确，常常都实行少数服从多数的办法通过一些决定和决议，但正是这种方式给一些错误意见开辟了畅通无阻的渠道，使得一些坚持正确意见的人到最后也跟着一起犯错误。

有时候人们说话，即使真话，别人也未必会相信，除了表述方式不当之外，还有一个说话角度的问题，卖黄瓜的自然不

会说自己的瓜苦，同样，卖辣椒的自然不会说自己的辣椒不辣。但是同时，如果“王婆卖瓜，自卖自夸”，别人又不会相信，而此时若是其他顾客在旁边替卖者说：“这黄瓜真好，又嫩、又脆，味道好极了。”其他顾客就不会有任何怀疑的了。因此，一些高明的“假话设计师”一定要习惯于借鸡下蛋，借口于人，通过各种各样的稀奇古怪的方式让别人来表达他的意图，把虚假的信息传播出去，以期得到别人的信任，这也是在利用从众心理。

例如，有一个人带着一位衣着考究的朋友在一家高级饭店的酒吧闲聊，中间这位衣着考究的朋友去洗手间，这个人神秘地对这家酒吧的服务小姐说：“知道这位先生是谁吗？他是市长的儿子，刚刚从国外回来！”这种事一连出现过很多次。

后来，他又带着一位做生意的外地商人来到同一酒吧，声称自己能弄到商人所需要的重要批文，并且非常自得地告诉商人说自己同许多重要部门的人都十分熟悉。中间，他的呼机响了，他忙到旁边去打电话，留下那位商人独自坐在吧台前。

商人对他的话还有些怀疑，看到他与酒吧的人很熟的样子，就利用这当口，他赶快向人打听这个人的背景，服务小姐说：“我也不知道这个人叫什么名字，但他倒是常跟市长的儿子，和其它一个大人物来这儿喝咖啡。”小姐的话使那位外地商人一下子打消了对他的疑虑，两人很快签署一份合作协议。

从厚黑学的角度分析，当时，这个人如果直接介绍某市长的儿子是自己的朋友，一定会引起别人怀疑，他巧妙地通过服务小姐之口讲出这个假话，达到了他预期的目的。这就说明，在设计“假话”时，除了设计得有理有据之外，还要充分利用人们的从众心理，设计好传达这种“假话”的途径、方式、角度等等，这样才能取得良好的效果。

◎ 使各种假话环环相扣

在厚黑学看来，要设计好“假话”，一个重要的问题，就是所设计的证据要具有内在的逻辑性，要使它们能够环环相扣。因为，人们在接收到一个信息时，一般不会马上相信，他们往往通过多方渠道，以及前后发生的事件，联系起来加以印证。所以，如果所设计的“假话”前后矛盾，自然就无法使人相信，反之亦然。这是人们作出判断时的一种心理特点，厚话黑说就是要利用这种心理特点。

这种环环相扣之法，是古时的纵横家们最常用的一种方法，这种方法运用得当会使自己的证据越来越有说服力，使对方不得不信服。

张仪可以说是战国时代最着名的说客了。他曾经拜鬼谷子为师，潜心研究游说之术。在他的同学中，苏秦也靠游说天下而飞黄腾达，但苏秦自叹比不上张仪。后来，张仪进入秦国，晋见秦惠王，并凭着自己杰出的才干很快被赐与客卿的官位，参与谋划军国大事。公元前 328 年，秦惠王命令张仪同公子华桑率兵攻打魏国。张仪反复分析天下大势，看到诸侯之地五倍于秦，诸侯之兵十倍于秦，于是，为秦国确立了一条总战略方针，就是采用武力进攻与政治怀柔两手策略，集中力量打击近邻魏国和韩国。为此，张仪多次略施小谋，为秦国谋取不少利益。

张仪在秦国当了 4 年相国后，秦惠王派张仪跟齐国和楚国的相国在啮桑盟会。这时，魏国的外交政策发生了动摇。早在公元前 334 年，魏国用相国惠施的策略，想东联齐国、南和楚国，联合抗击强秦。不料事与愿违，却接连遭到齐、楚两国的攻击。到了公元前 322 年，魏惠王因联齐之策无效，便驱逐惠施，反而要与秦国、韩国联合，报复齐国、楚国。看到这种情况，张仪便与秦惠王策划了一个绝大的阴谋，他让秦王免除了

他的秦相国的职务，暗地里派他去魏国活动。

张仪一到魏国之后，凭着他那张利嘴，和对天下形势的深刻分析，使魏惠王深为折服，便委以相国的重任。在得到这个职位后，张仪便着力去实施拆散关东诸侯的合纵计划，使魏国做个与秦国连横的带头羊。为了达到这个目的，张仪实行软硬兼施的两种策略。他一方面暗中使秦王不时出兵魏国，以武力相威胁，一方面对魏国君臣动之以情，晓之以理，说得真真假假，虚虚实实，使魏国君臣难辨真伪。

他纵论魏国的弱点说："魏国土地纵横不到千里，士兵不过30万。而且四周地势平坦，毫无险阻可言，又四面受敌，既不能进攻，又不能防守。这是处于四分五裂的地理位置啊。"

在击中魏国的要害之后，他又分析合纵抗秦难以成气候："现在合纵的国家想统一天下，结为兄弟，歃血为盟，以示坚守信约。这可能吗？因为就是同一父母所生的兄弟，为了钱财还打得你死我活，更何况利益不同的国家！"

在讲完这一大通道理之后，他才端出自己真正想说的，对魏国君臣大讲背秦之害和联秦之利。他说："大王如果不服事秦国，秦国一定会出兵攻占黄河以南的地区，胁迫魏国，使赵国不能南向支援魏国，魏国就不能向北联络赵国，合纵联盟的通路就被阻断了。这样的话，魏国就危险了。如果秦国再跟韩国联合攻打魏国，那么，魏国的灭亡就指日可待了。我替大王着想，魏国还是归顺秦国，这样，魏国就可以高枕无忧了。"

在厚黑学看来，张仪在这里就是运用环环相扣之法，他所用来说服魏王的理由是层层递进，最后不由你不想信。他就这样凭着三寸不烂之舌，说服了魏国君臣，改变了魏国的对外方针，打破了苏秦的合纵计划，为秦国向东发展起了重要的作用。

但是，过了几年，张仪的间谍身份全部暴露了，因此，遭到魏国的驱逐，又返回秦国做他的相国。秦国威服邻国魏、韩

之后，更加咄咄逼人，转而把打击的目标放在土地广大的楚国上。这时，楚国正同齐国联合抗秦。于是，张仪又故伎重演，远道赴楚。使秦王忧心忡忡的齐楚联盟，仅凭张仪一张利舌，不费秦国一兵一卒，就分崩离析，互相残杀，还割取了楚国的土地。

黔中地区是富庶之地，且具有重要的战略意义。秦王早就垂涎欲滴。他捎信给楚王说，愿意拿武关外的土地交换黔中。由于楚王此时深恨张仪，于是就答复说："我不愿交换土地，只要得到张仪就献出黔中地区。"秦王想派张仪去，但又不忍心开口。张仪捉摸透了秦王的心思，主动要求去。秦惠王说："楚王恼恨你背弃秦送商于的诺言，他会向你发泄怨气的。"张仪回答："秦强楚弱，我有秦国做靠山，大王当后盾，楚王未必敢轻易地加害于我。再说，我跟楚王佞臣靳尚要好，靳尚侍奉楚王夫人郑袖，楚王对郑袖的话言听计从，有此两人在不用担忧。"于是，秦王就让张仪前往楚国。

张仪一到楚国，就被楚王打入死牢。但张仪身置虎口，从容不迫，他求人找来靳尚，教他一条锦囊妙计。靳尚依计行事。他对楚王说："大王捕杀张仪，一旦得罪秦国，失掉盟国，天下会轻视大王，请大王三思而行。"楚王听到这里就犹豫起来。见此情景，靳尚赶忙跑到郑袖那里，煞有介事地说："您也知道您会被大王轻视吗？"郑袖不解其意，连忙问道："为什么？"靳尚说："秦王非常宠爱张仪，一定要救他出去，打算把上庸六个县的土地送给楚国，把美人嫁给楚国，把王宫中能歌善舞的女子作陪嫁。大王看重土地，也势必宠幸秦女。到那时，秦国女子一定会尊贵，夫人将要被废黜了。你不如替张仪说句话，放他出来。"

既然牵涉到自己的利害关系，郑袖就不能不尽心去办了。她日夜在楚王面前撒娇装嗔，要求放了张仪。楚王经不起这位妇人的纠缠，只得把张仪放了，还以厚礼相待。

张仪出来后又乘机劝说楚王，极力宣讲秦、楚连横之利和

两国交恶之害。楚王本来就被先前的战败吓破了胆，终于接受了张仪的建议，与秦国再结盟好。

离开楚国后，张仪顺道到达韩国，游说韩襄王。因为他对韩国的弱点具有深刻的洞察，所以游说起来得心应手，使韩襄王俯首听命于秦国。

从厚话黑说的角度来看，张仪说服术的最大的特点就是能作到环环相扣，他在实施说服之前，对打算说的“假话”都要进行精心的设计，这样在实施起来才能一步一步紧密相连，这样才不但使自己脱离危险，还进一步破坏了六国的联合抗秦的局面。在这些春秋战国时的说客身上，充分反映了面厚心黑的厚话黑说的本质。在厚黑学看来，这些说客之所以能以三寸不烂之舌，取得盖世之功，很大程度上正是取决于他们所编“假话”的分量。因为他们所编的“假话”不是孤立的，而是一群“假话”，而这群“假话”又是一个紧密的整体，这种整体的威力是非同小可的。可以说，论据的逻辑性是这些古代纵横家们法宝之一。

厚话黑说三：信不信不由你

——『牛皮是吹出来的，谎话是说出来的』，同样的假话在有的人嘴里说出来就成了真理，而有的人说不了三句话，就露了底。

“牛皮是吹出来的，谎话是说出来的”。同样的假话在有的人嘴里说出来就成了真理，而有的人说不了三句话，就露了底，其关键就在于对厚话黑说技巧的掌握。

常言道：“牛皮是吹出来的，谎话是说出来的。”在厚黑学看来，要想使假话蒙住别人，除了说假话者要有过人的胆气和良好的心理，以及善于设计一个天衣无缝的“假话”之外，如何运用“说”的技巧就致关重要，同样的假话在有的人说来，别人马上就会听出来是假的，可在有的人嘴里说出来就成了真理，区别就在于对技巧的掌握。

◎ 虚实相间，以小实掩大谎

兵圣孙子曾专门探讨如何利用虚实，提出避实就虚、声东

击西、以己之长、避敌之长、虚实相间、出其不意，才能掌握战争的主动权。厚黑学认为，要把“假话”说得像，也同样要运用虚实相间的技巧，也就是说，如果全是假的，别人很容易识破；如果全是真的，也就不是说假话了。只有真真假假、虚虚实实，才可能达到欺骗他人目的。

例如，一位回国的华侨，准备到一家字画店买几张画，他花了一万多美元买得了两幅齐白石先生的作品，老板赌咒发誓地说是真迹，而且还附有有关部门的证明。

华侨兴致勃勃地把画带回宾馆，请当地画院的画家朋友鉴赏，一位对齐白石先生的画术有过深入研究的老画家，一眼就看出画是假的，并指出证据。华侨听了，十分惊讶，也十分恼怒，决定第二天到那家画店去理论。

但还没到第二天，他便接到书画商店老板打来的电话，老板一再道歉，称自己昨天疏忽中将两幅临摹的作品卖给了他，商店打烊后，他检查账务和收检书画时才发现，并请那位朋友明天一早去商店换回或退款。

本来非常生气的老华侨接到电话后，不仅气消了反而对他们的行为非常感动。第二天，他带着画去了画店，老板再三就昨天的事道歉，并说如果华侨有意买，他可以将现在的这两幅真迹以合适的价格出售，如果他不愿意买，也可以退款。说着，将两幅精心装裱的画从保险柜中取出。

听对方态度这么诚恳，那位华侨反倒不好意思起来，按昨天的原价买走了这两幅真迹，而且再也没对这两幅画发生一丁点的怀疑。老华侨回去后，突然有一天从一本艺术博物馆办的刊物上看到介绍自己买的这两幅画的文章，文中称，这两幅画现收藏于某艺术研究院内。老华侨一下子就傻了。

从厚黑学的角度来看，这位不法画商可算上是一个高明的厚黑之徒，也真正懂得厚话黑说之道，他知道对于像齐白石这种有名的画作，对方买走后一定会找人鉴定，于是他就来了个虚实相间的手法，主动承认第一次是错卖了假画，从而骗取了

对方的信任，使第二次可以真正得手。可见其对于虚实相间的手法已运用到出神入化的境地了。

厚黑学认为，假话蒙着说的技巧之一，就是虚实相间，用小信用制造假象，然后巧设更大的骗局，以达到出其不意的效果。

◎ 混水摸鱼，制造思维混乱

厚黑学认为，要把假话的效果发挥出来，可以一会儿把事情顺着说，一会儿反着说，顺着说的时候，说得头头是道，让对方不由得不信；反着说的时候，说得振振有词，叫对方不敢怀疑。如此反复必然造成对方思维的混乱，而在对方开始迷惑，考虑究竟哪个是真哪个是假时，你就可以混水摸鱼，乘机达到了自己的目的。

当张仪刚学了一套“纵横术”之后，便带了几个乡人跑到楚国去求富贵。因找不着门路，在楚国潦倒起来，同去的人怨气冲天嚷着要回家去。张仪就说：“你们再挨几天，不是我夸口，我只要能见楚王，包管大家吃喝不尽。否则的话，你们可敲掉我的门牙。”

通过各种关系，张仪终于见到了楚王。可是，楚王对他非常看不起。张仪就说：“我到这里相当久了，大王还不给我一点事做。如果大王真的不想用的话，请准我离开这里，去晋国那边碰碰运气！”

楚王巴不得他快点离开，于是便一口答应了。

“当然，不管那边有没有机会，我还是要回来一次的。”张仪说，“但请问大王，需要从晋国带些什么？譬如那边的土特产，您若喜欢我顺便带回来！”

楚王轻视地扫了张仪一眼，淡淡地说：“金银珠宝，本国多的是，对于晋国的东西，寡人没什么可稀罕的。”

“大王就不喜欢那边的美女吗？”张仪提高声音说道。这

句话像电流一样激穿了楚王的身体，楚王连忙问：“什么？你说的是什么？”

“我说的是晋国的美女。”张仪假装正经地说，还做起手势向楚王解释，“晋国的女人，哪一个不似仙女一样？粉红的脸儿，雪白的肌肤，头发黑的发亮，走起路来如风吹杨柳，说话娇娇滴滴，简直比银铃还清脆……”张仪舞动起三寸不烂之舌描述着晋国美女的姿色。

这一席话引得楚王的眼珠一直跟着张仪的手势转，连嘴巴也合不拢来，说：“对对对！本国是一个荒僻地区，我从未见过晋国的那些娇娃，你不说，我倒忘了，那你就给我去办，多带些这样名贵的土产回来吧！”

“不过，大王……”还没等张仪说完，楚王立即就明白了张仪的意识，“不用说了，货款是需要的。”楚王马上给了张仪很多钱，让他从速去办。

张仪又故意把这消息传开，直传到楚王两爱姬南后和郑袖的耳朵里。两人听了，非常恐慌，连忙派人去向张仪疏通，告诉他说：“我们听说张先生奉楚王之命到晋国去买土特产，特地送上盘缠，给先生做路费！”张仪假装心领神会，借机又大大地捞了一把。

张仪要向楚王辞行了，装出依依不舍的样子，说：“我这一次到晋国去，路途遥远，不知哪一天可以回来，请大王赐我几杯酒，给我壮壮胆吧。”

张仪饮了几杯，又装模作样地再拜请楚王，说：“这里没有别的人，敢情大王特别开恩，叫最信得过的人出来，亲手再赐我几杯，给我更大的鼓励和勇气。”

于是，楚王就把特别宠爱的南后和郑袖请了出来，轮流给张仪敬酒。

张仪一见，时机到了，马上开始表演了，只见他假装连酒都不敢饮了，扑通一声跪在楚王面前，一脸诚恳地说：“请大王把我杀了吧，我欺骗大王了。”

正当楚王惊讶不已之时，张仪接着说：“我走遍天下，从未遇见有哪个女人长得比大王这两位贵妃漂亮的。过去我对大王说过要去找土特产，那是没有见过贵妃之故，现在见了，觉得已把大王欺骗了，罪该万死！”

几句话说得楚王心理别提多美了，就对张仪说：“我以为什么！那你不必介意。我明白，天下根本就没有谁比得上我的爱妃的，是不是？”

从此，楚王改变了对张仪的态度，而两位贵妃更是感谢张仪维护了自己的地位，孰不知这些都是张仪设计好的。由此看来，对于厚黑之士来说，混水摸鱼的确是可以得到好处的。

刘邦和项羽接受楚怀王的命令，分路进攻秦国都城咸阳，并当众宣谕“先入关者为王”。刘邦先入，但权力尽归项羽，反受其控制，改封刘为汉中王，驻节南郑。项羽的谋士范增深忌刘邦，打算把他杀掉，没有成功就想把他软禁在咸阳。刘邦为了脱离虎口，问计于张良，张良说：“我有办法。”

第二天，张良先以调虎离山之计向项羽奏请，派范增往彭城催怀王徒居郴州。范增临行的时候，向项羽约法三章：一是不可离开咸阳：二是重用韩信，若不用则杀之；三是不可让刘邦归汉中。

事隔不久，张良再次让刘邦上表说，国家经济拮据，改变这种状况，首先就要节约开支，目前驻咸阳有几十万军队，坐吃山空，不如将诸侯遣回驻地，减少开支。项羽准奏，即令新封诸王限五天内起程返国，可是由于与范增有言在先，于是就单独不准刘邦成行。

刘邦大惊，急与张良计议。张良眉头一皱，计上心来，叫刘邦上表，向项羽请假回故乡沛地省亲。项羽看过了刘邦的表章，沉思了好会，对刘邦说：“你要回乡接取父母，亦是人子孝亲之意，但怕不是出自本心，是不是我要你留在咸阳，才有此举呢？”

刘邦装出悲戚的样子回答：“我父亲年老，无人侍奉，我

日夜怀念，无时或已。往日因见陛下初即位，事务繁忙，故不敢启齿。今见各诸侯已返回驻地，能享天伦之乐，独我留在此地，又不知何年何月得见父亲之面了！”说到这里，哭了起来。

这时，张良故意唱起了双簧，他悄悄地对项羽说：“不可以放刘邦回乡取家眷，宁可遣他驻汉中去，使人去沛地把他的家眷带到这里来当人质，就可以好好控制刘邦了。”

项羽认为张良的计策非常有道理，但是仍然不想放刘邦到汉中去。于是，陈平又乘机启奏说：“陛下既封刘邦为汉中王，已布告天下，臣民共知，不使他上任，恐不足取信于天下，大家会说陛下登位便说假话，那对以后的法令，他们不是也会阳奉阴违吗？”

这样也有道理，那样也有道理，本来就有勇无谋的项羽开始糊涂起来，他想了很久，无可奈何地对刘邦说：“既然大家这样说了，也是合情合理，现只可准你去汉中上任，不可回沛地，明天就起程吧。”

在厚黑学看来，刘邦正是在一帮厚黑之士的帮助下，从不同方面向项羽提建议，把项羽弄糊涂，最后得以放虎归山。这里也足见，混水摸鱼，制造思维混乱这一技巧在厚话黑说中的奇效。

◎ 笑里藏刀，笑声埋葬豪杰

李宗吾在《厚黑学》中专门分析了厚黑大师刘备和曹操在危机时刻的“哭”和“笑”，他认为，“哭”和“笑”本是人类最天真的本能，可是由于习惯奸诈，此本能就变了质也走了样。也就是说，哭和笑，都有真和假，成了“假话蒙着说”的一种独特手段，正所谓“哭声不会淹没英雄，笑声可以埋葬豪杰”。特别是“笑”的威力更大，因为，哭与假哭，充其量不外发泄内心的郁闷或博人的同情。但笑却不同了，除天真

之大笑和微笑表露喜悦外，狂笑、奸笑、冷笑、谄笑、傻笑和媚笑等，都是有企图的，不是谋人之财，就是害人之命。因为哭的形象是丑恶的，笑是美丽的，人又厌丑恶而爱美丽，所以笑的谎言更具有欺骗性。

“笑脸攻势”，使用时要自然，要笑得其时，笑得其道。像褒姒那样，因笑不得其时，会搞出“烽火戏诸侯”；春秋时齐顷公之母萧夫人笑非其道，招来诸侯围攻，几乎身亡国灭。相反，杨贵妃会“回眸一笑百媚生，六宫粉黛无颜色”。可见，运用“笑里藏刀”，表面上要装出谦恭敦厚，和蔼可亲，以假诚恳换取真诚恳，以假同情换取真同情，使对方于不知不觉坠入圈套。

郑袖是楚怀王的妃子，长得漂亮，深得楚王宠爱，但为人非常狡猾阴险。一次，魏王赠楚王一位美人，又年轻又热情，一下就把楚王迷住了。于是，郑袖表面上装出若无其事的样子，不但不发半句牢骚，并且对那位新夫人表示特别好感。新夫人爱好什么衣服，喜欢什么玩物，郑袖一定给她办到；她要把房子怎样布置，郑袖也很快满足她的要求。可以说，对新夫人的关怀，比楚王更加周到，还在楚王面前，大赞新夫人的长处。

楚王见这对如花似玉的夫人相处得这么好，也十分高兴。说：“女人大多凭美貌去博取丈夫欢心，且天生一副醋劲，但我的第一位夫人不会这样，她真能体贴我，晓得我喜欢新夫人，她竟比我更喜欢，简直比忠臣侍君更加好！”

郑袖知道楚王绝不怀疑自己吃醋了，暗自高兴，她的第一步目的达到了。于是开始下一步计划，在有一次和新夫人闲谈的时候，郑袖有意无意地告诉新夫人：“大王在我面前说你可爱极了，又漂亮聪明，又温柔体贴，只是大王嫌你的鼻子略尖了点儿！”

“那怎么办呢？姐姐！”新夫人问道。

“这也没有什么了不起的，”郑袖笑着说，“你以后见到大

王时，轻轻把鼻尖掩一掩不就行了吗?”

新夫人认为这办法好得很，以后每次见到楚王时就把鼻子掩起来。楚王觉得很奇怪，又不便当面问，便问郑袖：“为什么新夫人近来每次见到我时，就把鼻子掩起来?”

郑袖诚恳地答：“我也听她说过，可是……”她装出欲言又止的样子，楚王更加好奇，就追问，“难道夫妻间还有什么不可以直说的话？就算说错了，我也不怪你。”

郑袖装出害怕的样子，低声说：“她说讨厌你身上有一种恶心的臭味!”这位楚王本来就是一个喜怒无常的人，听到这里，他猛力把桌子一拍，咆哮着说：“来人哪！快去把那贱人的鼻子给我割下来!”

在厚黑学看来，郑袖这个“假话”已经说到了登峰造极的程度，而其中的奥妙正在于她运用了“笑里藏刀”的技巧。

◎ 移花接木，混淆世人视听

另一个假话蒙着说的技巧就是“移花接木”，也就是用一个假的东西去替代一个真的东西，使它成为所有真东西中的一部分，这样就从根本上改变了原来的面貌，使人无法再去分析真伪。

这原本是一条政治权术，在历史上运用最成功的要属吕不韦。

战国时的阳翟人吕不韦，是一个投机商人，平日往来各国做买卖，积累了大笔的资产。一天，他在赵国京都邯郸，偶于途中遇见一个衣着虽然寒酸却有贵胄之气的青年人，旁人告诉他，此乃秦王太子安国君的次子，名叫异人，到赵国做人质。因为秦兵屡屡犯境，赵王几次打算杀了他，是在平原君的劝谏下，才免于一死，如今被软禁在丛台，并派大夫公孙干随伴左右，出入监守，又不借给经费，简直和一个穷人差不多。

精明的吕不韦马上意识到：“此奇货可居也”。就回去问

自己的父亲："耕田之利几倍？"他父亲说："十倍。"又问："贩卖珠宝之利几倍？"其父答："百倍。"吕不韦又问："如果扶立一个人做国王，掌握江山，其利又几倍呢？"他的父亲笑着说："如果扶立一个人做国王，其利何止成千上万倍？"

于是，吕不韦开始实施他的计划。他先用金钱去结识公孙干，往来渐熟，俨如兄弟，及见到异人时又诈作不知，问起来历，公孙干才一五一十地告诉他。一天，公孙干请吕不韦饮酒，吕不韦说："座间别无他客，既是秦国王孙在此，何不叫来同坐？"

公孙干请异人出来与吕不韦相见，同席饮酒。酒后半醉，公孙干起身往厕所，吕不韦乘机低声问异人："秦王年纪老了，太子所宠爱的是华阳夫人，她又无生养，你兄弟二十几人中，尚未立嗣，你何不在此时求归秦国，事华阳夫人，求做她的儿子，将来还有东山再起的希望！"

异人含泪叹道："还敢望有此机会吗？只恨无计脱身回国！"吕不韦再进言："我家虽穷，也愿倾家到咸阳去，向太子及各亲人陈情，救你还朝，你说怎样？"

异人喜形于色地说："如果有那一天的话，我与你富贵与共。"

不久，吕不韦秘密给异人五百金，叫他买通左右，打好交情，又去结交宾客。因此，公孙干之上下人等，全受了异人的恩惠，俨如一家人。

吕不韦进一步携巨金到秦国去活动，先从华阳夫人的妹妹入手，再以珠宝攻势，得见华阳夫人，陈说利害，说得华阳夫人心服意动，说服太子安国君同意收异人为嗣子，刻符为记，然后又通过权臣向王后进言，昭襄王便决心要异人回国，但须等到两国讲和之后才开始实行。

太子安国君问吕不韦有何妙策能使异人返国。不韦说："太子既已立异人为嗣，小人不惜千金家业，贿赂当权，必能救回，太子请放心可也。"太子大喜，将大量黄金交与吕不韦

带去做活动费，并预拜吕不韦为异人的太傅，吕不韦回到赵国后，将详情告诉异人，异人更加对吕不韦感激不尽。

善于投机的吕布韦，想到了移花接木的权术，便在邯郸买了一位美女做妾侍，名之为赵姬，到赵姬怀孕两个月的时候，请异人和公孙干来家里饮酒。酒至半酣，吕不韦说："鄙人新纳一小姬，颇能歌舞，欲令向二位奉劝一杯，勿嫌唐突。"随命人唤赵姬出来，拜见两位贵人。赵姬捧酒为异人斟酒，异人抬头一望，惊为天人，不觉意乱心迷。异人乘着酒兴请示于吕不韦："请体会我孤身为质于此，客馆寂寥，欲与会求得此姬为妻，足满平生之愿，未知身价几何，容当奉纳。"

吕不韦说："我为殿下谋归秦国，家资且破尽，从无吝惜，今何惜一女子呢？但此女年幼害羞，恐她不从，莫若待我劝慰一番，如她情愿，即当奉送给殿下便了，还论什么身价不身价呢？"

次日，吕不韦到公孙干处，当众宣布说："蒙殿下不嫌小妾丑陋，今日良辰，当即送至寓所陪伴。"异人高兴得滴下热泪，向不韦叩首谢道："先生高义，粉身难极！"吕不韦离去后，到了晚上，用暖车载赵姬到来与异人成亲。

异人得了赵姬，爱恋非常，约过一个月，赵姬告诉异人，说已怀上了。异人不知就里，愈加欢喜。

这个孕一共怀了足足十二个月，才生下一个男孩，这男孩以赵姬之姓，改名为赵政。

赵政三岁的时候，秦兵围攻赵国，吕不韦见形势危急，便对异人说："赵王倘复迁怒于殿下，就大祸临头了，不如趁机逃回秦国去。"

于是，吕不韦积极行动，尽出黄金六百斤，以三百斤遍贿南门的守城军士，对他们说："我们全家从翟阳来这里做生意，不幸战事发生，围城日久，我思乡日切，今将所存资本，尽数分给各位，只求行个方便，能放我一家出城回老家去，我一定感恩不浅！"

守将答应了。吕不韦又以百斤黄金献给公孙干，说及自己欲回翟阳之事，反央求公孙干与南门守将讨人情，因各守门将都受到了贿，皆落得做个顺水人情。

吕不韦先教异人将赵氏母子密寄子娘家，候命起程。是日置酒与公孙干道别，席间把公孙干灌得烂醉，左右军士亦醉倒安眠，至夜半，异人化装混人仆人之中，接应妻子，跟随吕不韦父子，行至南门。守将不辨真假，私开城门，放此一行人出城而去。

等到公孙干酒醉发觉异人逃跑时，吕不韦等已抵达秦营。不久，秦昭襄王去世，太子安国君继位，稍后也又驾崩，异人继承大统，及后吕家骨肉赵政又继承王位，兼并六国，就是秦始皇。此时，正如吕不韦当年所想的，嬴秦氏的天下已为吕氏接代了。

吕不韦可以说是古今中外的历史上移花接木制造谎言最成功的一位，把别人的江山都移到了自己的后代的身上。因此，厚黑学认为，“世所必无之事，安知无必有之情，又何妨作或有之想”，移花接木之策用好，以“假话”蒙住所有的人也不是什么难事。

◎ 添油加醋，巧妙利用矛盾

厚黑学认为，人们通常会认为自己的对手，绝对不会说自己的好话，这就是一种思维定势，如果厚话黑说者善于利用这种思维定势，添油加醋地挑拨两方之间的矛盾，双方通常都会相信你说的是真的。

例如，某厂的业务员老于来到一家单位收货款。他向厂长说明来意后，厂长请他去找经营副厂长，可是，经营副厂长又请他去找供销科长。供销科长又把他打发到了财务科。而财务科长只说了一句“具体事情我不清楚，找业务部门”之后便没戏了。

推来推去，老于又回到起点。老于把所遇之事向厂长陈述了一遍。

“去找经营副厂长，就说是我说的。”厂长拿出了威风。这回，经营厂长十分客气，但说来说去，结果是没钱。老于又去找了供销科长，结果和经营副厂长一样，人倒和气了，可还是没钱。

可是，这次老于没生气，因为他看出了这个厂的领导层之间有些矛盾，他心里已经有办法了。

“你怎么又来找我？”当厂长再次看见老于时，非常不满。“我跟他们说了，是你让我去的，可是他们根本无动于衷，还是按老一套把我支了一圈。”厂长听罢，马上用电话把经营副厂长叫了过来，他为自己的发号施令不被执行而恼火。

“我不是给你解释了吗？单位目前资金很紧。”经营副厂长当着厂长的面问老于。

“你并没有这么说，只是让我去找供销科长。”老于冷静地回答，“不信你可以问一问。”

供销科长答复说，老于是找过他。

“你们先去谈谈。”厂长不等经营副厂长张嘴，便下了逐客令。

“你怎么能胡说八道？”经营副厂长说。

“是厂长请我去的，问我谈得怎么样。”老于说。

“我不是给你讲了吗？”经营副厂长说。

“可你并没给我解决。”老于说。

“我现在解决不了。”经营副厂长说。

老于没吱声，告别了经营副厂长，并第四次来到了厂长室。

“经营副厂长说了，他什么事情也解决不了。不找你不行啊。”老于说。

“他这个官儿想不想当了！”厂长生气地拿起电话，“怎么不能办？不能办吱声。”厂长在电话里向经营副厂长动了火。

“你现在再去找他。”厂长转过身向老于说。

“你到底是什么意思?”经营副厂长瞪着站在身旁的老于说。

“我倒没什么意思，只是厂长有意思，你却直到现在还没领会。”老于说。

“他怎么说的?”经营副厂长问。

“没说什么，只是听说你还没给我办款，便生气了。”老于说。

“这么说，他同意给你钱?”经营副厂长再问。

“他可能还要向我们单位订一批货。”老于答非所问。

“账上确实有一部分款，不过那是准备开工资的，既然厂长点头了，就先给你吧。”经营副厂长说完，亲自领着老于去了财务科。

在厚黑学看来，这个老于真称得上是面厚心黑，他说的每一句话，别人听着都合情合理，可是每一句都不是真的，这样就使对方原本并不明显的矛盾，不断激化，最终“渔人”得利。这就是“添油加醋”厚话黑说之术的妙用。

◎ 以利诱之，隐藏真实企图

厚黑学认为，世人都会拼命维护自己的利益，当达到利欲熏心的地步时，就有可能因小失大，作出“丢了西瓜拣芝麻”的蠢事。厚话黑说者如果能利用好这样一种心理弱点，就可以在说假话时，用很小的利益诱惑对方，使对方被自己的假话蒙蔽。

春秋中叶，晋文公在城濮之战中打败楚国，成为了中原的新霸主。当年一些国家在他流亡过程中表现得非常无礼，如今晋文公打算向他们报仇。于是，在周襄王二十二年，他邀请秦穆公一道，围攻地处中原战略要冲、势力又不很强大的郑国。

就这样，秦、晋两国的军队，从东西两个方向夹击郑国，

把郑国的都城新城包围起来，切断了其与外界的联系。郑文公吓得手足无措，忙召集大臣们商讨对策。

卿大夫叔詹说："秦、晋两国联合攻郑，来势汹汹。以我国的实力，不宜与他们正面交锋，最好是派一位能言善辩的人，前去劝说秦穆公退兵。秦国若退了兵，我们就不会腹背受敌，而晋军也变得孤立无援。然后，我们再设法对付晋军。"于是，在大臣佚之狐的推荐下，老臣烛之武奉命前去游说秦国。

在一天夜里，烛之武命人用绳子把自己从城墙上放了下去，直奔秦军军营。秦军巡更的士兵挡住他不让进去，烛之武在秦军营外放声大哭起来。哭声引起秦穆公的注意，派人将烛之武带到营中查问。秦穆公问："你是何人？为什么在我军营外放声大哭?"烛之武答道："我是郑国的老臣烛之武，因大军压境，郑国将亡，心里难受，所以大哭。"

秦穆公很奇怪地问："那你为什么要跑到我的军营外面来哭呢?"

烛之武见时机成熟，就说："国君有所不知，郑国灭亡不足为惜，可惜的是郑国灭亡还将损及你的秦国哩!"

这句话果然调起了秦穆公的胃口，他迫不及待地问："此话怎讲?"

烛之武开始把先前准备的一套说辞拿了出来，他说："秦晋两个大国联手攻郑，郑国灭亡是无疑的。但这对秦国来说，不仅没有任何好处，反而有许多危害。"

烛之武看了看秦穆公，接着说："这危害之一是：秦、郑两国相距千里之遥，从秦国到郑国，东边隔着晋，南面隔着周。难道秦国能超越这些国家来占领千里之外的郑国吗？既然这样，国君这次行动，完全是劳民伤财，为他人做嫁衣裳。最后只有消耗，没有收益。这危害之二是：秦、晋联合灭郑后，郑国的土地和人口自然是被邻近的晋国占有。秦、晋两国原是毗邻并立、势均力敌的两个大国，现在晋国若得到郑国的土地

和人口，势力自然就超过秦国。国君这次行动，正是辛辛苦苦为别人兼并土地，而自己也就等于随之受到削弱，这难道不是显而易见的吗？”

秦穆公听了烛之武的这番话，不停地点头说：“大夫所言极是！”这时，一直坐在一旁察言观色、一言未发的秦国谋士百里奚，站起身来对秦穆公说：“烛之武是有名的辩士，他之所以这么说，是想离间秦、晋的关系，大王不可轻信。”烛之武听了百里奚的发言，立即又向秦穆公逼进一步说：“国君若能不攻郑国，郑国愿意弃楚降秦，同秦国结盟，充当秦国在东方的一个转运站，以支持秦国向东方发展。”

在厚黑学看来，烛之武抓住秦穆公醉心于发展自己势力的弱点，用眼前的利益作为诱饵，终于把秦穆公说服了。于是秦穆公对晋国连个招呼都不打，就与郑国私自结盟，还把秦将杞子、逢孙、杨孙等人及二千士卒，留下来帮助郑国戍守。秦国撤兵，使晋军陷于被动，最后也不得不撤兵。显然，烛之武是绝不会正的为秦国的利益着想的，他的目的正是要离间秦、晋两国关系，以解救处于危难之中的郑国。正是由于他善于运用“以利诱之”的厚话黑说的技巧，才最终实现了自己的目的。

■ 厚话黑说四：拼命捂住盖子

——常言说：“纸里包不住火，雪里埋不住尸。”假话终究是假话，如果不懂得圆谎，很有可能前功尽弃。

常言说：“纸里包不住火，雪里埋不住尸。”假话终究是假话，如果不懂得圆谎，很有可能前功尽弃。

假话蒙着说是一个完整的过程，它包括了假话的“设计”和假话的“兜售”，同时也包括不断地修补和完善。因为，世上难有绝对完美的计划，假话一旦说出来，尽管事前已经设计的非常周密，但也难免有漏洞，再加上有些同样的厚黑高手当头棒喝，就很有可能“穿帮”，此时若要渡过难关，必须懂得圆谎，通过小的修补和完善，以避免前功尽弃。从厚话黑说的角度来看，这虽是小处，却起着大的作用。

◎ 抵赖狡辨，遭到质疑死不认账

世界上有些地区的法律规定，在定罪时如果没有取得罪犯的口供，无论证据多么确凿，都不能给他定罪。如果在这种地方，碰上那些顽劣、奸诈的歹徒可就麻烦了，他们即使犯下滔天大罪，即使你证据如山，但他铁嘴钢牙，死不认账，你也无奈于他。这样恶劣的手段对于罪犯来说，确实太无耻了，但在“假话蒙着”说中却不失为一条行之有效的补救方法。

在厚黑学看来，明知某人在说假话并能提出相当的证据，证明他的确说了假话，可是，如果他就是不承认，别人也不能拿他怎么办呢？指斥他不要脸、没有廉耻，但是，对于厚黑之徒来说，廉耻一斤值多少钱？所以，一般人如果碰到了这样的滚刀肉，就只有自认倒霉、甘拜下风。这正好为厚话黑说所利用。

例如，有一个二十出头的青年，出生在一个农家，自幼喜爱文学，可惜一直没有什么大的出息。有一天，他通过一个偶然的机会，认识了一家刊物主编，主编是一位非常忠厚的长者，由于心地善良，觉得这孩子虽然出身贫贱，但好学不倦，十分难得，有心扶持他一下，就将他安排在自己主持的刊物编辑部里作收发。

刚开始，这小伙子干得好好的，时间长了，眼看着人家寄稿子来，发表、出名、拿稿费，而自己的稿子却屡投屡退，于是，他竟然突发奇想：刊物退回作者的稿子中有一些写得不错，我干嘛不拿来换成自己的东西呢？于是，他说干就干了起了，第一次居然得逞了，当他拿到一笔不少的稿酬时，不禁喜上眉梢。从此，他一发而不可收拾，接二连三地“发表”了十多篇。他以为自己掘到了金矿，找到了通向荣誉和成名的捷径。到后来，他干脆连一点修改都不愿做了，拿了人家的稿子涂掉署名换上自己的姓名就往外寄。由于稿子是寄自一家著名

的刊物，所以，接到稿件的编辑丝毫不怀疑其中有诈。

尝到作假的甜头之后，这位老兄胆子愈来愈大，早先他还是从退稿中搜罗，干到后来，他干脆直接从来稿中挑选中意的作品。就靠这种造假的手段，他居然还在文坛上慢慢地有了一点名气，几个好事无聊的评论家甚至还在报刊上写文章评论他的创作，说他思路开阔、创作手法丰富多样、仿佛就是一颗文学新星升起在文坛星空之上。

可是，有一次他竟然将一位名作家的稿子据为己有，而且寄出去后又端端正正发在一家颇有影响的刊物的头条。这一下麻烦来了，那位名作家岂肯善罢甘休，先是一个电话打到编辑部，然后是一纸诉状告到法院。

大家都以为这下他完了，可是好戏还在后头呢！

当刊物老主编找到他询问起来，他一口咬定，绝无此事，是那位名作家是因为刊物退了他的稿子，借机寻仇报复。主编一听也有道理，就糊里糊涂没再深究。

没过两天，法院传票来了，这位也毫不怯场，大义凛然地走向法庭，指责那位名作家公报私仇，压迫文坛新秀，至于作品问题，纯属思路相同，根本不存在盗用他人作品的问题。法庭上，他还面厚心黑地拿出剽窃发表的他人作品剪贴本，自我吹嘘说自己创作旺盛，大量创作计划还来不及实施，怎么有闲功夫读所谓的名作家作品。

由于名作家一向一稿即成，不留手稿，而他是将名作家作品亲手抄了一遍，将原稿付之一炬。这样，法院也不知如何判案，最后只好调解了事。

厚黑学认为，“假话蒙着说”的人一定要把这种圆谎的功夫练到家了，当人对自己的假话有疑问时，要脸不红心不跳地狡辩抵赖，看对方能把你怎样，这样的话，通常都能顺利过关。

◎ 弃假成真，出现漏洞实击补救

假话终究是假话，你企图以假话蒙蔽对方，很有可能对方马上就能觉察到你的意图或迹象，如果你还一味欺骗下去，势必会头撞南墙，到头来丢人现眼。这时候，最要紧的就是要懂得突击补救，弃假成真不失为一个妙法。

清朝末年，江南某地有位姓马的郎中。一天，马郎中正在家中宴请宾客，一位士兵敲打大门，称要买治发痧的药。马郎中喝得醉醺醺的，正忙于推杯换盏，便对出自己的小徒弟说："药柜内有几瓶红色药粉就是治痧症的药，你去替我抓些给他吧。"

当时，小学徒也喝得轻飘飘的，他摇摇晃晃地走入药房，随手抓起一瓶，一看是红色粉末，按量包了交给买药的士兵。

席散客尽之后，马郎中发现装砒霜的药瓶移动了位置，大吃一惊，问谁动过。小学徒说，他以为是痧病药，抓给刚才的买药人了。

马郎中一听傻了眼，说道："完了，人命关天，明日非蹲监狱不可了！"

马郎中情知不妙，一想三十六计走为上，他安顿好妻子留家，与小学徒逃到乡下亲戚家避难去了。

服药者正是当地守军的都督将军，吃过药后，肚子响如雷鸣，霍然坐起，精神振奋，传呼卫兵，问谁家之药，卫兵如实以告。

大将军称赞道："真是良医啊！你去请他来，请他彻底治好我这病。"

第二天，中军参将带上礼物和赏金再次来到马郎中家，却见药铺停业关门。向邻居打听，邻居说："可能是被远处请去出诊去了。刚才还见娘子在家，我替你们叫她出来吧。"

躲在屋中的马郎中的娘子，因丈夫徒弟错卖了毒药，正在

家中惴惴不安，听到门外有敲门，从门缝偷看，看见一伙当兵的向邻居问长问短，以为真出了人命案子了，所以不敢出声。邻居只好跳过院墙，进去说道：“马嫂莫怕，当兵的带礼物来的，看来没有恶意，出去吧，没事。”

马郎中的娘子这才开了门，迎接军兵进屋。中军参将献上礼物，笑问道：“你家先生妙手回春，一药见效，我奉都督大将军之命，来请先生到中军府继续为大将军治病。不知马郎中今在何处？”

马郎中娘子这才放下心来，没想到因祸得福，自然不会说出因卖错毒药畏罪潜逃实情，只能谎称先生下乡出诊去了。

当马郎中得知因祸得福，便放心回家，前往将军府。都督大将军请教马郎中自己患的什么病、是何仙丹妙药如此灵验。马郎中实际上并不知道是何病症，只好扯谎道说：“大将军之病只是虚寒之疾，愚医以参苓桂附为丸，为大将军治之。”

大将军信以为真，就赠给马郎中五百两银子，说道：“聊为药资，如不够，等病完全好了之日，必然有重谢！”

马郎中回到家对其妻说：“这真是天底下一大奇事啊！错卖了毒药反而治好了他病，还这样相信我、重谢我。只怕有朝一日此病复发，叫我用什么药对付啊！砒霜这东西不能随便拿出来当药用啊！”

他的妻说道：“他的病既是一种怪病，为什么不找他的亲随之人，探明他的病源，对症下药呢？这样以后就不怕了。”

于是，马郎中宴请大将军的多年随从军卒，采取拐弯抹角的方法，通过“闲谈”，探知大将军原是小兵出身，长年累月镇守西北边陲，由于驻地天寒地冻，军装单薄，早晚饮酒防寒取暖。当地酒家掺以砒霜酿造劣酒，饮后遍体速暖，边关将士多以此法度过冬夜寒晨。当了大将军后，移防南方，再喝不到这种劣酒了，便患起头晕眼花之病。

马郎中摸清病由后，就用滋补药掺上适量的砒霜粉末作为药丸，专供大将军服用，果然见效，药到病除。大将军为谢其

妙药活命之恩，要求全军将士家眷，凡患病者均请马郎中诊治，而康复者均予重谢。数年之后，马郎中成了巨富，楼房盖了半条街。

在厚黑学看来，马郎中学徒酒醉之后，错卖了药，本将惹来杀身之祸，不料歪打正着，反而治好了大将军的病。大将军询问起来，他用假话遮掩过去。但是，他知道蒙得过一时，蒙不过一世，于是，用妙法补救，不仅蒙混过关，还为自己带来了好运。

在美国一家电视台上，曾经出现过这样一则广告：“某某啤酒，能够滋补到其他啤酒滋补不到的地方。”它没有明说是补什么地方。过了些日子，中国向美国的动物园送去了一只名叫欢欢的雄性熊猫，它将同在那里的一只名叫“兰兰”的雌性熊猫交配，于是，这家啤酒厂又在电视上发布了一则广告：“某某啤酒祝欢欢、兰兰好梦成真！”于是，人们恍然大悟。原来，这种啤酒里含有性激素，有点类似中国的壮阳药酒和春药。而这种啤酒是否真有奇效只有天知道。

可是，由于该啤酒再三地在传播媒体上使用同样的把戏，后来被全美消费者协会抓住了把柄，称他们以暗示性广告用语向消费者推荐壮阳药酒，压根儿就没有什么壮阳药成分，按美国的广告管理案例，他们将受到严重的处罚。

但是该啤酒的广告代理商的确有一套，当面临假话被揭穿的局面时，他们一面紧急聘请最出色的律师为他们在法庭辩护，一面在用户和客商中加紧活动，通过活动，请他们对啤酒质量进行客观的评价。与此同时，他们委托全美最有名的民意调查机构，向绝大多数该啤酒的用户发放问卷，进行民意测验，他们在设计问卷时，有意使用了大量诱导性语言，让人觉得如果把该广告看成是壮阳药酒，就说明自己生理上不够健全，床上功夫不行。这样一来，回收的问卷里，公开承认自己将该啤酒广告理解成壮阳药广告的比例极低。

客户的反应和民意调查的结果使全美广告管理协会拿不出

客观充分的证据证明该广告使用了欺骗性语言，发布虚假广告。

由此可见，不怕说假话，而怕说了假话不善补救。如果只知一味说假话，不设法堵上假话留下的漏洞，那结局一定是不妙的。

◎ 死无对证，万不得已痛下杀招

对于厚黑之士来说，说假话一定是为自己的利益服务的，谁揭穿他们的谎言，其实就等于在挡他的路，破坏他们目的的实现，葬送他们大好的前程，因此，这时圆谎就不是维护面子那么简单了。当自己的利益面临巨大威胁时，厚黑之士就会无所不用极，这时，杀人灭口就成了他们维持自己假话的最后一招。

春秋时期，晋国的公子重耳，流落到国外，娶了齐国的公主齐姜做老婆，生活过得很好。跟随他的臣子共有九人，个个都有安邦定国之才，念念不忘回国复位。他们之所以抛妻别子，也不外寄希望于这位公子身上。

可是，日夜夫妻相伴，卿卿我我，重耳根本不把复国大事放在心上，在齐国混过了七个年头。臣子赵衰就对大家说："我们跟公子出亡，目的是想借助外国力量复兴祖国罢了，但看今日齐国的情势，非常紊乱，自顾不暇，哪有力量帮助我们呢？不如及早离开此地，到别的国家去想办法吧！"

他们向重耳请示，等了十天还没有见到面。一个姓魏的大臣沉不住气，说："大家当初以为公子是个有作为的人，所以才不惜抛乡别井，不辞辛苦地跟他逃亡。但他却天天伴着新夫人，把我们撇在脑后，对国事置若罔闻。想见他一面，等了十天连影子都见不到，这又怎么能做大事呢？"

狐偃带领大家走到东门外一个叫桑阴的地方密秘商量对策，他说："公子愿不愿意离开齐国，那是他自己的事，但要

不要走，那是我们的事。只要大家想好办法，时刻准备好行装，等公子一出来，就邀往郊外去打猎，拥出城门，便劫他上路，到那时，他想不走也不行了，大家以为如何?"

此计甚妙，全体赞成，于是大家分头回去准备。他们都以为在这幽静偏僻的地方密谋，决不会有人知道的。可是，他们没想到，树上的采桑女，听到了他们密谋，回去一五一十地报告齐姜。

眼看计划就要落空，一旦重耳知道了他们的企图，他们的假话就不会再起作用。可是，天无绝人之路，齐姜虽然没有参加密谋，但是她也不希望自己的夫君一事无成，而且这位齐姜正好又是一位面厚心黑的人，她听了采桑女的话后，申斥她们说："不得胡说八道!"随后，把她们统统关进一个密室里，半夜又悄悄地派人把她们杀掉灭口。

在厚黑学看来，使九位臣子的秘谋得逞，并促成了重耳回国夺权的，正是齐姜的心狠手辣。

战国时期也有这么一则故事，就是信陵君窃符救赵。

秦昭王派白起为主将，在长平歼灭赵国四十万大军之后，乘胜把邯郸团团围住。赵王的弟弟平原君是魏国公子信陵君的姐夫，因此赵王让他给信陵君信，请求魏国出兵救援，魏王便派将军晋鄙统率十万大军去救赵国。

秦王知道后，就派人去威胁魏王说："我攻打赵国，早晚准能攻下，任何人敢派兵救援的，我打下赵国后，下一个就去攻打它!"

魏王非常害怕，赶忙命晋鄙停止进军，驻扎在邺城这个地方，按兵不动。平原君等得急了，不断派人到魏国去，并责备信陵君。于是，信陵君在门客侯生的建议下，请魏王最宠幸如姬帮助。如姬把魏王灌醉，乘机盗窃了调动军队的兵符，连夜送到信陵君手里。

可是，侯生又对信陵君说："你现在拿了兵符前去，晋鄙不定会相信，他仍可以不把兵权交给你的，如果他说要再向大

王请示一番，那事情就糟了，危急关头惟有断然处置。我有一个好友叫朱亥，是卖猪肉的，臂力过人，他可以帮这个忙。到时晋鄙能顺利地交出兵权来，那是最好不过的；要是拒绝的话，叫朱亥当场将他打死便了。"

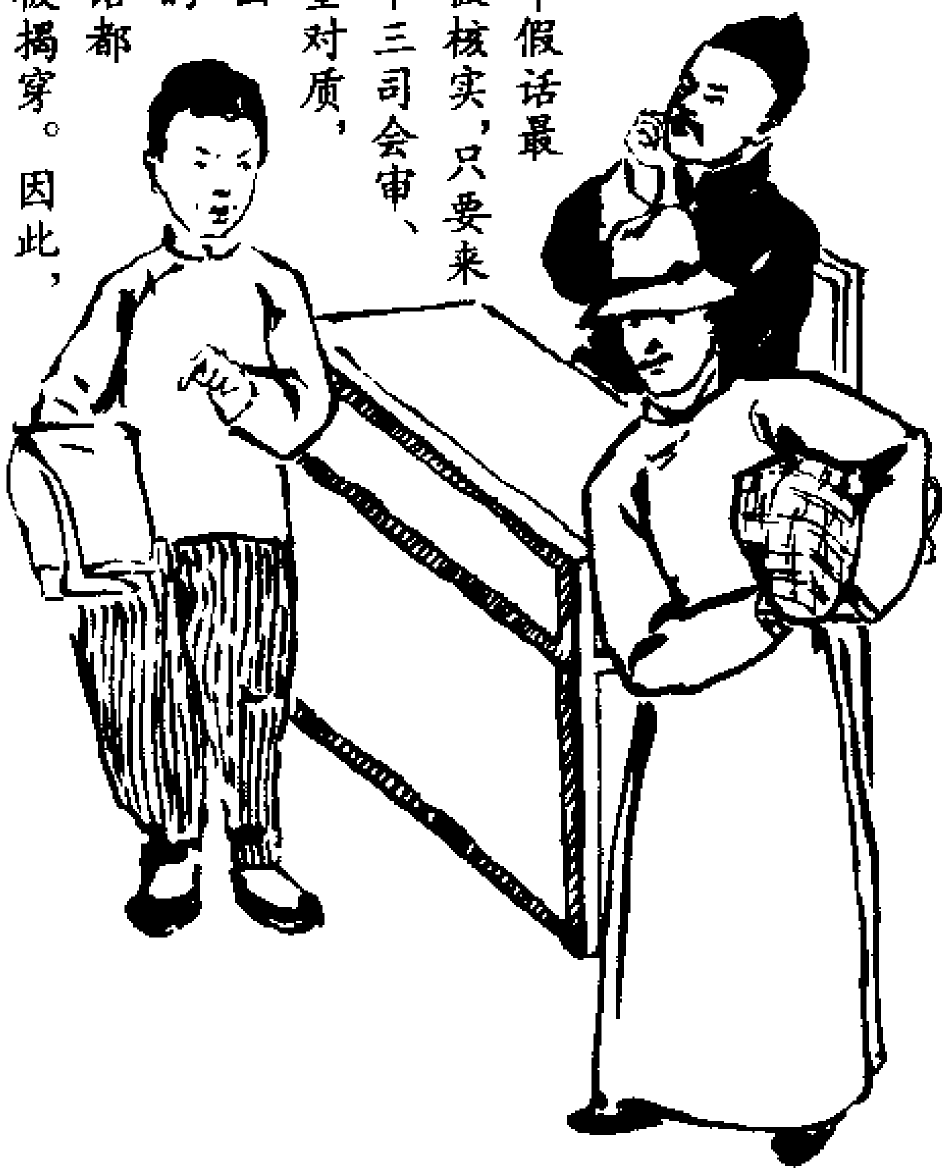
在厚黑学的角度来看，这位侯生就是一个厚黑之士，是一个心狠手辣的"护假"高手。

信陵君率队到了邺城，假传魏王的命令，要接替晋鄙的军权。果然像侯生所料，晋鄙验过兵符后，心里仍然非常疑惑，两眼不停地打量信陵君，说："我要请示一下魏王才能把兵权移交给你。"

正站在信陵君旁边的朱亥，马上按着侯生事前的计划，拿出暗藏在袖筒里的铁锤，当头一锤，就结果了晋鄙，信陵君也顺利地接过晋鄙的兵权。

用这样残暴、冷酷的方法毁灭证据，还有一个大家都熟悉的例子，就是京剧《铡美案》，陈世美杀人的企图就是想使自己的假话不被揭穿。类似杀人灭口，消除人证以使假话继续成立下去的例子可以说不胜枚举，电影、戏剧、小说里层出不穷。"量小非君子，无毒不丈夫"，这种厚黑之道，对于维持假话不被揭穿来说，同样有效。

厚话黑说五：不给人留把柄



假话最怕被核实，只要来一个三司会审、当堂对质，什么样的假话都会被揭穿。因此，绝不能给人提供核实的机会，在这点上绝不能心慈手软。

俗话说："真金不怕火炼。"可是，假话毕竟不是"真金"，它是经不起检验的。所以，假话最怕被核实。如果来个三堂会审，一对一的核证，什么样的假话都会暴露。也就是法官审案时常说的，人证、物证俱在，叫你如何抵赖！因此，厚黑学认为，最保险的办法院就是不给人提供核实的机会，不给

别人留下把柄，在这一点上绝不能有半点心慈心软。

◎ 空口无凭，让对方干着急

在厚黑学看来，你不说假话则罢，要说就说得“无迹可寻”，即使别人能感觉到你是在说谎，可就是抓不住口实与把柄，也就是说，让对方无法核实你所说的究竟是真还是假。这应该是对厚话黑说的一个基本要求。

是不是感到这个要求太高了？其实，这样的假话我们在现实生活中已屡见不鲜。最典型的是我们买到的那些既无正式商标，又无生产厂家、出产日期的一些所谓“三无产品”，如果这些东西是假冒伪劣的，你就是想去举报或者告发，也找不到人，只好哑巴吃黄莲，有苦说不出。

还有一些人天真地认为，朋友之间以情谊为重，合作伙伴以信用为重。因此，他们有时候是没有必要，有时候是不方便将双方约定的协议落到纸上，彼此都以信任为基础，结果出现了很多“口头协议”、“君子协定”。但这种情况最容易出问题，订协议时双方关系尚好，而一旦双方关系出现危机，协议的执行就必然出现问题，如果有一方不履行这个协议，并矢口否认自己答应过那样的话，另一方同样只有自认倒霉了。

厚话黑说者就要善于利用这些空子，让对方空口无凭，最后只能干着急。

史蒂芬曾经同自己中学时候的好友合伙做生意，利润就按他们所投资的相应比例分成，但是由于史蒂芬事务繁多，对生意照应得不太多，后来整个业务全被他的合伙人所控制，到第二年开始就利润分成时，那位合伙人突然翻脸，对合作之事矢口否认，不仅不承认利润应该分成，甚至连他的投资也一口给侵吞了。

史蒂芬作梦都没有想到自己的老同学会用心竟如此险恶，于是一气之下告上了法院。可是到了法院上，史蒂芬口说无

凭，拿不出任何有力的证据证明自己的投资，而一些固定资产早已被那位老同学做了转移，显不出一点当年的痕迹了。

在厚黑学看来，史蒂芬的那位合伙人正是利用“空口无凭”这一招，使他的假话无法被揭穿，也就是无论他此刻怎样撒谎，你都拿他毫无办法，因为对方没有充分的证据以证明真相。

◎ 文字游戏，改变被动局面

厚黑学告诉我们，当自己的假话，别人不相信，提出质疑，有时采用一些诸如断章取义、语意双关等文字游戏，同样，可以使对方的证据失效。

首先来看一看断章取义的妙用。明时一位皇帝要解缙在他的一把外国进贡的扇子上题字。解缙写下了王之涣的《凉州词》：“黄河远上白云间，一片孤城万仞山，羌笛何须怨杨柳，春风不度玉门关。”

可是他一时疏忽，把诗中的“间”字漏了。他的对头发现后，向皇帝奏道：“解缙自恃其才，目无君主，竟敢乘写题之机，有意扔字欺主，如此狂妄之徒，今不杀之，后必酿成大患！”

皇帝一看，果然如此，便要杀解缙。这时，解缙接过扇子一看，说：“圣上请息怒，听为臣的慢慢讲来。这是我作的一首《凉州词》，虽和唐代诗人王之涣的《凉州词》仅有一字之别，但却不一样。”

皇帝认为他是在狡辩，但也想给他一个机会，就说：“既然如此，你就当着文武百官的面读读你的《凉州词》，只要大家听了，都认为是你的作品，朕不但不问罪，而且还重重有赏，如其不然，立即斩首！”

解缙当众念道：“黄河远上，白云一片，孤城万仞山。羌笛何须怨，杨柳春风，不度玉门关。”

解缙巧用停顿，将一首诗改成了词，而且读得有声有色，使大家耳目为之一新，君臣赞不绝口。

在厚黑学看来，这种语句停顿就是断章取义之法。当然还有利用谐音的方法，为自己说走嘴的话辩解，或者将一句话做前后倒置，同样也可以获得较好的效果。

曾国藩镇压太平军，连连失败。他打算请求皇上增援军队，于是就草拟了奏章，作为面奏时的“腹稿”，其中讲到战绩时，不得不承认“屡战屡败”。一位师爷看了这个提法后，马上提醒他，前段时间，一员大将面奏时，也曾讲到“屡战屡败”，因触怒龙颜而被贬谪。曾国藩不禁吓出了一身冷汗。但是，对皇上又不能谎报军情。于是他在苦思良久，突然灵机一动，将“战”与“败”两字调换一下位置，这样“屡战屡败”变成“屡败屡战”，从而使这句话的意思起了质的变化。“屡战屡败”是一种无能的表现，而“屡败屡战”却是一种英勇无畏的表现。皇上接到曾国藩的上奏，说到“臣屡败屡战”一语后，果然龙颜大悦，认为他在失败面前斗志不灭、百折不挠，从此曾国藩开始官运亨通。

曾国藩这里明明是在为自己开脱罪责进行辩护，就是通过改变词序来达到目的的。要揭露这种诡辩，决非易事，厚黑之士不妨一用。

又如，古时候，有一个公子哥儿因马术未精而伤人致死，于是被控下狱。他的父亲在讼师的伙同下，贿赂了县署代书诉状的小吏，将状词中的“驰马伤人”改为“马驰伤人”。驰马伤人，是指人乘马飞驰伤人，罪在人；马驰伤人则是指马脱缰而伤人，这属意外事故，这位公子哥并不构成犯罪。

还有一个故事，苏东坡幼年时，天资非常聪明，由于读书特别多，书上的字也没有不认识的，再加上文章写得好，因而受到人们的尊敬和赞扬。于是，他有点飘飘然了，竟然在自己书房门前书上一联：“读尽人间书，识遍天下字。”

有一位长者专程来到苏家，向苏东坡“求教”，请苏东坡

认一认他拿来的书。书上写的全是周朝史籀创制的字体，苏东坡一个也不认识，羞得面红耳赤。长者也没有说什么就走了。苏东坡这才感到自己门前的对联名不副实，马上将对联各填一字，上联是：读尽人间书好，下联是：识遍天下字难。这样一改，先前的尴尬就一扫而光！

通过篡改来说假话的，最典型的事例就是《三国演义》里的孔明智激周瑜一节，说诸葛亮为了联合抗曹，在劝说周瑜时，虚拟出“曹操征战江南，是为了得到二乔”之说，为了使周瑜深信不疑，还故意将曹植的《铜雀台赋》的“连二桥于东西兮，如长空之蝃蝀。”改为“揽二乔于东南兮，乐朝夕之与共。”巧妙地将二乔即周瑜与孙策的夫人揽入其内，一下子就激起周瑜的大怒，所以才在诸葛亮佯装惶恐之状后，坚定破曹信心。

可见，文字游戏之法，既是一种巧妙的说假话的方法，也是一种维护自己的假话不被揭穿的方法，如果运用得当，能起到事半功倍的效果。

◎ 主动坦白，骗取他人原谅

厚黑学对于说假话，还有一个绝招，就是有意暴露出一点缺陷，诱人上钩，让人陷入更大更深的骗局。厚黑大师通常都是说假话的高手，他们在这方面的功夫已修炼到炉火纯青之境，简直有如武林高手的无剑胜有剑！他们有一句名：“我是厚黑之人，我怕谁，既然敢说谎，我就不怕承认！”他们这种勇气令人不得不佩服，但是必须看清楚，他们的这种敢说敢认、大包大揽其实不过是另一说假话的技巧。很有可能他们承认的假话里包含着更大的假话，就像一个出色的武士和你决斗时，有意露出的破绽不过是使你上当的一种伎俩。

例如，一个公司的刘经理，是一个极有韬略的人物，他从一个街道小厂起家，到最后成为一家十分有名的大型电器集团

公司的经理，于事业的确出色。但是凡跟他打交道或在他手共过事的人，几乎无不称他“尖、奸、黑、猾”，可见他是一个厚黑人物。他经常在外面招聘人才，许诺人家高薪、房子，但招来的人才一旦做完他预定的项目，他马上把资金转移到新项目上，然后对开发旧项目的人才们又是哭又是泣地说：“我实在是无能，让你们开发出的项目不能投人生产，我现在资金紧张，你们做出的项目只能留在图纸上，我投下几十万什么也没能赚着，我对不起大家啊！可眼下的情况实使我无法兑现我曾经给你们许下的诺言，让你们这样一批出色的人才受到委屈，我感到太难受了。我当初说项目一出来立即能投入生产是说了假话，我对不起大家。”

他这一番表演，很多人被迷惑了，一些人因条件无法满足，无可奈何地离开了，另一些人以为他真的遇到巨大困难，过去的要求也就不再提了。可是，等把这一群人才榨干之后，他又赶快用同样的手段去引诱另一些人才，故技重施。

厚黑学认为，人们都有这样一个奇怪的心理：你越说自己的坏话，别人反倒觉得这人并不坏，因为一个真正的坏人是不会说自己的坏话，这就是一个思维的定势。如果厚话黑说者可以利这个思维定势，就可能轻松地让别人上当。比如情场高手，最爱玩弄这套把戏，他们都是先用花言巧语将一个女孩子勾上手，当与之关系发展到一定程度时，他立刻竹筒倒豆子似的把先前自己说的谎、耍的手段一一坦白交代，而且装出一副痛心疾首的样子，说自己如何如何差劲，如何如何配不上对方，甚到叫对方别在理自己了。而通常情况下，女孩子刚一听说他们说谎，的确会大吃一惊，但随之而来听到那一大通悲壮的坦白之后，就会反倒觉得这人可爱得很，在心理上更加离不开他了。这就是利用了这种人性的弱点。

同时，在厚黑学看来，敢说敢认、大包大揽，这对一个厚话黑说者，有时候不失为一种很好的台阶。比如你的假话被揭穿了，辩解的话，只会越描越黑；掩饰的话，只可能像鸵鸟把

头埋人沙子一样滑稽可笑。厚黑学认为，与其如此，倒不如一口应承下来。因为，假话人人都说过，可见说假话是人类共同的心理，但是一般人都说过假话而不敢承认，可是你却反其道而行之，既说了假话又大胆地承认，这样一来，人家反倒容易忽略或原谅你的假话，反过来钦佩起你的勇气来，甚至由此认为你是一个诚实可靠的君子。这样的话，你又可以逍遥自在地行你的厚黑之术了！

◎ 遁迹销声，露馅时走为上

在厚黑学看来，厚话黑说中所谓“不给人留把柄”还有一个重要方面，就是情况不妙，赶紧开溜，也就是俗话所说的“三十六计，走为上”。“走”并非英雄末路，走可以离开因说假话而造成的不利环境，设法转往别处另起炉灶，重新开张，从而达到东山再起的目的。如果不顾条件，一味死扛，就不是厚黑之士了。

例如，一个做政治家的父亲对他准备从政的儿子传授当官的经验：“如果有人指责你行贿、行为不端、说谎，你该怎么办呢？”

儿子想了想说：“首先利用各种媒体公开辟谣，有必要时不妨开一个记者招待会，在电视上竭力装出一副清白无辜的样子，然后痛骂那些造谣中伤你的人，说他们都是你的政敌，并且把手按在《圣经》上赌咒发誓说自己是纯洁无瑕的，上帝可以作证。”

父亲接过儿子的话说：“如果这一招不灵，赶快找一个得力的律师，让他替你去收拾局面。你拒绝见任何人，万不得已可在适当的时机说：我的清白已经得到公众的证明，各位若还有问题就请去问我的律师吧！”

儿子问：“这一招要再失败了呢？”

父亲说：“这一招要再失败，你就赶快揣上钱包开溜吧！”

这是一个西方的笑话，但是它很容易使人联想到“滥竽充数”故事：齐宣王很喜欢听人吹竽，合奏的竽声令他十分高兴，于是他的宫廷里汇集了无数的吹竽能手。有个名叫南郭先生的人根本不会吹竽，但他听说吹竽就可以在齐宣王宫廷裹混饭吃，于是就假冒成吹竽的，混人齐王的吹竽乐队中。不久，齐宣王死了，齐湣王继位，他不喜欢听合奏，他爱听独奏，于是他便要求吹竽的乐手们一个一个地单独吹给他听。这一来南郭先生害怕了，他只好连夜溜掉。

在厚黑学看来，这位南郭先生的确是一个聪明人。说假话骗人，既需要智力，也需要技巧，但无论你有多高的智力、多好的技巧，你总不能把真的弄成假的，或把假的变成真的。因此，假话说得再漂亮，谎言编得再精巧，总有一天要败露，逗乐取笑的假话败露了，最多博人一笑，要是关系身家性命的假话败露了，那可要人头落地，再呆下去就只有俯首就擒，所以在真相大白之前，干嘛不一走了之，非得在一棵树上吊死呢?

厚话黑说六：接招顺势反击

——假话蒙着说的最大优势在于进攻，而不在于防御。如果为了『圆谎』而疲于奔命，只有使自己穷于应付，根本无法实现自己的目标。

假话蒙着说的最大优势在于进攻，而不在于防御。如果为了“圆谎”而疲于奔命，只有使自己穷于应付，根本无法实现自己的目标。

厚黑学从本质上讲，就是一门关于在人性丛林中如何进攻的学问，因此，假话蒙着说也同样，他的最大优势也在于进攻，而不在于防御。如果为了“圆谎”而疲于奔命，只有使自己穷于应付，根本无法实现自己的目标。因此，在厚话黑说中，一定要学会化被动为主动的技巧，可以通过移尸嫁祸、偷梁换柱、借尸还魂等“造假”手法，运用“接拳反击、化守

为攻”的“售假”战术，实现以退为进的目的。

◎ 移尸嫁祸，反守为攻

“移尸嫁祸”就是一招非常有效的“接招顺势反击”手法，它的目的是转移祸患于别人。当然运用时，自己的手脚一定要干净，让别人拿你毫无办法。

在厚黑学看来，“欲加之罪，何患无词”，这是指权力支配人对被支配者的一种手法，如果同等地位、同样权力而要陷害对方的话，那就是“欲嫁之罪，何患无计”了。这招的好处是自己不用出面，干脆利落，而又加害于对方，达到了自己的目的。

例如，唐朝的武则天本是唐太宗的“才人”，太宗死后，她又成了高宗的昭仪，宠幸无比。可是，她是一个雄才大略而又野心勃勃的女人，自然不会满足于此，她的目的在于夺取皇后宝座，获得可以施展抱负的权力。她处心积虑地施展各种功夫，首先笼络宫人为耳目，专门刺探皇后的情况，隐善扬恶地在高宗面前告状，高宗逐渐对皇后冷淡下来。

她取得了高宗的绝对信任后，便进一步地诬蔑皇后，她知道皇后的势力和地位是根深蒂固的，不出大问题不容易废的，于是她便用毒计陷害皇后。皇后此时尚蒙在鼓里，还以为武则天是一个善良而听话的妹妹。那时，武则天生了一个女儿，乖巧伶俐，高宗非常疼爱。一天，皇后找武则天聊天，见女孩很可爱，逗她玩了一阵才走。武则天乘机狠心地将此亲生女活活扼死，放在床上，盖上被子，好似熟睡一样，自己却溜到花园去看花。

高宗回宫了，武则天笑嘻嘻地从花园里回来。接下来的一幕大家可想而知，高宗大怒，认为皇后竟如此狠心，扼死他的爱女！从此，产生了废皇后的念头。

没过多久，高宗生病，武则天又派人潜入东宫去，在墙角里埋下一个草人，上写着高宗的生辰八字，又故意叫人向高宗告密，说皇后日夜在念符咒，要咒死高宗，高宗令人去掘出草

人，证据确凿，皇后想分辩也不行了，最后被打入冷宫。

在厚黑学看来，武则天不但善于说假话，更善于使别人相信他的假话，并使她的假话成为直指对手心脏的一把利刃。

张居正是明朝宰相，也算中国历史上的一位大政治家，为了要夺权，也频频使用移尸嫁祸的手法，造假护假，以达到自己的目的。

明神宗即位时，年仅十六岁，大太监冯保，居中用事。而此时独握大权的是内阁大学士高拱。大学士张居正明白要夺权搬倒高拱，非借冯保之力不可，于是暗中与冯保交好，和他称兄道弟。有一次，神宗早朝，刚走出宫，突有一无须男子疾趋而来，左右见后，即上前把他抓住，搜出一把利刀，显有行刺企图。

神宗马上让冯保审问，此人供说是来自南方的戚继光的营里。冯保听了吓了一大跳，当即停止审问，马上去找张居正，商量如何处置这件事。张居正却所问非所答地说：高拱总想把你逐出宫外，你难不想除掉他吗？此番正好可以乘机把高拱除了，你才可以高枕无忧。何况戚继光正握着南北军权，不能轻易把他扳掉，何不如此如此？”

冯保听完大喜，回来就叫亲信去办，这名亲信就去对疑犯说：“下次审问的时候，你只一口咬定是高拱派你来行刺的，便可赦你无罪，还会升你做锦衣卫，赏赐千金。如果不这样说，必会把你打死。”这名刺客在威逼利诱之下，勉强答应照办。当这名刺客真得如此招供之后，在张居正的授意之下，被判了个斩立决，被灭了口。

自然这个案件的结果对高拱非常不利，在此情况之下，高拱也不敢在贪恋自己的权位了，只好让出相位，告老还乡，朝政大权，独自落在张居正手里。在厚黑学看来，张居正是一个厚话黑说的高手，他的高明之外在于，制造假话整掉对手，又杀人灭口，让别人不能再说话，这样假话就说得圆满了。

◎ 借尸还魂，东山再起

相传八仙中有一位铁拐李，本来是一个翩翩少年，名叫李

玄，因醉心为仙，于是拜太上老君为师，学得了一套长生不老术。一天，他嘱咐徒弟说："我立即要神离躯壳，跟师父魂游太虚去，你好好守住，不要离开半步，守到第七天，如果我魂还未返的话，那是我已成仙去了，才可将肉体焚化!"说完就静坐神游而去。徒弟守着他的尸体，加意防护，生怕有一点闪失。可是到了第六天，忽然他的家人匆匆到来，促他回家，说他的母亲病得很重，危在旦夕，一定要他赶回家，见最后一面。徒弟听见后，大哭起来，说："母亲危急，师魂未还，如我回去，谁守师尸；不回家，母难瞑目。"来的人就劝他说，师徒之义怎及父母之情，况且人已经死了六天，脏腑都会腐烂，哪里还有还魂的道理？徒弟一听也有道理，于是大家一起，把李玄的尸骸焚化了。第七天，李玄的魂归来了，却没有尸首可投，变成了一个无主孤魂，日夜到处游荡，忽然看见路边有一具乞丐的尸体，猛然想起太上老君临别时说过的话："辟谷不辟谷，车劝路亦熟，欲得旧形骸，正逢新面目。"便长叹一声："罢了，既然劫数难逃，大限已定，也不能相强了。慌不择路，魂正无依，不如将错就错吧。"于是就附丐尸而起，变成了一蓬头垢面，露肚跛脚，要靠拐杖走路的人。

这就是"借尸还魂"的由来，在厚黑学看来，这招用来接招反击再合适不过，在自己面临失败之后，通过说假话，制造谎言，以便东山再起。借尸体实质上就是造假，不过，这假一定造得要圆满。

厚黑大师刘邦自即帝位后，用计谋诛杀了功臣韩信、英布、彭越、陈豨等异姓王，并把自己的儿子分封为王，在临危时还召集列侯群臣于病榻前宣誓："此后非姓刘的不得封王，非有功不得封侯，如违此约，天下共击之。"

可是等到刘邦驾崩，大权落到了皇后吕雉手中。吕后一旦大权在握，就想杀尽刘邦的遗臣以及各刘姓王，变刘家天下为吕家天下。于是，诸王逐渐被她杀害了，未遭毒手的也都削了兵权。

齐王刘章眼见各兄弟被姓吕的迫害到这般地步，禁不住在院子里仰面大哭起来。忽然背后有人说："大王！有什么事值

得这般悲伤？”

刘章回头一看，原来是田子春，便对他说：“为什么不伤心？我虽封王，却一点权力也没有。当日父王给我的二十万兵，又被吕后追回去了。”

田子春马上表示，自己有办法去长安把兵权讨回来，并向刘章要了一笔活动费和黑白两匹良马。田子春还带了七岁大的儿子奉郎一齐上路，在长安的旅店住下。他打听到吕后最信任得过的心腹是张石庆，便在他身上打主意。

田子春知道张石庆每天上朝必经过门前，便故意把白马拴在店门口。张石庆见到，对这匹良马赞不绝口。第二天早晨，田子春又将黑马拴出来，张石庆又看见了，更加欣羡不已。经打听知道是个卖马的住客。

田子春又在暗里跟踪，见衙门前有所大宅，门上写着：“此房出租。”并了解到这个大宅是张石庆的，便灵机一动，计上心来上，上前问门公：“这房子要多少钱出租？”

那门公向他看一眼，反问道：“这是张大人的房子，不是什么人都能租的。你是什么人？”

“我是街上那个卖马的，你回报张大人就知道了。”

果然，很快田子春被唤进去，张石庆首先就问：“你那两匹马卖不卖，要多少钱？”

田子春恭敬地说：“我那两匹马是一对良驹，特地从齐鲁赶来的，大人喜欢的话，哪敢说卖，送给大人便是了。反正我卖马的目的，不外想卖点钱去求点事情做，光耀一下罢了！”

张石庆听说后，对他非常有好感，就问：“你贵姓！”

“敝姓田。”

“那更好，恰好和敝眷同姓。既然你要做官，就索性做我的小舅子吧，好不好？”

田子春巴不得这样，马上拱手拜见姐夫，再叫儿子过来叩见姑丈姑母。然后，便搬入衙门居住，俨然成了一家人。

田子春是个善于逢迎的人，每天和张石庆高谈阔论，很得“姐夫”欢喜。一天在闲谈间，张石庆谈起吕后的事，田子春

乘机说："如果姐夫能向太后奏请封吕氏三人为王的话，她一定很喜欢，将来姐夫可升做上大夫呢！"

第二天入朝，张石庆奏请封三吕为王，太后果然大喜，除分别封吕起、吕禄、吕平为王外，又封张石庆为丞相，赏帛金三万。

张石庆喜不自胜地回来，告诉了田子春。田子春马上假装非常后悔，说："我真该死，不应酒后胡言，如此一来，坏了太后的大事。您想，刘氏还有三个王在外，自然不喜欢啦，万一起疑心，造起反来，事情不是糟了吗？"

张石庆本来就是一个没有主意的人，听他这么一说，也非常着急，连忙问："那怎么好呢？"

"现在惟有想办法也给姓刘的一点好处，缓解一下。"接着，田子春说出了办法。

当晚，张石庆入宫见太后，奏说："外间已传开了，说关外三王刘泽、刘号、刘长，知封三吕为王，心中不服，想造反了。"

太后问："有什么方法可以制止他们呢？"

"可不可以这样？"张石庆说，"将三王中的有官者赐赏，无官者付给兵权，他们有了甜头就不会造反了！"

太后认为非常有道理，立即叫陈平入宫，商议这件事。表面对吕后非常忠心而实际一直在盘算着如何铲除吕氏的陈平，心想一定是齐鲁那边有人打进来替刘章取兵权了，心里非常高兴。

当太后问他，刘氏三王中谁无兵权时，陈平答："只有山东刘泽久在赋闲，无职无兵权。"

"好，叫刘章入朝。"太后当即派使者到齐鲁，告诉刘章，刘章大喜，即刻起程上长安。太后便把兵印给张石庆转交与刘章，给了他二十万军马。

第二天一早，刘章往兵部交割兵马，率领二十万大军驻扎郊外。田子春看到大事已成，犬末亮就和儿子奉郎骑了带来的两匹黑白马，借口去打猎，带领五十个随从赶到刘泽营中，随后拔寨起程回山东去了。

没过多久，刘章凭借着这二十万军马在山东造反。

吕后正是由于被假话所蒙蔽，才中了田子春"借尸还魂"

之计，为刘氏家族东山再起创造了条件。

◎ 偷梁换柱，掌握主动

对于“偷梁换柱”这一种假话蒙着说的技巧来看，历史上所载的“狸猫换太子”的故事，就是这方面的杰作。

宋真宗时，东宫娘娘章献不能生育，她的侍婢倒给真宗把肚子给睡大了。心狠手辣的皇后知道，万一生下个男孩，就会被立为太子，将来母以子贵，侍婢升娘娘，就会把自己打入冷宫。她越想越害怕，于是，想出一个以谎话造假的方法，也装模作样地在肚皮上塞了一个枕头，说自己也怀了身孕，来蒙蔽真宗，真宗知道双喜临门自然万分高兴。章娘娘随后又买通了一班内侍，密切监视着另一个大肚婆的行动。到了她要临盆，生下男孩的时候，迅速地捧一只剥了皮的猫进去，把孩子换了出来，交给皇后，皇后乘机说自己生了男孩。生出怪物的那位下场自然可知。而章娘娘一直当孩子如亲生骨肉，直到立为太子，最后登基当了皇帝，这就是宋仁宗。由于这个假话说得滴水不漏，章献的皇后宝座始终没有动摇过。

历史上，赵高也是一位厚话黑说的高手。

秦始皇巡狩天下，行到沙丘地方，忽然旧病复发，群医束手无术。他自知死期将近了便悄悄对丞相李斯说：“我的病是不会好了，你辅助我这么多年，事无大小，都是你代劳，我很相信你对我的一片忠心。可惜我寿命短，不能与你长享荣华富贵。我死了之后，你可扶助太子扶苏为皇帝，太子为人聪明能干，仁民爱物，足能继承父业。你能用辅我的心辅他，扶他登位，我死也瞑目了！”

随后又召集次子胡亥和赵高等一般人来，把玉玺遗诏当众交给李斯，对大家说：“眼看我跟大家永别了，我把后事交给丞相去做，以后的大小事情，你们要听丞相的话，不得生二心。太子扶苏是个能干的孩子，唉！可惜我当时一时冲动，将他调到北方去跟随大将蒙恬。我已经嘱托丞相扶他继位了，你们要体谅我的苦心，竭忠拥护他。还有现在国事虽然粗定了，

但地方上残余势力还没有彻底铲除，随时有死灰复燃的可能。我死了之后，千万不要把消息传出去，诚恐引起混乱，等灵柩回到京城咸阳后，才可把丧事公开，扶太子登基，这样就可以防止一切祸乱了！”

可是，宦官赵高怕太子一旦登基，会对自己不利，便去对李斯威逼利诱，软硬兼施，最后说动了李斯站到了自己这边，同自己一同实施一个巨大的“偷梁换柱”的“谎言”。

赵高见李斯被说服了，便欢天喜地的去见胡亥，开口就说：“公子知道目前有一个大问题马上要解决吗？我已和丞相交换意见，不如把遗诏改为让公子为帝，共享富贵，不知公子意下如何？”

胡亥毫无主见地说道：“我是没有意见的，你认为怎样好便怎样去办好了。”

于是，赵高和李斯把遗诏改了，另伪造一道圣旨，派人带交太子扶苏要他自尽。扶苏根本不知父亲死讯，读罢诏书，泪流满面地说：“君教臣死，不敢不死！父要子亡，不敢不亡。今日君父要我死，我不能不自尽了，还是服药酒吧，免得身首异处！”

见此情影，蒙恬连忙阻止说：“皇上派我率领三十万大军驻守边疆，又叫太子来监督，责任重大，信任有加，既然信了，而又要我们死，决无是理，其中必有诈情，不如回京去问个明白，如果属实了，那时再死未迟！”

扶苏说：“君父的命令既然下达了，决不可以违反，若再去奏请，岂不加重我的罪行？”说完，饮毒自尽。就这样，扶苏死了，胡亥就继承了帝位，是为二世，国家大权尽在李斯和赵高手中。隔了不久，赵高制造一个籍口，把蒙恬杀害，还株连九族，随后又找机会除掉了李斯，使自己独霸了大权。

在厚黑学看来，赵高这一“偷梁换柱”假话造得可谓是干净、彻底。

〔第二篇〕

好话捧着说：让不满足变成满足

美国著名心理学家威廉·詹姆士说："人类本性上最深的企图之一是被赞美、钦佩、尊重，渴望赞美是每一个人内心中的一种基本愿望。"厚黑学认为，好话捧着说就是迎合了这种人类的本性，它会使人在飘忽不定的柔软声音和媚笑眉眼之中，失去对抗能力；即使对方能聚集起万钧雷霆之力，也会突然发现失去了轰击的对象。李宗吾正是在透彻人类本性的基础上，提醒世人，厚话黑说一定要懂得给人留面子、捧场，帮人吹喇叭、抬轿子，甚至卑恭折节、胁肩谄笑，只有这样才能消除对方因欲望未得满足时产生的不满情绪，一旦对方不满情绪消除了，厚黑的目的也就达到了。可见，好话捧着说是一种无本的生意，低级一点的可以比别人多得一口饭吃，高级一点的可以比别人多得一点名、多得一点利。

■ 厚话黑说七：多拣好听的说

常言说："美言一句三冬暖"。世事纷扰，人生不易，谁都难免有不顺心之际，一句恰当的鼓励，一声适时的赞许，在对方心中会产生"核裂变"。

人人都乐意听赞扬的话，当赞扬一个人的时候，就正是在满足他自尊心的需要，化解他人性的饥渴。在厚黑学看来，我们施舍了他，帮助了他，那么他一定会回报我们的。世事纷扰，人生不易。谁都难免有心情抑郁、沮丧伤怀之际，同时，

我们也应该相互慰藉。事实上，一句恰当的鼓励，一声适时的赞许，就可能重新燃起一个人自信的勇气和追求的热望。如果时机把握得当，就是轻轻地点头致意，也有鼓舞人心之大用。在认真分析了人性的需要之后，厚话黑说提出，一定不要吝啬你的赞美，多拣一些好听的说。

◎ 不要吝啬你的赞美

自己不可能称赞自己，但却可以称赞别人。厚话黑说认为，你不应吝啬自己的称赞，把它当成了一种无本投资，时间长了必然会得到丰厚的回报。因为，对别人来说，称赞是欣赏，是感谢，是对别人表示敬意。反之，一副冷漠的面孔和一张缺乏热情的口齿是非常令人失望的。在厚黑学看来，你又没有什么损失，为什么要吝啬自己的赞美。

曾有一位足球教练，他要求队员在自己进球得分时，一定要对传球给他的队友笑一笑，或者点点头，以示赞许和谢意。一位队员不以为然，“那他要是并不注意我，这么做不是白搭了吗?”面教练却肯定地说，“我敢保证他一定会注意着你的。”大家按照他的话做果然有效。

厚黑学已经把人性分析的非常透彻，它认为，每个人的潜意识里都渴望被人赞美，因为那样才会知道别人对自己的认同。可以说，人类本性最深的企图之一就是期望能被人赞美、钦佩、尊重。同时，厚黑学也强调，这个社会是用平等的交换来满足希望被人重视的欲望，厚话黑说的精妙之处就在于善用人性共同的“弱点”，满足对方希望得到重视的欲望。

卡耐基有一句名言：“在跟别人相处的时候，我们要记住，和我们交往的不是逻辑的人物，和我们交往的是充满感情的人物，是充满偏见、骄傲和虚荣的人物。要了解别人，我们需要个性和自制。”比如，大多数的人都想拥有：自己和家人的健康；生活的幸福；亲人的团聚；足够的金钱；物质上的满

足；子女的幸福；一种重要人物的自豪感，等等。

例如，周小姐是一家生产保健器械的公司的员工，刚刚到职那会儿，她每天都要接待许多陌生的客户，由于一开始她未能很好地把握对待不同职业的人的距离，工作中曾出现过不少的尴尬局面。有了经验之后，她再接待陌生的客人就有把握了。只要对方自报家门，是哪个单位的，她就会以适当的方式对待。有一次，一家医院的采购员到这儿订购这种保健器械，周小姐知道这家医院在国内具有相当的影响，又听说这个采购员相当挑剔，光说好话没有用。可是，周小姐知道，如果搞好了，会使公司增加一大批订货，提高公司的知名度，搞不好，会直接影响本公司的声誉。她从接待的这个人是医疗单位的采购员，而且好挑剔，推断出与这种人交往要不卑不亢，不可太远，也不能太热情，但是，这并不意味着对方不愿意听赞美的话，关键在于说什么，如何说。凭自己多年的经验，周小姐认为，对待这种人，最重要的是，要让对方感觉到你认为他是一个有决定权的大人物，让他感到自己的重要性，满足了他的这种自尊心，其它的一切都好办了。果不其然，周小姐那一句句较为得体亲切的赞美使这位采购员甚为高兴，仿佛周小姐已不是他的谈判对象，而是他的同事。于是他谈起走过的几家公司，有的太粘乎，让人受不了，使人怀疑他们公司的产品有缺陷；有的则太冷淡，让人不能忍受。在这儿，受到周小姐的得体赞美，他也热情地把周小姐及其公司赞美了一番，最后的结果就可想而知了。

◎ 把赞扬当作人际关系的润滑剂

厚黑学认为，好话捧着说对于搞好人际关系具有至关重要的作用。比如两个学生各拿着自己所写的作文请老师评价。老师如果对甲说，他写得不如乙，乙也许比较得意，而甲心中一定不高兴。而如果对乙说，他写得比甲还要好。乙固然很高

兴，甲也不至于太扫兴。这两种话一比较，就显出了好话捧着说的重要性。

心理学家吉斯菲尔指出："有不少人，他们喜欢听相反的话；更有许多的人，喜欢别人把他们当作有思想、有理智的思想家。有一回，我与一个人讨论一件颇有争议的社会问题，我对他说：'因为你是这样的冷静、敏锐，因此我想知道，我们究竟应该站在什么立场？'他听了我的话，立刻现出满面春风的样子，并详细对我说了他对此事的立场态度。原来此人是愿意别人认为他是敏锐、冷静的。"

他又指出："几乎所有女人，都是很质朴的，但对仪容妩媚，她们更是孜孜以求的。这是她们最大的虚荣，并且常常希望别人赞美这一点。但是对那些有沉鱼落雁之容、闭月羞花之貌的倾国倾城的绝代佳人，那就要避免对她容貌的过分赞誉，因为她对于这一点已有绝对的自信。如果，你转而去称赞她的智慧、仁慈，如果她的智力恰巧不及他人，那么你的称赞，一定会令她芳心大悦，春风满面的。"

因此，在厚黑学看来，好话捧着说，不等于耿直诚实、直来直去，也不是口若悬河、故弄玄虚，而等于掂着对方的心理说，顺着对方的感情说，摸着对方的好恶说。常言说："顺情好说话，耿直讨人嫌。"对方爱什么、恨什么，喜欢什么反对什么，都弄清了，说话也就有了方向，有了目标。有时，要让对方答应某一请求，直说不行，曲说反而成功了；正说不行，反说却成功了；实说不行，虚说却成功。所以，好话捧着说是非常重要的，而"花言巧语"正是好话捧着说的表现，只要不过分，不讨人嫌，就会通过"花言巧语"办成许多事。这里所说的"花言"指的是把话说得美，说得好听，说得感人、动人、耸人、悦人；"巧语"说的是把握说话机会恰到好处。

厚黑学由此得出结果，会说恭维话的人，肯定比较吃香，事业顺利也顺理成章了。当一个人听到别人的恭维话时，心中总是非常高兴，脸上堆满笑容，口里连说："哪里，我没那么

好。”“你真是很会讲话!”即使事后冷静地回想，明知对方所讲的是恭维话，却还是没法抹去心中的那分喜悦。因为，爱听恭维话是人的天性，虚荣心是人性的弱点。当你听到对方的吹捧和赞扬时，心中会产生一种莫大的优越感和满足感，自然也就会高高兴兴地听从对方的建议。

一次一些企业家们在聚会上谈到“拍马屁”的问题，他们都表示非常厌恶拍马屁的部属，但是又承认，他们心目中优秀的部属有的就是“拍马屁”的能手，自己也喜欢听听来自部属的美言。有时，一个人做了一件事，自己吃不准是对是错，如果有人趁机“贡献”几句好话，你就会飘飘然，大有“深获我心”的知遇感，不禁发出“知我者唯你也”的感叹。古今中外能够“闻过则喜”的人实在太少，听到别人赞美自己而飘飘然的人倒是太多。在这种社会心理环境下，虽然明知阿谀奉承的人大都言非心声，甚至可能是别有用心，却仍然愿意或乐意姑妄听之，自我陶醉。不论用传统的眼光看，还是用现代的眼光看，阿谀谄媚都是一种卑鄙的行为。正人君子鄙弃它，但是也无可否认，它在人际交往中扮演着相当重要的角色。尤其是在下属和上司的交往中，好话捧着说又是必不可少的。

首先，它是上司与下属交往中的缓冲器。经由适度的奉承，可以使双方的冲突缓和消除，乃至感情更为亲切。如果上下之间的关系曾因争执而闹僵，凭着适度的奉承便有可能化解。世人只知不打不相识，其实不“捧”不相亲。对于解决人际冲突来说，“捧”远比打更有效。

其次，它是下属对上司的一种激励。人人都需要激励，如果下属能够对上司的成就适时地赞美，则必能满足他的成就感而倍加激发他的乘胜前进的信心。这种“捧”由下属提出来，即使有些过火，也是最为直接有效的。真正高明的上司，最希望得到的还是下属的掌声或捧场，这和站在舞台上的表演者的心理是一样的。

第三，它是人际交往中一种价廉物美的口惠。虽然奉承在有些人看来，是一种不入流的行为，但在现实交际特别是在上下交际中，却是一种具有听觉美的口舌，这也就是人们常说的“请多多美言”。问题在于适当地加以表达，辩证地加以利用，话带几分夸，造成情境佳，又有什么值得大惊小怪的？在下属与上司相处的场合适度的恭维，一般都能使双方的关系更为相容，何乐而不为呢。

每个人都渴望得到别人和社会的肯定和认可，我们在付出了必要劳动和热情之后，都期待着别人的赞许。那么，把自己需要的东西，首先慷慨地奉献给别人，体现的只能是我们的大方和成熟。有人说：“对人表示赞许，是撒向心灵的阳光雨露。”赞许别人的实质，是对别人的尊重和评价，也是送给别人的最好礼物和报酬，是搞好人际关系的一笔暂时看不到利润的投资。它表达的是我们的一片善心和好意，传递的是你的信任和情感，化解的是你有意无意间与人形成的隔阂和摩擦。世界上的人大都爱听好话，没有人打心眼里喜欢别人来指责他。

美国哈佛大学的专家斯金诺，通过一项实验的研究结果表明，动物的大脑，在收到鼓励的刺激后，大脑皮层的兴奋中心就开始起劲调动子系统，从而影响行为的改变。同样的道理，人作为万物的灵长，期望和享受欣赏，是人类最基本的需求之一。日本的社会心理学家说过：“人们对赞誉、佩服或表示敬意时，除非显而易见地是溜须拍马，即使是应酬话，你也许还是觉着舒坦。可是，听到他人对你的批评，不中听的言语时，即使他没有恶意中伤，而且又部分符合实际，你也可能长期对它抱有反感。”

因此，厚话黑说提醒世人，既然赞扬是人际交往的润滑剂，我们就要在和周围人相处的过程中，毫不吝啬地赞扬别人，你不会有任何损失，而得到的却无法衡量。

◎ 精心挑选好听的话

在厚黑学看来，要想多拣好听的说，就得把“好听”的拣出来，也就是要想使自己的厚话黑说起作用，要发挥好话捧着说的威力，就应该去寻找对方的优点和价值等最闪光的地方，并设法告诉他，让他感到欣慰，从而有利于事情向有利于自己的方向发展。反之，如果让对方感觉到你是在恭维奉承他，而这种过度的恭维、空洞的奉承，都会令对方感到不舒服，适得其反。

例如，一位推销员去见一位客户，他进门就说：“先生，您好！我是某某保险公司的推销员。今天我到贵地，有两件事专程来请教您这位附近最有名气的老板。”

对方自言自语道：“附近最有名气的老板？”

“是啊！据我打听的结果，大伙儿都说这个问题最好请教你。”推销员赶紧说。

这位客户非常高兴地说：“哦！大伙儿都说我啊！真不敢当，到底是什么问题呢？”

“实不相瞒，是……”没等推销员说完，这位客户就说：“站着不方便，请进来说话吧！”

在厚黑学看来，这位推销员轻而易举地通过好话捧着说的办法接近了自己的目标。的确，每个人都觉得自己有值得夸耀的地方，只是大多数人把这种需要隐藏在内心深处罢了。因此，这位推销员在推销产品时抓住了这一点，赞美对方是“附近最有名气的老板”，这样就难以被拒之门外了。

同样，一位供货商对某商场的经理说：“王经理，多次去过你们商场，作为本市最大的专业食品商场，我非常欣赏你们高雅别致的店堂布局、井井有条的物品陈列、亲切和蔼的服务态度。看得出来，您为此花费了大量心血，真是可敬可佩！”

“做得还远远不够，请多多指教！”王经理嘴上虽在谦让，

但心里却美滋滋的。厚黑学认为，用这种赞美的方法接近别人，很容易获得他们的好感。

到底拣哪些“好话”，对方最爱听呢？在厚话黑说看来，吹捧对方的能力应该作为重点之一。

当一个人很有兴致地谈到自己的专长，或自己所取得的成绩，或所开展的某项业务的辉煌成就时，你如果抓住时机对这些内容加以赞美，并适时地提出自己的要求，在这样的时刻，他拒绝你的可能性最小，你的要求得到满足的可能性最大。

例如，某机关任职的杨某，今年三十多岁了，和妻子两地分居十多年，各种办法都用过了，妻子就是调不过来。这件事搞得精疲力尽，可也无可奈何。这不，在他妻子调动过程中起关键作用的某局又换局长了，新上任的是从外地来的于局长，他听说这位新局长能为群众办真事、实事。他先了解了几个受新局长帮助的例子，然后登门拜访。杨某一开始没谈自己此行的目的，先是对于局长进行恭维，说他比较突出的政绩，是真正为人民群众办实事的公仆。于局长也很谦虚，“哪里哪里，的确他们有困难，有的已经分居好几年了，就是调不到一起，我只是做了应该做的事情。”到了这个关口，杨某乘热打铁，顺势提出：“于局长，我也有点小事，需要麻烦您。我和妻子已两地分居十多年了，一直没有解决，本来不打算找人了，听大家都说您人好心好，办事认真负责，我心中仰慕，所以就来请您帮帮忙。”接着杨某就具体介绍了一下自己的情况，于局长让他回去静候佳音。果然没几天，一纸调令到手，杨某终于全家团聚。

在厚黑学看来，杨某所求的正是这位局长的份内之事，并且这位局长也因之名声远扬。如果杨某像有些人，只知道自己诉苦，去让别人帮助，激发别人的同情心，这是不够的。杨某这次首先赞美他办事能力强、负责任等，使其在兴头上轻松地解决了长期悬而未决的问题。可见，不仅要好话捧着说，而且还要把好话找准。

厚话黑说认为，除了夸奖对方的能力之外，赞美对方的容貌和仪表也应成为一个重点内容。

例如，一位非常善于与人打交道的某酒吧的女老板，有次一起外出，途经一家银行，她同朋友去取钱。但取钱的人很多，她的朋友等了好久也没取到。这时，她走了过去。那天这家银行的出纳小姐穿了一件藕色连衣裙，胸前绣了一朵花。只见她看着那位出纳小姐，然后说："小姐，你这件连衣裙真漂亮，与你白皙的皮肤非常相衬，特别是胸前这朵花绣得很别致，哪里买的呀？我也想去买一件。"

出纳小姐抬起头来，看着她说："别人从外面带进来的！"

"我说嘛！难怪这么漂亮。"她接着又说："小姐，我们是来取钱的。"

结果，这位出纳小姐就将她的钱先取了。

这位女老板高明之处就在于，她非常了解女人的心理，知道恭维那些方面对方最爱听。对于女人来说，没有比夸奖对方容貌、气质和衣服使其受用的了。例如，一位形体训练中心负责招聘报名的小姐，也精通好话捧着说。有一次一位小姐来报名，问报这个班的都是些怎样的人？接待小姐回答："他们都跟你一样，气质都很好的！"仿佛在夸奖班上学员，实际上间接地赞扬了那位小姐。那位小姐一听果然很高兴，很爽快地就报了名。

厚话黑说认为，在选准要"捧"的目标之后，还有善于选择绝妙词语。这里举一些例子，以达抛砖引玉之效。

第一，如果是称赞个人的家庭生活，可以说：

"听说你有位美貌的太太，真令人羡慕。"

"令爱很像你太太，长大后也一定是个大美人。"

"你孩子长得真像你，将来也必是个社会精英。"

"你住的地方真不错，眼光的确与众不同。"

"你们的院子很漂亮，是先生您自己照顾的吗？你工作那么忙碌又能将庭院整理这么好，真是令人佩服。"

“你们邻居都羡慕你们夫妇情深，请问你们夫妻保持感情的秘诀是什么呢？”

……

第二，如果是称赞对方所在的单位，可以说：

“贵公司是家颇有历史的公司，外界对贵公司的评价也很高。”

“贵公司的规模在此行业里居于榜首，大家都说想要赶上不仅赶不上，反而距离越来越远。”

“贵公司是本地区高收益的代表企业，大家对贵公司有关人员的评价也非常好。”

“大家都说贵公司的竞争能力太强了，他们无法抗衡。”

“听说贵公司的所有人员都非常用功，且每一位均训练有素，活动力很强。”

“听说贵公司的商品管理在这个行业里，没有一家公司比得上，不仅商品周转率高，而且不良库存为零，相当令人羡慕。”

……

第三，如果是称赞对方的成就业绩，可以说：

“总经理，你这么用功，对我而言是个很好的榜样。”

“董事长，这个行业的人都说你是以合理的想法进货的。”

“XX 先生，您的眼光真高，令我相当佩服。”

“久仰大名，今天能够见到您感到非常荣幸。”

“XX 先生，你的品位卓绝，在本行业里拥有很好的口评。”

“处长先生，我很冒昧地请问你，这条领带是你自己选的吗？品位很不错啊！”

◎ 吹捧，不留痕迹；恭维，不致反感

厚话黑说认为，既然赞美是每个人都需要的，好话捧着说

就应该值得我们重视。但是，应该怎样赞美、恭维别人才不致招来别人的反感或者当成“拍马精”？关键就要作到“吹捧，不留痕迹；恭维，不致反感”，这就要求厚话黑说者具备相当的素质。

首先，要有敏锐而准确地洞悉他人心理的能力，捕捉对方在心理上渴求什么，避讳什么，以针对性地“捧”。某女士性情刚烈，事业心强，从不喜欢生活在作为名人的丈夫的光圈里。但她最近的一次晋升之机确是夫君助了一臂之力。这使她既高兴又惭愧。如果，你在向她表示祝贺时说：“你是有眼识泰山，选对了老公，嫁人就嫁你老公这样，我是恨不得再嫁一次。”这话是赞美吗？说是也是，但是在被赞者听来，无异于一根根刺向敏感神经的钢针。因此，厚黑学提醒人们，恭维时要备加注意了解他人心理，否则你的恭维词就变成伤人箭。

其次，要有对别人优点和成绩的鉴赏力，坦然地容纳别人与众不同的闪光点，有重点地“捧”。这一素质在与朋友相处时尤为重要。在厚黑学看来，朋友取得成绩，最希望先得到你的首肯。如果这时你不主动地真诚地去赞美你的朋友，久而久之，你也许会失去令你引以为豪的朋友。而且很有可能，到这时你还不知道这全都是你的“金口难开”造成的。因此，厚黑学提醒人们，没有一个人不希望自己在各方面都比别人强，但也没有一个人各方面都比别人强，嫉妒是“好话捧着说”的大敌。

第三，要有宽广的胸怀，不计较个人恩怨和得失，实事求是地面对、承认、赞美别人，真心实意地去“捧”。赞美对于赞美者来说，是一种给予，只有具有宽广的胸怀，才会将自己的心灵付出与他人分享。一个心胸狭窄，嫉妒心作怪的人永远也无法取得这给予和付出的快乐。好话捧着说需要谦虚，需要有容纳别人的弱点和缺点的器量。因此，厚黑学认为，只有胸怀宽广的人，才会慷慨地给予别人以赞美，以谦虚、诚恳的态度客观地评价他人，赞美他人，从而在滚滚红尘中，左右逢

源。

第四，要有相当的自信心和勇气，通过赞美别人，反过来鞭策、鼓励、提高自己。英国人幽默地说："前怕狼后怕虎的人当不了好猎手。"要想做一名善于捕捉"好话捧着说"信息的"好猎手"，必须丢掉胆怯和顾虑，拿出自信和勇气。面对自己的竞争对手，既要同他友好相处，即使对手胜过了你，也不妨大大方方地表示祝贺，为他的进步高兴。作为对手和朋友，送一束含泪的鲜花，恐怕比任何形式的祝贺更感人至深，这表现了宽广的胸怀，也表现了你向对方学习的勇气。另一方面，同对手公平竞争，具有自信心的人不会担心机会稀缺，面是相信机会将赋予那些自身具有深深的内在价值感和自信心并奋斗不息的人。因此，厚黑学认为，既自信、自爱、自尊、勇气十足，又尊重、容纳、肯定他人的交际意识，是一种好话捧着说的较高境界，你慷慨地与别人分享机会、荣誉，为别人的成功而高兴，久面久之也为自己的成功奠定了基础。

第五，需要具有远见卓识，让你的恭维经得住时间的考验，并能给别人指引方向或予以启迪。要把赞美的眼光放长放远，使自己的赞美能经受得住检验，要注意考察人的成绩或长处的影响范围，使你的恭维之辞更加具体，贴切；要善于见微知著，从小事上发掘出重大意义，从眼前推测将来。因此，厚黑学提醒人们，一定要深入了解别人的真实能力和形势发展趋势，千万不可闭眼胡吹乱捧一通，那极有可能带来反面影响。

第六，要有一副好的口才，完美地表达你的判断，准确无误地传达你的赞美，有声有色地"捧"。厚黑学认为，要"捧"，就要紧扣对方的心弦。如果用词不当，不但达不到好话捧着说的目的和效果，反令被对方极为尴尬。但若信口开河，虽滔滔不绝，却常被人认为虚伪、矫揉造作，甚至有溜须拍马的嫌疑，从而使人反感。只有具备好的口才，你才能巧妙地打出潜藏于心底的暗语，使你的恭维成为所有声音中最甜蜜的一种，你也必将成为大受欢迎的朋友。

总之，在厚话黑说看来，恭维他人不要太夸张，过分的夸张对双方都是有百害而无一益。要切合实际，并适时指出存在的缺点和不足，这样才能显示出你的真诚。要做到真正的“投其所好”，不要说陈词滥调，对谁都是一样的“啊，你真美！”之类。恭维对方要投入，抓住对方的心理去赞美，这样才能使你的“捧”与众不同，从而获得极其明显的效果。同时，肯定和赞美是建立在理解的基础之上的，只有真正认识、懂得某物或某事，才能理解其价值和意义。如果不懂装懂，就难免在赞美别人时说外行话，这也是恭维他人的禁忌。另外，千万不要冲撞别人的忌讳，人人都讨厌别人冲撞自己的忌讳，要尊重他人的忌讳，不要开那些残酷的玩笑。

◎ 让人真切地感觉到你的真诚

厚黑学认为，好话捧着说时，最要紧的还是热诚，一两句敷衍的话，立刻被人发觉你的虚伪。因此，厚话黑说提醒大家，每当你吹捧别人的时候，不可仅从大处着眼，要从小处发挥，缺乏热诚的人是不会注意到小节的。“你的文章写得好极了”，光这样说是不够的，因为实在有点敷衍，如果再上一句：“能够使青年人读了更加奋发”，那么效果就完全两样了。同样地，仅说，“这件衣服真漂亮”，也是不够的，为了要博得对方更大的欢心，你必须再具体说出这衣服怎么漂亮。例如具体说这衣服色彩配得好，图案很好看，或式样大方美观等等。善于表达热诚的人，在好话捧着说时，必定是把最深的欣赏情绪说出来。“你的琴弹得太动人了，使我想起了我的家乡那黄昏牧归时微风吹落叶的情景”。要是听到这样的一句话，对方将会如何地感动呢？

首先，厚黑学认为，表达自己真诚的最佳方式之一，就是给人以热情的鼓励。

例如，刘丽在师范学院学习时非常仰慕一位老师，似乎在

他的言谈举止中，无处不洋溢着一种爽朗、智慧、自信的风采。刘丽立志做个像他那样的人。可是，过了一段时间之后，她就又消沉了，因为感到他是高不可及的。也许看出了刘丽的情绪不太对劲，有一天，这位老师特意向刘丽讲了自己的过去。原来，他也曾有过多次的灰心丧气，甚至差点儿中途放弃！听了他的一席话，刘丽终于意识到，他正是一个和自己并无二致的凡人。刘丽永远不会忘记他的话："人生并不是一阵百米冲刺，而是一场马拉松长跑，得胜者必定是你我一般的跑不快但又总不停步的人。"

正是基于此，厚黑学认为，老念叨些陈辞滥调，是难以激动人心的，也不足以表达自己的真诚。美国大诗人惠特曼的诗作问世后长时间里遭到冷落，这几乎让他万念俱灰。但这时他正好收到了一封信。

"亲爱的先生，你所馈赠的大作《草叶集》我十分看重。深以为这是美国有史以来智慧与机巧的极致。对你在诗坛上的良好开端，我表示由衷的敬意。"

这封信是 R·W·爱默生写来的，它对于此时的惠特曼来说就是最大的赞美。马克·吐温曾说，"我可以靠别人对我说的一句好话，快活上两个月。"在厚黑学看来，人人都是如此。

其次，厚黑学认为，表达真诚的另一个需要注意的方面就是要尽量真实，如果做不到真实，也就谈不上真诚了。比如，一个推销员去见客户时，光说赞美的话，就会让人对他的话里的真实成分产生怀疑，顾客会认为你是为了让他买你的东西才恭维他。可见，好话捧着说应是真诚的，过分虚假的恭维只能被看作是拍马屁，这样只能导致失败。

怎样才能使自己的恭维话变得真实呢？厚黑学认为，应学会敏锐地发现对方的优点，只要发现了对方的优点，就可以给他以诚实而真挚的赞美。因此，必须以找出对方的特殊优点为首要任务，这样，便会使好话捧着说可以在友好、和谐的气氛

中形成高潮。当你赞美一个人的优点，可能那是他自己都没有发现的，对方会因此对自己有了新的认识，可能会由此而创造出一个新的“他”。你可能也没有想到自己在他的转变中，扮演了鼓励他、帮助他、创造出他自己的角色，只感觉到对方对你的好感越来越强烈。因此，出自肺腑之赞美，总能产生意想不到的奇效。滥用赞美，毫无诚意的虚伪之词，则恰似拍马屁拍在了马腿上。

第二，厚黑学认为，表达自己真诚的另一个诀窍，就是要使自己显得非常虚心，不要盛气凌人，比如，你可以虚心地向对方求教，让对方觉得你非常重视他，觉得自己是个重要的人物。

例如，张先生是一个原材料推销商，侯老板是一个材料包销商。张先生一直想和侯老板做生意。但侯老板虽然业务大，但做人却是极其的刻薄无情。每次张先生进门，坐在办公桌后的侯老板就大吼：“今天什么都不要！不要浪费你我的时间！出去！”屡屡碰壁之后，张先生换了一个方式。

张先生的公司正准备在某个地区办一个新的分公司，正好侯老板在那个地方做了很多生意。因此，这一次张先生登门拜访时，是这样说的：“先生，我今天不是来推销东西的，我是来请教您的，不知道你能不能抽出一点时间和我谈一谈。”

“嗯……好吧。”侯老板想了一下子说，“什么事，快点儿说。”张先生回答道：“我们公司想在某区开一家新公司，你对那个地方的了解程度和住那里的人一样，因此我来恭听你的高见，望不吝赐教。”

对自己的经商天赋非常自信的侯老板，用了一个小时的时间详细解说了那个地区的市场特征和优点，而且还帮助张先生讨论了购买产业、材料和开展营业的方案，最后还和张先生聊起了家务的困难。那天张先生走出办公室时，不仅口袋里装了一份初步的订单，而且还和侯老板建立了牢固的业务关系和友谊基础。

在厚黑学看来，张先生不是为推销产品来拜访，并毕恭毕敬向侯老板请教，就使侯老板的虚荣心真正得到满足；因为张先生所在的公司是大公司，而自己竟然受到大公司的尊重。怎么会拒绝大公司的抬举呢？还有些感激给他带来荣耀的张先生。可见，给予别人足够的重视，会改变你与别人的关系，极大地提高厚话黑说的效果。

第四，厚黑学认为，在表达自己的真诚时，还要注意一个问题，就是赞美要恰到好处，适可而止。因为过分的奉承往往会让人感到厌烦，使赞美的效果大打折扣。你可能有这样的体验，当有人说“你再多一些恭维奉承的话吧”时，你反感吗？社交经验丰富的人姑且不论，那些不得不整天低三下四求人的人，一想到成天讲一些酸溜溜的奉承话也会垂头丧气。尤其是年轻的思想单纯的人可能对此特别反感。的确是这样，露骨的溜须拍马会使对方感到不愉快，拍马的人也被别人所轻蔑。

那么如何把握恭维的“度”哪？厚黑学认为，只要恭维得有根有据，自己发自内心喜欢羡慕对方，对方埋藏于内心的自尊心被你所承认，那他一定非常高兴。人们都有自尊心，也总是希望别人能对自己的长处给予较高的评价。如果你能把握这一点，满足对方的这种愿望，那你就能取得成功，对方还会认为你很会体谅人，说不定他能把“心”也交给你。因此，只要是有根据的恭维那你就大胆地尽可能地去说吧。即席所感觉到的更要竭力恭维，这样一来活跃了气氛，会谈将顺利地进行。在不习惯于上述方式之前，恭维对方时会很不自然、死板，弄得不好适得其反。怎么办呢？开始时，先不要去考虑后果，只是想“我怎么说对方才会高兴呢?”接下来你就选择对方爱听的话，时间长了就学会了。厚话黑说告诉我们，熟练了之后即可灵活运用，有时候好像非常佩服似的大肆恭维对方，有时则故意用直率甚至硬邦邦的语言顶撞对方几句，只要运用得好，都会收到好的效果。

■ 厚话黑说八：开口先看脸色

俗话说："出门观天色，进门看脸色。"要想不把马屁拍在马蹄上，察言观色的功夫一定是少不了的。

俗话说："出门观天色，进门看脸色。"要想不把马屁拍在马蹄上，察言观色的功夫一定是少不了的。

常言道："打铁看火色。"厚黑学认为，好话捧着说时，一定要善于察言观色，掌握好尺度，做到当进则进，当退则退。不然像过河卒子那样一味地横冲直撞，不分清红皂白，不但达不到目的，说不定还会因说话的失误引起对方的反感，或招致他人嫉恨，为自己带来不必要的麻烦。

◎ 火候不到，少说为妙

出门观天色，是为了推知阴晴雨雪，携带行具，以免受日晒雨淋。进门看脸色，是为了知道对方的情绪，以决定该不该说话。

例如，有一位记者曾去采访刚同一支国外劲旅交过锋的“国脚”们。一进门就发现休息室气氛沉闷，队员们铁青着脸，圆睁着眼，他赶紧退了出来，取消了这次采访。后来，这位记者才知道，“国脚”们吃了败仗，正在怄气。

在厚黑学看来，这位记者倘若当时不看脸色，硬要不知趣地采访吃败仗的“将军”，非挨骂不可。好在这位记者颇有经验，懂得说话的“火候”。

《三国演义》中第七十二回记述，诸葛亮智取汉中，曹操收兵于斜谷界口扎驻，这时在曹营发生了一件事：

> 操屯兵日久，欲要进兵，又被马超拒守；欲收兵回，又恐被蜀兵耻笑，心中犹豫不决。适庖官进鸡汤。操见碗中有鸡肋，因而有感于怀。正沉吟间，夏侯惇入帐，禀请夜间口号。操随口曰：“鸡肋！鸡肋！”传令众官，都称“鸡肋”。行军主簿杨修，见传“鸡肋”二字，便教随行军士，各收拾行装，准备归程。有人报知，夏侯惇大惊，遂请杨修至帐中问曰：“公何收拾行装?”修曰：“以今夜号令，便知魏王不日将退兵归也；鸡肋者，食之无肉，弃之可惜。今进不能胜，退恐人笑，在此无益，不如早归；来日魏王必班师矣。故先收拾行装，免得临行慌乱。”夏侯惇曰：“公真知魏王肺腑也!”遂亦收拾行装。于是寨中诸将，无不准备归计。当夜曹操心乱，不能稳睡，遂手提钢斧，绕寨私行。只见夏侯惇寨内军士，

各准备行装。操大惊，急回帐召惇问其故。曰："主簿杨德祖先知大王欲归之意。"操唤杨修问之，修以鸡肋之意对。操大怒曰："汝怎敢造言乱我军心！"喝刀斧手推出斩之，将首级号令于辕门外。

在厚黑学看来，此事实在不是曹操之过，一方面杨修"恃才放旷"屡屡地数犯曹操之忌，有卖弄手段和奴高压主之嫌，而另一方面，曹操进退无计，正是有气无处放的时候，杨修出风头耍小聪明，这不是往枪口上碰吗？因此，厚黑学提醒人们，厚话黑说要看"火候"，这里的火候是指时机，是说双方在能谈得开、说得拢的时候，对方愿意接受的时候。一个人在车祸丧子的悲痛中还没解脱出来，你却上门托他给你的儿子保媒说媳妇，无疑你会碰壁的；领导正为应付上级检查而忙得焦头烂额的时候，你却找他去谈待遇的不公，那你肯定要吃"闭门羹"，甚至遭到训斥。可见，火候未到，还是不说为妙。

◎ 恶语伤人，自寻晦气

有这样一则笑话：有一个不会说话的人，很多人都厌恶他，为此他的父不准其出门。时间一长，他忍耐不住，就恳求父亲，让他外去转转，并且保证不再多说话。他的父亲看他说得诚恳，就同意了他的请求。这天，正好赶上他父亲的一位友人，为儿子的生日大摆宴筵，于是，他父亲就让他代为赴宴，出门前他父亲反复叮嘱，不要多说话，以免别人讨厌。席间，他谨遵父亲教诲，一语不发。了解他的人都感到非常奇怪，就问是什么原因，他说："平时，大家都说我不会说话，容易得罪人，今天我一言未发，看你们明天儿子死了还能怪谁？"这位友人听后大怒，命人把这位老兄乱棒打出。

像这个例子中的这位老兄，就不是火候到不到的问题了，他是根本不会看火候，他完全有机会说话，但就是说得不好听，这就是"自寻晦气"。

唐朝时的孟浩然，早年就显示出超人的才华，而且名传京师，他也很想在政坛上去一展身手。可是，却因为一时不慎，将话说错，而导致一生不第。

孟浩然与王维是好朋友，王维利用自己的关系巧妙安排，在自己内署值班时约孟浩然入内闲谈，恰遇玄宗驾临。玄宗久闻孟浩然的大名，当下便让他朗诵几首自己的诗作。孟浩然诵了一首《岁暮归南山》："北阙休上书，南山归敝庐，不才明主弃，多病故人疏。白发催年老，青阳逐岁除，永怀愁不寐，松月上窗虚。"唐明皇听后到"不才明主弃"一句后，非常不满，就说："你不是'不才'我也不是什么'明主'，是你自己不来见我，我什么地方嫌弃了你呢?"第二天当有人向皇帝推荐孟浩然时，皇帝竟念念不忘"不才""明主"之说，"还是成全他的志向，让他'归南山'去吧!"因为这一句不当的话惹怒了唐玄宗，唐玄宗以为孟浩然是在讽刺他不分贤愚，埋没人才，就这样，孟浩然不但没得到什么官做，还惹怒了龙颜。孟浩然是个明白人，他知道这一下仕途更加无望了。"当路谁想假，知音世所稀，只应守寂寞，还掩故园扉。"于是告别友人，离开长安回到故乡过起了隐居生活。此后，孟浩然由儒而道，在山水田园诗作中倾诉痛苦，消磨时光，抒发"且乐杯中物，谁论世上名"的感叹去了。

当然也有一些好话捧着说的高手，在当事人十分懊恼或不快之时，只是在旁边说了几句得体的美言，便云开雾散了。

例如，解缙有一次与朱元璋在金水河钓鱼，整整钓了一个上午一无所获。身为皇帝的朱元璋十分懊丧，就让解缙写诗记述这件事。没钓到鱼已是够扫兴了，这诗怎么写?解缙不愧为才子，稍加思索信口念道："数尺纶丝入水中，金钩抛去永无踪，凡鱼不敢朝天子，万岁君王只钓龙。"朱元璋一听，龙颜大悦，刚才的懊丧一扫而光，这就是好话捧首说的妙处。还有南朝宋文帝在天泉池钓鱼，垂钓半天同样没有任何收获，心中也不免有些惆怅。王景见状便说："这实在是因为钓鱼人太清廉了，所以钓不着贪图诱饵的鱼。"一句话说得宋文帝拿起空

杆高高兴兴地回宫了。

◎ 人好水甜，花好月圆

常言道：人好水也甜，花好月也圆。的确，人在高兴时，心情舒畅，看见高楼大厦，会想到“凝固的音乐”；看见车水马龙，会想到“滚动的音乐”。情绪好，容易体谅人，也愿意与人攀谈，接受别人的邀请，甚至看见小狗也可能热情地打个招呼。正所谓“人逢喜事精神爽”嘛。而要在烦恼时，心情抑郁，即使欣赏“田园交响曲”也会觉得是噪音。那么，什么时候与对方交谈和沟通才算抓住了时机呢？

首先，要在对方情绪高涨时说。人的情绪有高潮期，也有低潮期。如果当人的情绪处于低潮，他的思维就显现出封闭状态，心理具有逆反性。这时，即使是最要好的朋友赞颂他，他也可能不予理睬。而当人的情绪高涨时，他的思维和心理状态与处于低潮期正好相反，此时，他比以往任何时候都心情愉快，说话和颜悦色，宽宏大量，能接受别人对他的请求，能原谅一般人的过错；也不过于计较对方的言辞，同时，待人也比较温和、谦虚，能程度不同地听进一些对方的意见。因此，厚黑学认为在对方情绪高涨时，正是我们与其谈话的好机会，切莫坐失良机，如果条件允许，还应主动创造这种机会，尽量调动对方的情绪，使对方心情愉快。

其次，是在对方喜事临门时说。也就是在令人高兴、愉快、振奋的事情降临之时，与对方交流，以达到厚话黑说之目的。如：对方在职位上晋升时；在科研上攻克难关、取得重大成果时；工作中成绩突出，受到奖励时；经济上得到收益时；找到称心伴侣、婚嫁或远方亲人来探望时，等等。常言道：“精神愉快好办事”，在喜事降临对方时，你找他交谈，他一定会不记前嫌，而且会认为是对他成绩的肯定、喜事的祝贺、人格的敬重，从而也就乐意为你效劳，这样好话捧着话的威力就可以淋漓尽致地发挥出来。

■ 厚话黑说九：礼貌取悦人心

——古人说：“人无礼则不生，事无礼则不成，国无礼则不宁。”粗俗的言行与得体的礼貌在好话捧着说中将产生截然不同的效果。

古人说：“人无礼则不生，事无礼则不成，国无礼则不宁。”粗俗的言行与得体的礼貌在好话捧着说中将产生截然不同的效果。

有这样一个故事。过去，有个年轻人骑马赶路，忽见一位老汉从这儿路过，他便在马上高声喊道：“喂！老头儿，离客店还有多远？”老汉回答：“五里。”年轻人策马飞奔，急忙赶路去了。结果一气跑了十多里，仍不见人烟。他暗想，这老头儿真可恶，说谎话骗人，非得回去教训他一下不可。他一边想着，一边自言自语道：“五里，五里，什么五里！”猛然，他醒悟过来了，这“五里”，不是“无礼”吗？于是拨转马头往回赶。追上了那位老人，急忙翻身下马，亲热地叫声“老大

爷”，话没说完，老人便说：“客店已走过去了，如不嫌弃，可到我家一住。”因此，厚黑学认为，在厚话黑说过程中，一定要看到讲究礼貌的重要性。“人而无礼，不知其可”，粗俗的言行与得体的礼貌在好话捧着说中将产生截然不同的效果。

◎ 以谦恭有礼打开说话的局面

《左传》记载：庄公十年，齐侯在外逃亡的时候，经过谭国，谭国不加礼遇。等他回到齐国，诸侯都去祝贺，谭国又没有去。这年冬天，齐侯就发兵灭亡了谭国。同样，在三国时，袁绍谋士许攸投奔曹操后，向曹操献了一计，致使袁绍失败，他自恃功高，在曹操欲进冀城城门时，这位仁兄来了一句，“阿瞒，汝不得我，焉得入此门”。曹操虽然没有责怪许攸，但许攸自己已为自己掘好了墓坑。过了几天，许褚走马入东门，这位许攸再次以“汝等无我安待入此门”时，被许褚怒而杀之。许褚在将其人头献给了曹操时，说了一句话：“许攸无礼，某杀之矣！”由此可知，礼对于厚话黑说具有非常重要的作用。

首先，厚黑学认为，谦恭有礼在好话捧着说中，表现在称呼上。和别人打交谈，总是以称呼开头，它好像是一个见面礼，又好像是进人社交大门的通行证。称呼得体，可使对方感到亲切，交谈便有了基础。称呼不得体，往往会引起对方的不快甚至温怒，双方陷入尴尬境地。那么，怎样称呼才算得体呢？

一是要考虑对方的年龄特征。见到长者，一定要呼尊称，特别是当你有求于人的时候。比如：“老爷爷”、“老奶奶”、“大叔”、“大娘”、“老先生”、“老师傅”及“您老”等，不宜随便喊：“喂”、“骑车的”、“卖菜的”、“干活的”等，否则，会使人讨厌，甚至发生不愉快的口角。另外，还需注意，看年龄称呼人，要力求准确，否则会闹笑话。比如，看到一位

二十多岁的妇女就称“大嫂”，可实际上人家还没结婚，这就会使人家不高兴。

二是要考虑对方的职业特征。比如，有一些人不管遇到什么人都口称“师傅”，这难免使人反感。因此，厚话黑说认为，在称呼上还必须区分不同的职业。对工人、司机、理发师、厨师等称“师傅”，当然是合情合理的，而对军人、医生、售货员、教师，统统称“师傅”就有些不伦不类，让人听着不舒服。对不同职业的人，应该有不同的称呼。比如，对农民，应称“大爷”、“大娘”、“老乡”；对医生应称“大夫”；对教师应称“老师”；对国家干部和公职人员、解放军和民警，最好称“同志”。同时，随着人们的社会交往日渐频繁和复杂，人们相互之间的称呼也就越来越多样化，比如，对外企的经理，对外商，就不能称“同志”，而应称“先生”、“小姐”、“夫人”等。对刚从海外归来的港台同胞外籍华人，若用“同志”称呼，有可能使他们感到不习惯，而用“先生”、“太太”、“小姐”称呼倒会使人们感到自然亲切。

三是要考虑对方的身份。有位大学生一次到老师家里请教问题，不巧老师不在家，他的爱人开门迎接，当时不知称呼什么为好，脱口说了声“师母”。老师爱人感到很难为情，这位学生也意识到似乎有些不妥，因为她也就比这位学生大10多岁。遇到这种情况该怎么称呼呢？按身份，老师的爱人，当然应称呼“师母”，但这是旧称，人家因年龄关系可能不愿接受。最好的办法就是称呼“老师”，不管她是什么职业，因为不管她从事什么职业，称呼其为老师都含有尊敬对方和谦逊的意思。

四是要考虑自己与对方之间的亲疏关系。比如，和你的兄弟姐妹、同窗好友、老战友见面时，还是直呼其名更显得亲密无间，无拘无束，否则，见面后一本正经地冠以“同志”、“班长”、“小姐”之类的称呼，反倒显得外道、疏远了。当然，为了打趣开个玩笑，故做“正经”也是可以的。特别是

在与多人同时打招呼时，更要注意亲疏远近和主次关系。一般来说以先长后幼、先上后下、先女后男、先疏后亲为宜。在外交场合，宴请外宾时，这种称呼先后有序更为重要。

五是要考虑说话的场合。比如称呼上级和领导要区别不同的场合。在日常交往中，对领导、对上级最好不称官衔，以“老周”、“老于”相称，使人感到平等、亲切，也显得平易近人，没有官架子，明智的领导会欢迎这样的称呼的。但是，如果在正式场合，如开会、与外单位接洽、谈工作时，称领导为“周经理”、“于厂长”、“张校长”、“刘局长”等，是必要的，因为这能体现工作的严肃性、领导的权威性和法人资格，是顺利开展工作所必需的。

六是要考虑对方的语言习惯。我国幅员辽阔，人口众多，方言、习俗各异。违背了当地的语言习惯，就可能碰钉子。比如，几个年轻人结伴去旅游，这天他们为了抄近路，两个小伙子上前去问路，正遇上一个摆小摊农家姑娘。一个小伙子上前有礼貌叫了声：“小师傅！”开始这姑娘没有答应，小伙子以为她没听见，又高声叫一声，这下可激怒了这位姑娘，她嘴上也不饶人，气呼呼地说：“回家叫你娘小师傅去！”两个小伙子还算有涵养，压了压火气，没有发作。后来才知道，当地的农民管和尚、尼姑才称“师傅”，一个大姑娘怎愿意听你称她“小师傅”呢？

其次，厚黑学认为，谦恭有礼在好话捧着说中还表现在，参加别人谈话要先打招呼。别人在个别谈话时，不要凑前旁听；若有事需与某人说话，应待别人说完；有人与自己主动说话，应乐于与其交谈；第三者参与谈话，应以握手、点头或微笑表示欢迎；发现有人欲与自己谈话，可主动询问；谈话中遇有急事需要处理或要离开，应向谈话对方打招呼，表示歉意。

谈话现场超过三人时，应不时地与在场的人攀谈几句，不要只与一两个人说话而不理会在场的其他人，也不要与别人只谈两个人知道的事情而冷落第三者。如所谈问题不便让旁人知

道，则应另找场合。

在公众场合，自己讲话要给别人发表意见的机会，别人说话，也应适时发表个人看法。要善于聆听对方谈话，不轻易打断别人的发言。一般不提与谈话内容无关的问题。如对方谈到一些不便谈论的问题，不要对此轻易表态，可转移话题。在相互交谈时，目光应注视对方，以示专心。对方发言时，不要左顾右盼，心不在焉，或者注视别处，显出不耐烦的样子，也不要老看手表，或做出伸懒腰、玩东西等漫不经心的动作。

第三，厚黑学认为，谦恭有礼在好话捧着说中，还表现在说话内容上。社交场合和外宾谈话，一般不要涉及疾病、死亡等事例，不谈一些荒诞离奇、耸人听闻或者黄色淫秽的事情。一般不要询问女士的年龄、婚姻状况。也就是人们常说的“见了男士不问钱，见了女士不问身”。不要径直询问对方履历、工资收人、家庭财产、衣饰价格等私人生活方面的问题。与女士谈话不要说她长得胖、身体壮、保养得好等，对方不愿回答的问题不要追问，也不要究根问底。对方反感的问题应表示歉意，或立即转移话题。男士一般不要打扰或参与女士圈内的议论，也不要与女士无休止地攀谈而引起旁人的反感侧目。与女士谈话更要谦让、谨慎，不与之开有伤大雅的玩笑。

最后，在谈话中还要使用礼貌语言，如：你好、请、谢谢、对不起、再见等等。在社交场合中谈话，一般不过多纠缠，不要高声辩论，更不能恶语伤人，出言不逊。即使争吵起来，也不要斥责，不讥讽辱骂，最后还要握手而别。

只要坚持了以上几个方面，你就会因为懂礼貌而成了一个受欢迎的人，进而就可以为你的厚话黑说打开了一个良好的局面。

◎ 以得体和分寸占居有利地位

在厚黑学看来，厚话黑说是要讲究水平的。这个“水平”

主要表现在两个方面：一是说话不到位不行，说不到位，说不到点子上，别人可能琢磨不出你的真实用意，你提出的想法或要求也不会被人重视和接受，还常常不被人瞧得起，这样怎么能换取别人的欣赏、赢得别人的器重呢？二是话说得太过头不行，要求太高，让人听了不愉快，觉得你不识大体，不懂规矩，不知好歹，这样的人常常被人敬而远之，也同样无法与人正常交往。因此，厚黑学认为，厚话黑说的艺术一个重要方面体现在讲究分寸和注意自己的身份上，也就是知道什么话是自己该讲的，什么话是自己不该讲的，应讲到什么程度为宜。

首先，厚话黑说要显得得体而有分寸，必须与自己的身份相适应。

厚黑学认为，无论采用那种方法进行厚话黑说，都是在以一定的身份向别人表达自己的思想感情。要想达到厚话黑说的效果，除了要有对象意识外，还要有自我身份意识，就是说话要得体，言语形式的选择要符合自己的身份，保持自我本色。如以下级的身份向上级汇报思想工作，就应注意应有的礼节性。与同辈亲友交谈，则以亲切、自然为宜，不宜过于“一本正经”，否则便有故作姿态之嫌。说话不得体，不注意身份，听的人总感到不是滋味，甚至引起反感，这就必然要影响到效果。

一是角色身份要与称谓、口吻相适合。身份在话语交际过程中首先表现为称谓，它有对人、对己两种。身份在交际过程中还表现为说话的语气。比如，某经理在一次代表本公司与另一家公司经理洽谈业务时，姗姗来迟，而且一见面就一本正经地说：“我忙得不得了，只能用很少的一点时间接见你。”此话一出，举座皆惊，对方经理越听越不是滋味，最后一笔几十万元的生意告吹了。这种洽谈生意，双方的地位是平等的，迟到已经不礼貌，而“我实在忙得不得了”、“接见”等语气更显出一股傲慢和盛气凌人。

二是说话形式的选择要与场合相适应。一位著名歌星应邀

主持一个家乡的赈灾义演。节目串联时，只见她手持话筒，朗声说道："那次某某电视台举行青年歌手电视大奖赛，我给娘家来的参赛选手打了最高分，下次娘家来的人参赛，我还要给他们打最高分。"这样的话不无失体之嫌，若是在私下场合对老乡说说私情乃人之常情，而在这义演的严肃场合，说的又是严肃庄重的大奖赛评委打分问题，如此的偏重于"情感"而疏于"理智"的话语，就有失体统了。

三是言语交际必须注意言语行为的时空性。不同的交际场合，有不同的言语表达，不可将言语表达的基本原则变成僵死的程式。

其次，厚话黑说要显得得体而有分寸，必须把握自我介绍的详略。

自我介绍是厚话黑说时经常遇到的，由于厚话黑说的目的、要求不同，自我介绍的繁简分寸也应有所区别。在有些情况下，自我介绍的内容很简单，只要讲清姓名、身份、目的、要求即可。例如某建筑公司采购员到某钢厂买钢材。他一进供销科的门，就对人说："您好！我是某某建筑公司的采购员，来你厂买圆钢，希望你能帮忙。"说着掏出介绍信。那位先生接过介绍信看了一下，赶忙说："我是厂里的推销员，咱们坐下来谈谈。"通过这样一番简单的自我介绍，洽谈就有了一个良好的开端。在另外一些情况下，自我介绍的内容就需要较详尽了，不仅要讲清姓名、身份、目的、要求，还要介绍自己的经历、学历、资历、性格、专长、经验、能力、兴趣等等。为了取得对方信任，有时还得讲一些具体事例。近几年来，许多企业实行租赁，公开招标。投标者要做的第一件事就是向招标单位的负责人做详尽的自我介绍。什么情况下做简单的自我介绍，什么情况下做详细的自我介绍，这没有定规，只能视具体情况而定。一般地说，以联系工作为目的的自我介绍宜简单；以用人交友为目的的自我介绍宜详细。

第三，厚话黑说要显得得体而有分寸，必须防止夸夸其

谈。

在厚黑学看来，朴实无华的语言最能打动人心。因为，语言的朴素美来自平日的处事态度，话如其人，言为心声，平时为人处世质朴真诚，说话也就自然不会扭捏做作。古语说："其行也正，其言也质"，正是说以真诚的态度为人，永远是语言朴素美的前提。语言的朴素美贵在保持个性，该怎么表达就怎么表达，或严肃，或幽默，或直率，或调侃，或委婉，只要是发自内心，保持本色。如果开口"当然"，闭口"绝对"，武断得惊人，这样，别人就无话可说了。难怪有人说，武断是交谈的毒药，谁也不愿和武断的人多谈几句的。即使同一个词，修饰后也有程度的差别，如"一切"、"根本"、"多数"、"一些"、"凡是"，要根据实际来选择，万万不能掉以轻心。把"部分"说成"一切"，把"可能"说成"肯定"，就会使自己陷入被动，实际上是一种"虚张声势"，会碰钉子的。

同时，厚黑学还强调，"语言的朴实无华"并不反对含蓄。说话的含蓄是一种厚话黑说的艺术。把重要的、该说的部分故意隐藏起来，却又能让人家明白自己的意思，这就是所谓"只需意会，不必言传"的效果。所以说，含蓄是说话的艺术，是因为它体现了说话者驾驭语言的技巧，而且也表现了对听众想象力和理解力的信任。如果说话者不相信听众丰富的想象力，把所有意思全盘托出，这种词意浅陋，平淡无味的语言会使话语逊色，甚至使人生畏。

第四，厚话黑说要显得得体而有分寸，必须摒除大话、空话和套话。

在厚黑学看来，人们历来都把说真话当成一种美德。早在《韩非子·外诸说左上》中就有关于曾子教妻的故事，一直历久不衰。曾子把妻子开玩笑说的话付诸行动，将猪杀了，让孩子相信母亲的诺言。曾子的妻子未必是在有意欺骗孩子，曾子虽近乎愚拙，但是他坚持了一种最可贵的精神，不让妻子说假话，不跟孩子说假话。因此，厚黑学认为，厚话黑说如果让人

感到不可信，那么它的效果也就无从谈起了。所以，切不可让人感到你在说大话。

大话又称废话，说大话在口才表达上不但不能给你的话题增辉，反而令你的话题和观点黯然失色。墨子曾对他的学生说，话说得太多，就像池塘里的青蛙，整夜整日地叫，弄得口干舌燥，却没有人注意它；但是鸡棚里的雄鸡，只在天亮时啼，却可以一鸣惊人。说话何尝不是如此，与其说一大堆废话，不如简明直接讲几句。现代人时间观念增强了，说废话空耗别人宝贵的时间，不能不说是一种极大的浪费。

同时，如果只顾自己痛快地说些假话、大话，就容易把“牛皮”吹破，白白地给别人留下笑柄，当然也就不存在说话的分寸了。吴趼人的小说《二十年之目睹怪现状》里，就描述了一个破落户在众目睽睽之下的丑态：

有一天，高升到了茶馆里，看见一个旗人进来泡茶，却是自己带的茶叶。只见他打开了纸包，往碗里放了几片茶叶，那堂上的人问道：“茶叶怕少了吧？”

这个旗人哼了一声说：“你懂什么，我这个是大西洋红毛法兰西来的上好龙井茶，只要这么三四片就够了，要是多泡了几片，要闹到成年不想喝茶呢。”

堂上的人，只好给他泡上了。高升听了，以为奇怪，走过去看看，他那茶碗中间，飘着三四片茶叶，就是平常吃的香片茶。那一碗茶水，不要说没有一点颜色，就是一碗白冷冷的开水。高升心中已是暗暗好笑。

后来他又看见那人在腰里掏出两个京钱来，买了一个烧饼在那里撕着吃，细细咀嚼，像很富有的光景。吃了一个多时辰方才吃完。忽然又伸出一个指头儿，蘸些唾沫，在桌上写字，蘸一口，写一笔。高升心中很以为奇，暗想这个人何以用功到如此，在茶馆里还背着临字帖呢。细细留心去看他写什么字。原来他哪里是写字，只因为他吃烧饼时，虽然吃的十分小心，那饼上的芝麻，总不免有些掉在桌上，他要拿舌头舔了手，拿

手扫来吃了，恐怕人家看见不好看，失了架子，所以在那里假装着写字蘸来吃。看他写了半天字，桌上的芝麻一颗也没有了。他又忽然在那里出神，像想什么似的；想了一会，忽然又像醒悟过来似的，把桌子狠狠地一拍，又蘸了唾沫去写字。你道为什么呢？原来他吃烧饼的时候，有两颗芝麻掉在桌子缝里，任凭他怎样蘸唾沫写字，总写不到嘴里，所以他故意做忘记的样子，又故意做成忽然醒悟的样子，把桌子拍一拍，那芝麻自然震了出来，他再做成写字的样子，自然就到嘴了。

烧饼吃完了，字也写完了，他又坐了半天，还不肯去。天已晌午了，忽然一个小孩子走进来，对着他道："爸爸快回去罢，妈妈要起来了。"

那旗人道："你妈要起来就起来，要我回去做什么？"那孩子道："爸爸穿了妈的裤子出来，妈在那里急着没有裤子穿呢！"

旗人喝道："胡说！妈的裤子，不在皮箱子里吗？"说着，丢了一个眼色，要使那孩子快去的光景。

那孩子没有会意，还在那里说道："爸爸只怕忘了，皮箱子早就卖了，那条裤子，是前天当了买米的。妈还叫我说：屋里的米只剩了一把，喂鸡儿也喂不饱了，叫爸爸快去买半升米来，才能做中饭呢。"

那旗人大喝一声说："滚你的罢！这里又没有谁跟我借钱，要你来装这些穷话做什么？"

那孩子吓的垂下了手，连应了几个"是"字，倒退了几步，方才出去。那旗人还自言自语道："可恨那些人，天天来跟我借钱，我那里有许多钱应酬他，只能装着穷，说两句穷话；其实在这茶馆里，那里用得着呢。老实说，咱们吃的是皇上家的粮，哪里就穷到这个份儿呢！"说着，站起来要走。

那堂上的人，向他要钱。他笑道："我叫这孩子气糊涂了，开水钱也忘了开发。"说罢，伸手在腰里乱掏，掏了半天，连半根钱毛也掏不出来。嘴里说："欠着你的，明日还你

罢。"

那个堂上不肯，无奈他身边真的半文都没有，任凭你扭着他，他只说明日送来，等一会送来，又说那堂上的人不长眼睛："你大爷可是欠人家钱的么?"

那堂上说："我只要你一文钱开水钱，不管你什么大爷二爷。你还了一文钱，就认你是好汉；还不出一文钱，任凭你是大爷二爷，也得留下个东西来做抵押。你要知道我不能为了一文钱，到你府上去收账。"

那旗人急了，只得在身边掏出一块手帕来抵押。那堂上抖开一看，是一块方方的蓝洋布，上头龌龊得不得了，看上去大约有半年没有下水洗过了，便冷笑道："也罢，你不来取，好歹可以留着擦桌了。"那旗人方得脱身去了。

在厚黑学看来，像这位破落旗人那样大话连篇，丢人还丢不够，那里还谈得上厚话黑说。

空话也同样，就像吹肥皂泡，被吹出来的肥皂泡在阳光下闪耀着色彩艳丽的光泽，实为美妙。但是，随着五彩泡泡的不断升高，接着一个接一个纷纷破碎了。所以在厚黑学看来，对一些充满各种动听、虚幻诱人的词句，细细咀嚼却没有任何实在的内容，是迟早会破灭的。同时，厚话黑说是有目的的，因此，总得让人家知道你心中要表达的是什么。只要开口，不管是洋洋万言，还是三言两语，不管话题是海阔天空，还是一问一答，都应使人一听就懂，特别是长话。一些人惯于用一些现成的套话来代替自己的语言，颠来倒去那么几句，令人听后味如嚼蜡。

◎ 以细节的处理赢得对方好感

在厚黑学看来，说话时对人有礼本身就是一种"捧"，它与好话捧着说的目标是一致的，就是获得对方的好感，进而达到厚话黑说的目的。但是能否达到这种目的，能否获得对方的

好感，很大程度上取决于一系列细节的处理，只要在这些细节上反映出你的礼貌态度，才可能取得好的效果。

比如一位男士第一次把女朋友带回家，介绍给自己的父母。第一次登门，能否获得男方家长的好感对于女方来说非常重要，这时就必须使出厚话黑说的本领，把所有细节都尽可能地想到。

如果男方家长本身不善言谈，他们已经习惯了家里面的安静气氛，对什么事情都不会喜怒形于色，就算是未来的媳妇上门拜访，他们表面上也不过是多了个客人而已，但在心里面，却在细细地对你评头论足，所以你要做好充分的思想准备，来抵挡他们那看似淡漠实则探寻究竟的目光，在言谈举止方面要表现的既传统又现代，在他们做饭、端菜时要主动帮忙；同时还要有这个年龄应有的活泼和开朗，能让他们感受到你的青春气息和色彩，即端庄大方又活泼快乐，表现在说话上要口齿清晰、表情温柔、略显羞涩，并对他们尊重有加。尽量要避免纵声大笑、高声喊叫或当着他们的面跟男友亲密，更不可当众训斥男友或者耍任性、撒娇、生气等。

“叔叔阿姨，我觉得跟刘强谈了这么长时间应该来看看你们，想必刘强已经告知你们了吧！……”

“我妈也让刘强带我回来跟你们见见面，你们跟我想象的样子一样，我们会处得很好，你们觉得呢？”

“阿姨做的菜真好吃！以后多教教我，那样我也好做给刘强吃，也省得他会不习惯我做的饭菜……”

这些说看似随意，实际上就非常注意了细节的推敲，与男方家长谈起来，显得你既灵活，又懂事。

如果男方家长爱儿心切，急于尽快给儿子找媳妇，好传宗接代，因此他们不大挑剔媳妇什么，只要儿子喜欢，肯带回家来，那他们简直把你跟神仙似的捧着。对于这样的家庭，最得体的态度是，以好换好，以诚换诚，能进入这样的家庭，只要你稍稍顾全大局一些，便绝对是进了福门，跟你在娘家没有丝

毫的区别，虽然是第一次登门，但他们对你的热情足以使你消受不起，所以你说话时不妨也活泼，有趣一些。

“叔叔、阿姨，我初次来访，你们就把我当闺女一样对待，真使我好感动！”

“自从我和刘强认识以后，他就多次说到你们如何好，真是耳听不如眼见，也怪不得刘强说你们好！你们太宠他了，小心把他惯坏了。”

“他曾说过我不如阿姨对他好，看样子我还真比不上您的细心，瞧您，吃完饭碗都不舍得让他洗，来，我来帮您吧！”

显然女方注意了待人接物上的细节，就可以很自然地使自己成为非常受欢迎的家中一员。所以，就不能故作清高，冷淡或伤害人家的真心诚意，否则的话，你一定会后悔的。

又比如，你找了一位年龄跟你相差较大的男子做你的恋人，那么当你去拜见他的老父老母时，或许会因为他们不大信任你而冷淡你。那你一定不要沮丧和气馁委屈，因为这是人类很正常的心理状态，你完全可以用你的言行让他们感受到你的诚恳和可信，而千万不要惹得他们反感。

“伯伯、伯母，你们好！”“二老身体都还很健康吧，看上去挺硬朗的，也挺精神的，比我想象的要年轻许多。”“我过完年要到南方去一趟，你们需要什么尽管说，不要客气！”“等我什么时候有空闲给你二老一人织件毛衣，我织毛衣的水平还可以，您儿子身上的毛衣就是我织的，伯母您觉得怎么样？”“我在家里而家务活都会干的，所以你们有什么需要我干的，就让你们儿子叫我好了。”

不管他们待你的态度如何，上述好话就不能离口。这就是厚话黑说所谓的“细节”的作用。

◎ 以自然随意营造和谐的氛围

厚黑学认为，假如你与一位朋友交谈，你的朋友对你异常

客气，你每说一句话他只是“唯唯”而答，和你说话时他总是满口客套，唯恐得罪了你。在这种情况下，你一定觉得如芒刺背，坐立不安，直到结束谈话，才觉得如释重负。这显然不是厚话黑说所追求的效果，厚话黑说认为，高明的说话者应善于营造一种自然随意、和谐轻松的氛围，这里虽然强调自然随意，但却不是随意营造出来，必须要精心设计，这时就一定要运用好客气话。

在厚话黑说看来，客气是必要的，但是过分客气显然就让人受不了。刚开始会客时的几句客气话倒没什么，若继续说个不停就不大妥当了。谈话的目的在于沟通双方的感情，加深双方的了解，而客气话则恰恰是横阻在双方中间的墙，如果不把这墙拆掉，人们只能隔着墙做一些简单的敷衍酬答而已。朋友们初次会面可略谈客套，而第二、第三次见而就要免去许多客套。那些“阁下”、“府上”等等名词如果一直用下去，则真挚的友谊必然无法建立。

厚黑学认为，客气话是表示你的恭敬和感激的，不是用来敷衍对方的，所以要适可而止，多用就会流于迂腐、流于浮滑、流于虚伪。有人替你做了一点小小的事情，比如说倒一杯茶吧，你说“谢谢”也就足够了。要是在特殊的情况下，也最多说“对不起，这事情要麻烦你”就够了，但是有些人却要说：“呵，谢谢你，真对不起，不该这点小事也麻烦你，真让我过意不去，实在太感谢了……”等等一大串客套话，这就让人感到不舒服了。

换言之，说客气话的时候要充满真诚，像背书一样倾泻出来的客气话最易使人讨厌。说话时态度更要温婉，不可显出紧张的样子。此外，说客气话时要保持身体的均衡，过度的打躬作揖、摇头弯身也会引起别人的反感。

厚话黑说提醒人们，不妨把平时对朋友的客气话改成坦率的词语，你一定能获得意想不到的效果。同时，对平时你从来未表示客气的人们稍说一些客气活，如自己的孩子、商店的服

务员、出租车司机等等，你也一定会收到意想不到的好处。为此：

首先，客气话要尽量随意自然，同时又实而不虚。在一个朋友家中，如果你显得随便自然一些，主人也就不会过分的客气了。而当你是主人的时候，你也可以运用这一方法。要记住，缺乏真诚而刻板的客气话，决不会引起听者的好感。“久仰大名，如雷贯耳”、“生意兴隆发达”、“小弟才学疏浅，请阁下多多指教……”这些缺乏感情的，完全是公式化的恭维话，若从厚话黑说的角度来看，是毫无价值的。

厚话黑说认为，客气话要实而不要虚，与其空泛地说：“久仰大名，如雷贯耳”，毋宁说：“阁下上次主持的救济义卖晚会反响之大，真是出人意料……”等话，直接提及他最闪光的地方。与其恭维别人生意兴隆，不如赞美他的经营能力，或赞美他的经营方针。同样，请人“指教一切”是不可能的，你应该择其所长，集中于某一两个问题请他指教，这样他一定高兴得多。也就是说，恭维别人时，一定要切合实际，到别人家里与其乱捧一场，不如夸夸房间布置得别出心裁，或欣赏墙上的一张好画，或惊叹一个盆景的精巧。如果主人爱狗，你应该夸夸他养的一只狗；如主人养了许多金鱼。你应该欣赏那些金鱼。夸奖别人的工作成绩、最心爱的宠物、最费心血的设计，比说上许多无谓空泛的客气话要好得多。特别地关心别人的某一件事，能使人在欣喜之外倍觉感激。

其次，客气话应以不引起不快为度。由内心里发出的敬佩别人的话才有意义。如果你对于对方没有仔细地研究分析过，就不能盲目地吹捧，不切实际的吹捧是很令人讨厌的。

至于一个有地位有名望的人，则好话捧着说所用的字眼应当仔细推敲。应该想到，一个人之所以能够成为名人，一定是在某一项工作上有特殊的贡献，而在他成名之际，恭维他的人一定不少。积久生厌，你仍然照葫芦画瓢，使用别人用过的客气话，是不会使他觉得高兴的，因为这些他听得太多了。也就

是说，他们对于自己的被捧已成了习惯，你的好话捧着说，若不能别出心裁，一定不能打动他的心。对于这种人，最好找他工作以外的一些事情去吹捧他。譬如某酒店业巨子，喜欢在闲时写小说，那么你若吹捧他在酒店业的贡献，不如说他的小说写得好，因为他已成名的工作，无需你再恭维，而他的小说可能很少有人注意，你如果与众不同，提到他的小说的一些情节，一定会博得他的好感的。所以厚话黑说提醒人们，称赞一个普通人，可以针对他工作中没人注意的那一部分，尤其是他足以自豪的工作和本领。但是吹捧一个有名气的人，你却要欣赏他那些鲜为人知的，而他又自以为得意的事情。

厚黑学反复强调，说话要小心，尤以客气的话为甚。你不要以为既然是吹捧，不会得罪别人，便随口乱说。言不由衷的话很容易出毛病，你不能见到女人就说其漂亮，如果她明知自己实在不漂亮时，她就会觉得你是浮滑。在这种情况下，你不如夸她活泼，或说她苗条，或说她健美，或夸她聪明幽默，或说她料理家务井井有条，教育子女有方……。同样是女人，各有长处，客气话也要加以选择。所以，客气话一不能乱说，二不老用同一说法，三要注意的就是不可多说。

第三，客气话要恰如其分，恰合其人。客气的话人人爱听。你对人说客气的话，如果恰如其分，恰合其人，他一定十分高兴，对你产生好感。越是傲慢的人，越爱听客气的话，越喜欢让别人恭维自己。有人一本正经他说自己不喜欢客气，这通常是他的门面话，你如果信以为真，毫不客气地、直率地批评他，他心里一定非常不快，表面上未必有所表露，内心却在恨你，对你的印象只有降低，决不会提高。

善说客气话，别人听了舒服，而且自己也不降低身份，说客气话是处世的一门重要学问。每个人都有希望，年轻人希望寄于自身，老年人寄望于子孙。年轻人自以为前途无量，你如果举出几点说明他将来大有成就，他一定十分高兴，引你为知己。你如果说他父母如何了不起，他未必感到高兴。如果你说

他是将门之子，把他与他的父母相提并论，才合他的胃口。

而老年人则不然，他自己历经沧桑，几十年的光阴并未曾达到他预期目的，对于自己已不复十分自信，不复有十分希望，他所希望的，是他的子孙。你如果说“青出于蓝而胜于蓝”，他的儿子，无论学识能力都胜过他。虽然你是抑父扬子，他不但不会责怪你，反而十分感激你，他会连声说：“未必，未必，过奖了”，但他的心里却认为你是慧眼识英雄呢！

对一个生意人，你如果说他学问深、道德高尚、清廉自守、乐道安贫，他一定无动于衷，你应该说他才能出众、手腕灵活，现在红光满面，发财即在眼前，他听了才会高兴。对于官员，你如果说他生财有道，他一定不高兴，你应该说他为国为民，一身清正，劳苦功高，他听了才会高兴。对于文人，你如果说他学有根底，笔下生花，宁静谈泊，他听了一定会高兴的。

在厚黑学看来，好话捧着说是人之常情，你的客气话恰如其分，不流于谄媚，不仅无伤人格，而且会营造出和谐自然的说话氛围及到人际关系。

■ 厚话黑说十：好哪口来哪口

——俗话说：『到什么山唱什么歌，见什么人说什么话。』不看对象的胡吹乱捧，不仅达不到厚话黑说的目的，还会对对方造成伤害。

俗话说：“到什么山唱什么歌，见什么人说什么话。”不看对象的胡吹乱捧，不仅达不到厚话黑说的目的，还会对对方造成伤害。

人常说到什么山唱什么歌，见什么人说什么话。世上千人千面，除去民族和地域的差异外，又有七十二行、三六九等，如果见人说话一律点头哈腰，是达不到厚话黑说目的的。比如有一则笑话说，有一位山民向一位穷酸秀才请教什么叫令尊？这位穷酸秀才瞧不起山民，就欺骗说：“令尊就是儿子的意思。”山民知道后，马上问秀才有几位令尊？秀才脸一红，一

急之下竟说没有。于是这位山民很惋惜地对秀才说："哎呀，不孝有三，无后为大，像你这样有才学的人，怎么能没有令尊呢？这样吧，如果你不嫌弃，可将我的儿子领去给你做令尊吧。"因此，厚黑学认为，厚话黑说一定要讲究对象，不看对象，不仅达不到目的，往往还会自食其果。

◎ 花开样样红艳，各有不同

厚话黑说的对象是社会上的各种人，具有不同的年龄、性别、性格、脾气等等，他们各有不同的思想认识。各人所处的地位不同，对同一事物的理解是有差异的，厚话黑说的分寸也就要根据各种人的地位、身份、文化程度、语言习惯来做不同的处理。例如在日常生活中，同样是好话捧着说，但是对同辈人与对长辈、对陌生人与对知己、对不同性别的人都应讲究分寸，要考虑到对方的接受程度。

比如，"浪"一词在有些地方是"美"的意思，但在辽西"浪"字有不正经、轻浮、多淫之意。所以，在那里如果你对一个姑娘说："你真浪啊！"她会骂你流氓，指责你污辱人格。

因此，在厚黑学看来，说话一定要"看人下菜碟"，当然这里不是指对待人的待遇有高低之分，而是根据不同人的性格、职业、身份、文化等不同特点，用不同的形式厚话黑说，也就是说，不能不看对像，一副直肠子，一根筋捧到底。

例如《三国演义》中，马超攻打葭萌关的时候，诸葛亮本想让张飞出战，但根据张飞的性格，当张飞主动讨战时，却又故意不让其出战，并对刘备说："马超智勇双全，无人可敌，除非往荆州令关云长来，方可降敌。"张飞一听，大为不满，说："军师为什么小瞧我，我曾单独抗拒曹操百万大军，难道害怕马超这个匹夫？"结果，张飞立下军令状，出战后同马超战了二百多回合，虽未分胜败，但已为诸葛亮降马超立了头功。诸葛亮之所以要激张飞，就是因张飞性格鲁莽、脾气暴

躁，容易吃酒误事，所以用立写军令状的办法激发他的斗志，扫除轻敌思想。当马超归降之后，关羽因心高气傲，提出非要与马超比试一番不可。但同是自家人，二虎相争必有一伤，为了不使伤了和气，诸葛亮专门给关羽写了一封信，说："我听说二将军想与马超比武，依我看来大可不必，马超虽英勇过人，但只能与翼德将军并驱齐名，怎么能与你'美髯公'相提并论呢？再说将军担当镇守荆州的重任，如你离开，荆州有失，就得不偿失了，所以二将军还是不比为好。"

几句话把关羽捧得乐乐呵呵，笑着说："还是军师知道我呀。"并将书信给宾客们看，非常得意地打消了比武的念头。

这就是厚话黑说的高明之处，看似简简单单的"吹捧"，其实大有学问。在厚黑学看来，不同性格特征的人，彼此在思想、观念、习惯、风俗等方面都有区别，对说话者言辞的接受，会有所不同。因此，在好话捧着说时，应当区别不同的人说不同的话，才会产生良好的效果。具体来讲，应注意以下几方面：

首先，要看对方的身份地位。比如，与上司说话，或是谈工作，就应该尽量用"请教"的语气。向上司多请教工作方法，多讨教办事经验，他会觉得你看得起他。所以，即使你全都懂，也要装出有不明白的地方，然后主动去问上司："关于这事，我不太了解，应该如何办？"或"这件事依我看来这样做比较好，不知领导有何高见？"上司一定会很高兴地说："嗯，就照这样做！"或"这个地方你要稍微注意一下。"这样一来，你不但会减少错误，上司也会感到自身的价值，你厚话黑说就有基础了。战国时期著名的纵横家鬼谷子曾经精辟地总结出与不同身份的人交谈的办法："说人主者，必与之言奇，说人臣者，必与之言私。"意思是说，与上司说话须用奇特的事打动他，与下属说话，须用切身利益说服他，这对于厚话黑说仍有启示作用。

其次，要针对对方的特点。据《论语》记载，一次，子

路问孔子："学了礼乐，就可以行动起来吗?"孔子说："有父兄在，怎么就行动起来呢? 应当先听听父兄的意见才好。"接着冉有问同样的问题时，孔子却说"好啊，学了礼乐，就应该马上行动起来嘛!"孔子的另一位学生公西华对此疑惑不解，就此向孔子请教。孔子说："冉有这个人平常前怕狼后怕虎的，要鼓励他勇往直前。而子路好勇过人，有点鲁莽，应当让他冷静点。"孔子说话因人而异，不愧为厚话黑说的高手。因此，厚黑学认为，厚话黑学不但要看对方的身份、地位，还要看对方的性格特点，针对他的不同特点，采取不同的说话方式，这样才有利于解决问题。比如，对方性格豪爽，便可以单刀直入；若对方性情迟缓，则要"慢工出细活"；若对方生性多疑，切忌处处表白，应该不动声色，使其疑惑自消等等。正如鬼谷子所指出：和聪明的人说话，须凭见闻广博；与见闻广博的人说话，须凭辨析能力；与地位高的人说话，态度要轩昂；与有钱的人说话，言辞要豪爽；与穷人说话，要动之以利；与地位低的人说话，要谦逊有礼；与勇敢的人说话不要怯懦；与愚笨的人说话，可以锋芒毕露。

第三，要重视对方年龄的差异。比如，对年轻人，应采用煽动的语言；对中年人，应讲明利害，供他们斟酌；对老年人，应以商量的口吻，尽量表示尊重的态度。

第四，要考虑地域的差异。正如前书所述，对于生活在不同地域的人，所采用的厚话黑说的方式也应有所差别。比如，对于我国北方人，可采用粗犷的态度；对于南方人，则应细腻一些。

第五，要考虑职业的差异。比如，不论遇到从事何种职业的人，如果能运用与对方所掌握的专业知识相关的语言与之交谈，对方对你的信任感就会大大增强，你厚话黑说的效果也就越明显。

第六，要考虑文化程度的差异。厚黑学认为，一个人的文化教养与理解能力密切相关，这就要求厚话黑说时，要善于根

据对方知识水平而选用合适的话语表达。如果不看对象，随意用词，就不能取得预期的交流效果。一般来说，对于文化程度低的人所采用的方法应简单明确，多使用一些具体的数字和例子；对于文化程度高的人，则可以采取抽象的说理方法。

第七，要考虑兴趣爱好的差异。凡是有兴趣爱好的人，当你谈起有关他的爱好这方面的事情来，对方都会兴致盎然。同时，对你无形中也会产生好感。因此，如果你能从此入手，就会为下一步的厚话黑说打下良好的基础。

◎ 发现特殊爱好，对症下药

正如前书所言，厚话黑说要考虑对方兴趣爱好上的差异。的确，一旦你发现对方的特殊爱好，就等于打开了厚话黑说的大门，剩下的事就是投其所好，对症下药了！民初时的段芝贵便是以此获取高位的。

段芝贵是安徽合肥人，他毕业于北洋武备学堂。袁世凯编练新军时，段芝贵加人了新军。可是，段芝贵是个不学无术、胸无点墨的花花公子，整天想的是如何巴结上司。当时袁世凯掌握着新军大权，清政府对他十分器重。段芝贵想走袁世凯的路子，既非同乡，又无亲无故，苦于没有门路。

一天，段芝贵在天津一个酒楼中无意间遇上阮忠枢，二人臭味相投，谈得非常投机，时间一长，到了无话不谈的地步。这个阮忠枢是袁世凯的总文案，对袁世凯的爱好自然十分清楚。于是段芝贵向他求问如何才能巴结上袁世凯。于是，阮忠枢将段芝贵拉进一间密室，小声地说："袁平生最大的嗜好就是贪女色，只要有长得漂亮的，他都要想尽办法弄到手。听说咱天津某一个戏班里有个叫刘芳的女子，长得天生丽质，袁也知此女，就是不好明娶，你若能促成此事，他定会提拔你。"

段芝贵一听，心想机会到了，他告别阮忠枢后，马上赶到这家戏班打听，对方说确有刘芳此人。第二天，段芝贵就从家

里携带了5万多两白银到戏班，对领班花言巧语，声称自己兄弟几人，没有妹妹，老母亲非常想有一个女儿，想得快疯了。领班很是同情，当下双方达成协议，由段芝贵出5万两白银，让刘芳认段芝贵为干妹妹，并把她带回段家。

自从把刘芳带回家中，段芝贵请了很多“名师”指点她，把她打扮得更加动人，然后通过阮忠枢的牵线，又花6万两银子在一个夜间送进袁世凯的宅中。

袁世凯心想事成，称赞段芝贵会办事，不出两天，即发命令，任命段芝贵为营务处提调，管理所有新军的调动。段芝贵对袁十分感激，跑到袁世凯家中，一跪到地，并称：“生我者父母，恩公对我比父母还亲，您老就是我爹！请受小儿一拜！”弄得袁世凯都不好意思，因为段芝贵比袁世凯还大两岁呢！

袁世凯窃取了辛亥革命成果后，决心恢复封建帝制。恢复帝制是违背民意的行为，袁世凯十分清楚这一点，南方的革命党人正在竭力反对袁世凯称帝，并对袁的帝制活动大加讨伐。然而，“御儿子干殿下”段芝贵却把恢复帝制作为向袁拍马的良机，并别出心裁，想了个绝招。当时，“筹安会”在北京策划成立“全国公民请愿团”，通电拥护袁世凯恢复帝制，以表示“众望所归”，上街游行，高呼口号，以博袁世凯欢心。段芝贵找到袁世凯的大儿子袁克定商量，拟由袁克定专宠的妓女花元春以及小阿凤领头，向袁世凯写“劝进书”，袁克定自然十分赞成。于是，由段芝贵、袁克定出钱，由花元春、小阿凤出面组织，短短十余天，竟凑成了几十个妓女“请愿团”。

“请愿团”组成后，便择了个吉日上街“劝进”，一些嫖客也加入了“劝进”的行列，一时间北京街头，群魔乱舞，更有些妓女竟当场拉客，沸沸扬扬。段芝贵见此举颇有影响，便进宫向袁世凯汇报说：妓女都愿变更国体，更何况国人乎。这是人民的呼声，总统应早登龙位，以应民心。由于他懂得袁世凯的心思，因此袁对他十分赏识，当即表示称帝后将封段为

亲王，后来段芝贵如愿以偿。

在厚黑学看来，像段芝贵这种厚颜无耻的行径，丧失了最起码的人格，因此随着袁世凯的倒台，他自己的下场也可想而知，但是他的厚话黑说的招法却可以给人很多启示。

◎ 针对性格特点，激发共鸣

正如前文所述，厚黑学认为，厚话黑说应针对对方的特点。那么，在对方诸多特点中，其性格特点是最重要的考虑因素，因为，“性格决定人生”，其性格特点是和其身份、地位、行为方法直接相关的，因此也是厚话黑说中，投其所好的重点。

比如，政治家往往都比较看重自己的事业，从这方面下手“捧”会收到奇效。诸葛亮“隆中对”中，就针对了刘备的性格特点和政治家的本性，一番说辞，激起了刘备的雄心，也把自己的一套战略“兜售”了出去，这就是厚话黑说中好话捧着说的妙处。

东汉末年，刘备在中原无法立足，南逃荆州，投奔刘表。刘表是汉皇室的后裔，但目光短浅、胸无大志，满足于自保荆州，他知道刘备雄心勃勃，因此，表面上他待刘备如上宾，但始终心怀猜忌，不敢重用。刘备在荆州几年，事业上毫无建树，心中闷闷不乐。不久，名士徐庶投奔刘备，很快受到刘备的器重。他也极力向刘备推荐他的好友诸葛亮。于是，刘备“三顾茅庐”，终于得以与诸葛亮在草堂中恳谈。他坦率地说：“如今汉朝衰败，群雄混战，权臣专制朝政。我不揣浅陋，想伸张正义于天下，挽救汉朝的命运。只是志大才疏，又拙于智谋。所以屡遭失败，至今一事无成。特来此请先生为我出谋划策。愿先生以天下苍生为念，不吝赐教。”

刘备的诚心与虚心让诸葛亮深受感动。于是他便推心置腹地对刘备谈了自己对天下形势的看法，并为刘备策划建立基

业、复兴汉朝的战略。

首先，诸葛亮分析道：

“自从董卓之乱以来，四方豪杰并起，割据一方，争夺天下。起初，曹操与袁绍相比，名望低微，兵力单薄，但他最后由弱变强，打败了袁绍。这不仅是时势发展对他有利，更在于他自己的努力。现在曹操已拥有百万之众，又有‘挟天子以令诸侯’的有利地位，将军不能凭借一己之武力与他争锋。孙坚和孙策、孙权父子两代占据江东，借助险要的地形为屏障，不但得到百姓的拥戴，而且有一批俊杰之士为他效力。所以，我们只能与他联合，不能去谋取他。”

在这里，诸葛亮先承认曹操势力已占有政治、军事上的优势，孙权在江东的基业也已稳固，来刺激刘备，并为提出了联孙抗曹的战略埋下伏笔。刘备果然是听得不住地点头，心里也不停地在嘀咕：那我刘备又该往哪儿去发展呢？诸葛亮看穿了刘备的肺腑，稍稍停顿了一下，又接着说：

“荆州北有江水、沔水，往南可直达南海郡，往东南则连接吴郡、会稽郡，往西则通巴、蜀，这是一个用武的战略要地，但刘表却没有能力保住它。对将军来说，这是一个很好的机会，不知将军意下如何？益州地势险要，沃野千里，号称天府之国，汉高祖就是凭借它去一统天下。现在的益州牧刘璋，昏庸无能，又面临北边张鲁的威胁。他虽然拥有富饶的资源，却不会利用它。益州的官吏与贤能的读书人，都盼望得到一个贤明的君主。”

诸葛亮在这里指出了刘备未来的基业要从荆州和益州开始，最后，诸葛亮预见了不久将出现“天下三分”，而刘备将据有荆、益，成为一方霸主。他说：“将军是汉朝皇室的后代，收揽英雄思贤若渴的声誉已传遍了四海。将军欲成大业，北让曹操占了天时，南让孙权占了地利，将军必须占有人和。将军若跨有荆、益二州，建立基业，据险防守，与曹、孙并立，成为鼎足之势；然后对西边和南边的诸戎、夷越争取和安

抚，对外结交孙权，对内励精图治，局势一旦有变，就可图谋中原了。那时，命令一员大将率领荆州的军队进攻宛城和南阳，将军亲率益州的军队出秦川（今陕西南部），老百姓自会携美食捧醇酒夹道欢迎您，将军的事业就可成功，衰颓的汉朝就可复兴了。”

这番话把刘备吹捧得振奋不已，站起身来，拱手连连道谢，说：“先生之言，使我茅塞顿开，如同拨云见日！恳请先生不要嫌弃刘备鄙贱，出山鼎助，刘备愿日夜恭听教诲！”诸葛亮见刘备有仁德的胸怀，又对自己有十二分的诚意，也就慨然允诺，跟着刘备到新野去了。

无独有偶。三国时期的著名的谋略家、曹操的谋士程昱，也同样是一位厚话黑说的高人，他也非常善于针对人的性格特点，进行游说。

曹操的父亲被徐州陶谦的部下所杀，曹操一心要报杀父之仇，东征徐州，部下陈宫叛变，吕布趁机占了兖州。可是，曹操却未能打下徐州，只得急忙赶回，和吕布在濮阳打了几仗，又屡战屡败。于是，袁绍趁机派人来对曹操说，想跟他联和，让他把家属安顿到邺城去。虽说是“联和”，实际上是让曹操投降他，做他袁绍的部下，家属迁到那里去了，也就等于是作了人质。曹操当时刚失了兖州，军粮也没了，加上蝗虫又来凑热闹，待蝗虫一过，曹军连野菜都难得，一向英雄豪气的曹操，这时也不免沮丧，打算接受袁绍的建议，以渡过难关。

正好程昱出使回来，听说了这件事，马上求见曹操，冷静地说：“我听说，将军打算让家人作人质，与袁绍联合，真有这回事儿吗?”

“是的。”曹操答道，曹操心里已经打算就答应袁绍，只是甘居人下还是权宜之计，他还没有想清楚。

程昱说：“我想您是对目前的困难感到惧怕了，要不然，怎么会不往深里想呢！袁绍占据了相当于古代燕国、赵国的地盘，有兼并天下的野心，然而他的智谋不足以成大事。您自己

想想看，能甘居他之下吗？您以蛟龙猛虎般的威势，能够去做韩信、彭越那样的蠢事吗？秦朝末年的田横，是齐国的贵族，兄弟三人轮着称王，占据方圆千里的地方，拥有上百万人口，与其他诸侯一样，面南而坐，受人礼拜。后来汉高祖享有天下，而田横反要被俘当奴隶了，当这个时候，田横怎能忍受得了呢？”

程昱的话在曹操心里引起巨大的反响，他不禁打断程昱的话说：“是的，这的确是大丈夫莫大的耻辱。”

程昱见他的话发生效果，就接着说：“我程昱很蠢，不识大体，以为您的志向，不如田横。田横，不过是齐国的一位勇士，尚且羞于做高祖的臣子。现在听说您要派家属到邺城去，您反而不羞于做袁绍的臣子。可是，我都从内心里替您感到害臊啦……”

曹操本就是一个的血性的人，经程昱这么一激，心里便已转了念头，只是目前的处境，该怎么办？程昱看透了曹操心思，就说：“现在兖州虽然残破，还有三座城镇；能上战场的，也不下万人，以您的神明英武，与众人的努力，一起重整旗鼓，霸王事业仍然可以成就，希望您再仔细考虑。”

成就霸业是曹操的理想，从性格上讲他又不愧一代枭雄和豪杰，程昱正是利用这一点，彻底打消了他与袁绍联和的念头，并再次激发起他的斗志。只过了6年，曹操在官渡大败袁绍，又过6年，曹操基本统一了北方，他曾深深感激程昱说：“当年兵败兖州的时候，如果没有您那番话，我怎么会有今天！”

由此可见，分析清楚对方性格特点，可以使好话捧着说达到事半功倍之效！

◎ 摸透内心想法，正中下怀

在厚黑学看来，要使好话捧着说有的放矢，就必须摸透对

方内心的想法。对于厚话黑说者来说，应该选择哪些方面的话题，可事先让其它人为你提供些内部消息，如对方属于什么性格的人，有什么志趣爱好或特长，尤其是有没有什么僻好或嗜好。再则，文化层次、气质修养等细微末节的地方都尽可能地探听到。然后由这些方面归纳出对方心里的想法，摸准其心理后，再选择一个主要话题，并围绕这个话题多准备、掌握和了解此方面的内容，便于随机应变，投其所好。

比如，男孩子在第一次去拜访女方父母之前，除了要准备一份适当的礼物之外，还要准备好一份好的说话讲稿，不过这种讲稿不可以用来念的，只能藏在自己的肚子里，以便随时吐露。这篇讲稿的好坏就取决于能否摸准未来岳父岳母的心理。如，“虚心、诚恳”是几乎所有的父母都喜欢的品德，而这些品德及其他许多方面的德行，都会不自觉地通过你的谈话流露出来，体现出来。因此你在开口说话时要慎记不可放肆，得意忘形地夸夸其谈，口若悬河地长篇大论都会使他们对你产生不信任感，从而顾忌女儿与你的交往，相反善于倾听的沉默寡言反而使他们觉得此人可靠、老实，所以在你去拜见女方父母时虽然要作好充分谈话准备，但你却不是主角，尽可能地把话留给他们才是上策。

厚黑学认为，要摸准对方的心理，一个有效的方法就是能站在对方立场思考问题。比如，站在女方父母的立场上，他们或许对未来女婿的外貌、家庭背景不作过高的要求和挑剔，却对学历及事业上有没有发展前途比较关注，因此他们考察你的时候，希望你能不断学习提高，达到更高学历，或者在事业上有所追求并渴望有所建树。如果你摸准了对方的心理，在说话过程中，多方面表现你的确有雄心壮志并确实在努力着，那么他们就会认定你是可造之材，对你未来的前途充满信心，把女儿托付给你，他们也就放心了。

“伯父、伯母，身体还好吧?”“前一阵子，白天上班，晚上读夜大，实在很忙，这两天考完试才得以抽空专程来拜访你

们，你们不会见怪吧？”“我和小玲就是在图书馆借书时认识的，如今已是半年多了，不知你们对我们交往的意见如何？”“我们厂成立技术攻关小组，我报了名，等我夜大毕业，取得大专文凭就可加入这一小组，这个技术小组的组成人员都是厂里最有经验的专家师傅及技术人员，我想一定能从他们身上学到许多有益的知识和经验，伯父，您认为呢？”

如果是刚才所说的那种家长，当听了未来女婿的这一番表白之后，一定会从心里面肯定赞赏你的。

如果你已经摸准了对方的心理，但一时无法满足对方的期望，这时如何投其所好呢？其实，在厚黑学看来，只要了解了对方心里想什么，问题就解决了一半，比如可以采取旁敲侧击和暗示的方式来表白，而不直接回答对方。比如，有些父母比较爱慕虚荣，他们对男子有没有才华不大苛求，却对有无钱财非常关心，在他们的潜意识里希望通过女儿这颗摇钱树为他们自己招财进宝，以好在左右邻里面前炫耀，对这样的父母，如果你确有经济实力，不妨满足一下他们的虚荣心。若你没有雄厚的财力，你在言谈上旁敲侧击地进行规劝，并暗示出你现在虽没有钱财但日后说不定会财源滚滚，让他们对你未来的经济实力充满憧憬，再加上你很年轻，说不定真还致富有门，故不至于因为你是穷小子，而断然拒绝女儿与你的交往。

“伯父、伯母，请收下我的一点小小的心意，不知你们是否喜欢？”“自从和小玲认识后，我已带她去了好几次‘肯德基’，不知你们有没有兴趣，什么时候有空咱们一块去，我请客。”“我们隔壁的大李整天在我眼前吹嘘说：他玩了多少女孩，其实他就是有几个臭钱，要长相没长相，要地位没地位的，穷神气！要是我有钱，才不会像他那样花天酒地，我会办公司，创实业，成为在社会上有地位的富商巨贾，到时候啊，给你们二老买栋楼，带小玲出去转转，她要什么买什么，山珍海味都可尝尝，不过现在还只能是到‘肯德基’凑合……”

这番表白看起来有些胡吹乱侃的嫌疑，但你多少从侧面暗

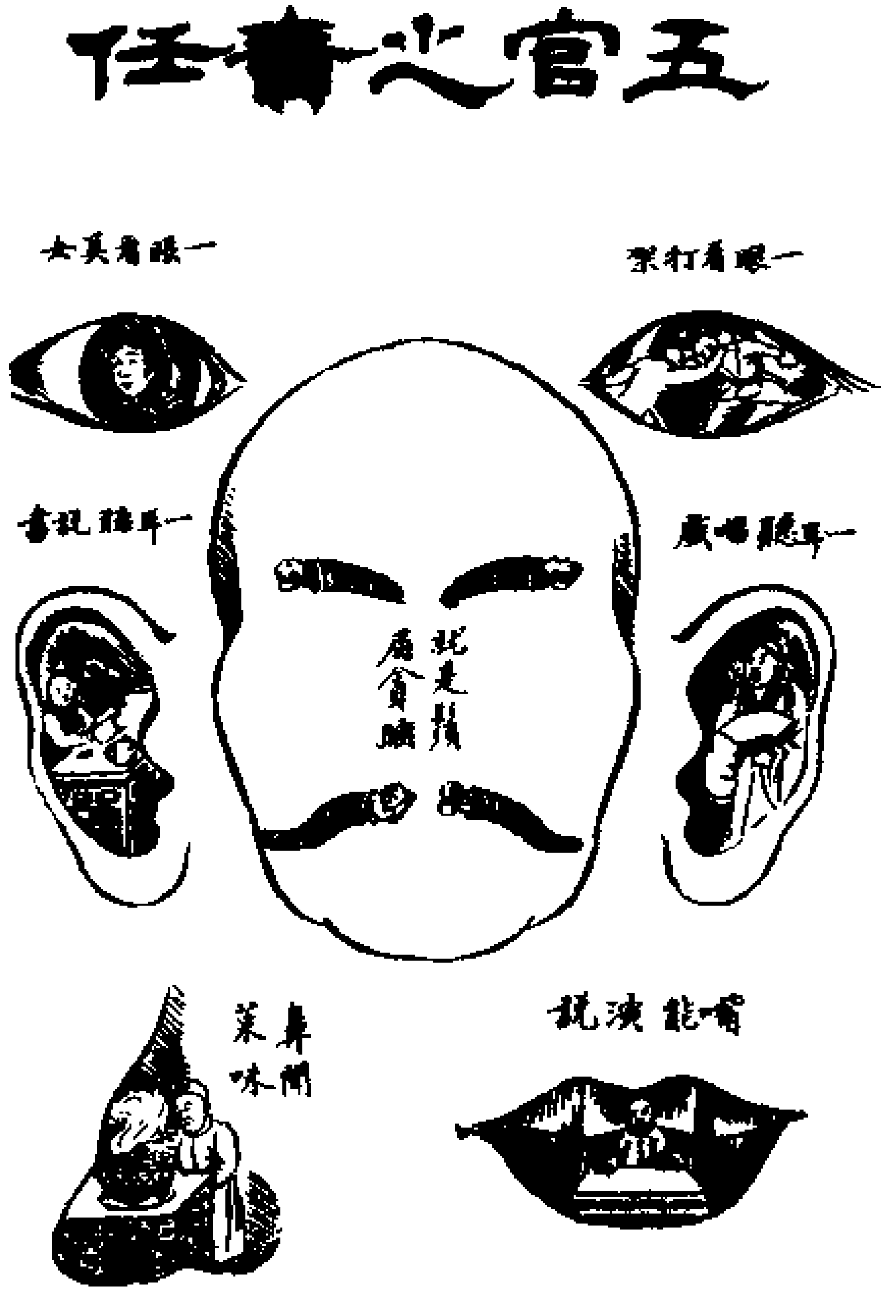
示了你的观点和追求，所以他们虽不十分看好你，但也不至于从此就把你拒之门外，你的厚话黑说的目的也就算初步达到了。

厚话黑说认为，假如对方的心愿非常容易满足，你就千万不要放弃机会，一定要使用全身本领，来一番正中下怀式的表白，以达到“完胜”的效果。比如，有些家长知足常乐，对什么都不做刻意追求，对女婿也一样，只要他有健康的身体，纯正的心地就行了。把女儿嫁给他，只要他能做个好丈夫就可以使这样的父母满意。对于这种类型的父母，你就可以在初次拜访时用足够的语言去表达你如何爱他们的女儿，将来也一定会好好爱护、照顾他们的女儿，使他们无后顾之忧就足够了。

“伯父、伯母，你们好！”“虽然我和小玲相识不足一月，现在来拜访你们显得有些冒昧，但我觉得小玲是非常好的女孩，想她的父母也一定很好，所以忍不住来看望你们，你们不会怪我不懂事吧？”“再过几天，就是小玲24岁的生日，今年是她的本命年，一定要好好庆祝的，我父母较迷信，说那样可以去邪，就是给她缠上红腰带或穿红短裤，不知你们信不信这些，我和父母商议，准备在小玲生日那天，邀请你们全家吃顿便饭，一则为小玲庆祝生日，二来也和你们二老聚一聚，以便今后常来常往，互相照应，就当多了门亲戚，不知你们意下如何？”

在厚黑学看来，以上的表白充分表现出了你的一片痴心，而且多多少少还有点孩子气，这样你的赤诚和负责任的心态会让对方欢喜，同时你还表现出了你的细心和周到，他们不对你不满意也不行了。

■ 厚话黑说十一：多下面子功夫



——俗话说，『大人有大脸，小人有小脸，老母猪还有个长瓜脸』。可见中国对面子的重视，你说话时给足对方面子，就是最大的『捧场』，反之就是『拆台』。

俗话说，“大人有大脸，小人有小脸，老母猪还有个长瓜脸”。可见中国对面子的重视，你说话时给足对方面子，就是最大的“捧场”，反之就是“拆台”。

人生在世，都有个面子，俗话说“大人有大脸，小人有小脸，老母猪还有个长瓜脸”，中国人尤其看重自己的面子，动辄就说宁可站着死，不可跪着生，听起来感觉很注重尊严，其实与气节根本没有关系。所以在厚黑学看来，你说话时只要

给足对方面，对方就会认为这是最大的“捧场”，而如果你不给面子，对方就会认为你是在“拆台”。所以，在面子问题上，厚话黑说者是不会把话说绝了的。

◎ 让对方非常有“面子”

厚黑学认为，树有皮，人有脸，人人都有自尊心、虚荣心，当这些需要得到满足时，便会产生愉快的心情，同时也使人放松戒备，厚话黑说必须利用人性的弱点。

比如，在商战中，适当地赞美对方，满足对方的自尊、和虚荣心，使之产生一种优越感，处在沾沾自喜之中，从而分散其注意力，解除对方的戒备心理，以达到商战中的最佳效果。这种方法，在商业界被称为“卑而骄之”法，实际上用的就是厚话黑说中的“多做面子功夫”这一招。

例如，一位小老板经营服装行业，开始生意清淡。经过一段时间的留心观察，他总结出一种通过给人“面子”的方法，生意居然渐渐兴隆起来了。比如来了一对年轻恋人来选裙子，这位小老板立刻迎上去，笑容可掬地介绍：

“这种裙子是刚从广州进的货，这几天买的人很多，想不到你们一下子就看中了，真有眼力呀!”

年轻人点头微笑，小老板马上乘热打铁对女的说：

“小姐，这条裙子很合你苗条的身材，好像是专门为你做的，你可以拿到那边试试看!”

姑娘穿在身上，果然光彩照人，小老板又趁机恭维：

“看看，你简直像个时装模特!”

年轻人笑容满面，合不拢嘴，姑娘也左顾右盼，看个不停。

“多少钱?”年轻人主动开口。

“按质论价吧！你看看这料子、款式。”

“250 元，行不?”

“看你怪内行的，不跟你多说了，280 元给你算了。”

这对情侣商量了一阵，高兴地付钱了。

在厚黑学看来，这种厚话黑说的方法不仅对售货一方有用，对购物一方也同样行得通。

春节期间，小王上街买橘子。卖主刚开张，小王上前打招呼说：

“老板，新年愉快！恭喜发财！橘子怎么卖？”

“两元五角一斤。”卖主满脸笑容地说。

“看你这么早就卖橘子，肯定懂得做生意。一定发财吧？今天开张卖橘子，今年一定吉祥如意的。”稍稍停顿，小王接着说：

“价钱合适点儿，我多买几斤。”

“多少你才要？”

“二元一斤，少一点儿不亏，开张大吉，我买了别人也跟着买，不就很快卖完了吗？”

卖主被小王说得满心欢喜，一笔交易就这样顺利成交了。

让对方感觉非常有“面子”的厚话黑说之术，不仅可以用于买卖双方的交易，还可以用于处理诸如讨债之类的难题。

例如，某城市有一家在街道小厂基础上发展起来的机床电器厂，生产销售形势一直很好。但是货款被人拖欠、占压的情况比较严重，致使资金周转困难，新产品的开发、销售产品生产的扩大都受到很大的限制。为此，该厂决定以经营副厂长宋某挂帅，组成一支讨债队伍，清理被拖欠的货款。

宋某首先来到另一座城市的某工业公司，该公司曾购买了机床电器厂价值 12 余万元的电器，加上运费共 13 万元，只支付了 2 万元货款。在长达一年的时间里，机床电器厂多次派人催收，或函电催收都无任何效果。宋副厂长知道这是一块不好啃的骨头，他决定不按常规方法讨债。

这家工业公司的前身也是一家街道小厂，当年在工资发不出来，濒临绝境的情况下，身为机修工何某走马上任，承包了

这个小厂。何某年轻力壮、吃苦耐劳、敢想敢干，当年便实现了扭亏为盈。二年后，在兼并了另两家企业的基础上成立了工业公司。一年后，又兼并了两家企业，还先后投人数百万元资金对这些企业实施技术改造，现在已形成5个厂、1000多名职工、5000多万产值的规模。但由于发展过快，该公司资金周转也比较困难。为此，公司办公楼常是债主盈门，总经理宋某对这些债主也没有多余的话，一概以“先住下来再说，过几天也许有办法付清”之类的话打发了事。有的讨债人一住就是两个月，得到的答复依然是“过几天”。许多人“熬”不过，只好一走了事，下次再来。

宋某从各种渠道对该公司的经营方式、经营状况、何某的性格作风等各方面进行了一番调查研究，甚至5个下属厂他都去了一遍。从中发现很多有价值的材料，如该工业公司是区里的先进企业，公司5个厂除1个尚未正式生产外，其它4个厂生产经营都比较正常，公司在兼并亏损小厂方面有一套独特的经验，公司对下属厂不实行承包而是正在推行“层层成本控制法”，何经理的这一探索受到市领导高度重视，何某早期奋斗是十分艰苦的等等情况。经过充分准备之后，第4天上午10点30分，宋副厂长走进了何经理的办公室。

“我是来向你们取经的”，宋某见面的第一句就说，“听市经委某主任说，你们制订了一个‘成本控制法’，应用于企业管理，很有成效。真是巧合，我们厂也自己拟定了一个控制成本的办法，但是贯彻不下去，所以厂里派我来向你们学习学习。不知何经理肯不肯赐教?”

何经理一听对方这番恭维的话，马上感到非常有“面子”，也客气地说：“‘赐教’谈不上，我们的办法也还很粗糙的，问题也还多，推行的时间也不长，现在还处在边试边改的阶段。请问，你们厂是怎样搞的呢?”

何某其实对他的这一成果很是自豪，因此也就丝毫没有怀疑对方的真实意图。宋副厂长对企业管理也十分熟悉，于是就

半认真、半胡诌地谈起自己厂里的“实施方案”来。自然这一方案是他信口胡编的，而且还故意编出些“破绽”，以期引得对方提出不同的看法。何经理很高兴见到这样一个“推行不下去”的方案，难免对其有价值的部分、有问题的环节评价一番。这时，宋某就谦虚地仔细倾听，还拿出个小本记一记，时而提出个问题。就这样，两人越谈越投机，越谈越深入。其间宋某绝口不提要债一事，何某也甚至连对方是哪个厂的都没弄清楚，只知姓宋、是厂长，是搞电器的。中午，何经理专门推辞了一个应酬，热情地邀请宋副厂长到一家饭店。他们从企业管理谈到企业的发展，宋某对何某领导下工业公司的迅速壮大表示由衷的敬佩；他们从企业发展又谈到市场竞争，谈到创业的艰难，俩人对此都有一腔感慨；他们还谈到人生、抱负，以及他们都有过的下乡经历，这时，他们已像老朋友一般推心置腹了，颇有相见恨晚之感。酒酣耳热之际，宋副厂长向何经理说出了自己的来意，在说明厂里困境的同时，又说明自己也面临困境，因立有“军令状”，没有讨到债不敢回厂，但也表示不能让何某为难。见宋某如此给面子，如此看得起自己，何经理也十分干脆、豪爽，当即表示：“区区十几万元不在话下，再欠也不能欠你厂的，一定马上解决。”

结果，当天下午宋某就拿到了转账支票，这个例子充分说明了厚话黑说的巨大威力。在厚黑学看来，人生是个大舞台，人们常自觉不自觉地扮演某个角色，在戏台上演戏，不仅是要叙述一件事实，而且还要加上动作和趣味来吸引人，引起对方的自愿自发行动，以实现自己的目的，其中，给足别人“面子”就是绝妙的一招。

◎ 要给别人多留“面子”

在厚话黑说看来，“哪壶不开提哪壶”的说话方式是愚蠢的，揭人“疮疤”造成的伤害是双方的。常言说，不看僧面

看佛面，尽量不能把事做绝了。更何况宁得罪君子不得罪小人，多个朋友多条路，少个冤家少堵墙啊！所以必须学会给别人留面子。

比如，在谈到女人的时候，大家都认为先从外貌入手比较快捷，但是如果碰到一个相貌平平的女性怎么办？如果直接说她的长得不怎么样，一定会伤了她的自尊心。如果硬着头皮把对方说成貌如天仙，也同样会伤了她的自尊心。是不是没有办法了？对于厚话黑说来讲，办法是有的。众所周知，每个女人都有自己的特质，也就是别的女性所没有的特征，包括生活经历、家庭环境、教育层次、性情气质等。因而，每个女人所关心的内容和重点也不一样，完成可以根据不同的女人需要，采用不同的称赞和夸奖方式。

我们可以从她的修养上找话题，比如说她从不大笑，说话从不大声等。有许多女人，尽管长得漂亮，由于缺乏内涵，接触一段时间之后就露出了马脚。而一个拥有好的修养的女性，虽然外表不能打动我们，但是随着时间的推移，她的魅力会越来越大。这种女性的吸引力是内在的，所以，对于厚话黑说来讲，在这方面就有了进攻之道。因此，对一个从不爱说话的女孩可以说："你是我们这里最文静的女孩。"对一个总爱说话的女孩可以说："你是我们这里最活泼可爱的女孩。"对一位不化妆的女孩可以说："我从来不喜欢那些化妆化得很浓的女孩，你瞧那样多俗气！"对一位爱化妆的女孩可以说："会化妆就是不一样，看来你的审美情趣挺不一般。你一定学过美容吧？"对一个唱歌唱得很好的女孩可以说："听你的歌简直就是一种享受。"

善解人意也是女人征服男人的技巧与本能，它使男人感到一种温暖，也是不漂亮的女人比较自豪的方面之一。当一位女性为你端上一杯热水时，你千万别忘了拍她一下："您真善解人意！"因此，对一个爱哭的女孩可以说："像林黛玉一样多愁善感。你肯定是一个善良温柔的女孩。"对一个不爱哭的女

孩可以说："你一定非常坚强。我看你办事非常有主见，从不像别的女性那样婆婆妈妈。"对一个爱干净的女孩可以说："真是女人味十足。看，多讲究！将来一定是一个贤妻良母。"对一个孝顺的女孩可以说："我的母亲总是夸奖你。我的姐姐也和你一样。"

现代社会女性参与的意识越来越强。而且，愈是相貌平平的女性，在这方面的要求愈是强烈。因此，厚话黑说认为，赞美其事业心强是对这种女人最好的吹捧。因此，对一个会烧饭的职业女性可以说："谁和你交朋友，算谁有福气。什么都会，而且工作也是好样的。"对一位刚刚向上司提过意见的女性可以说："你的意见是我们大家的意见。我很欣赏你的勇气。"对一位从不愿意作出头鸟的女性可以说："我真佩服你的处世方式，沉稳得很，别看你长相这么年轻，但是心计却是大大的有。"面对一位护士可以说："现在你是穿着白衣的天使。其实，你下班后仍是天使。"对一位崇拜知识的女性可以说："我最近发表的那篇文章，还是受了你的启发才写成的。为了感谢你给我的灵感，我今天特意来请你吃饭。"对一位学历较高的女性可以说："一般来说，在大学里很难找到漂亮的女孩。这可能是由于她们在中学里比较容易被男同学打扰的缘故。请你谈谈你的诀窍。"

因此，在厚黑学看来，只要你懂得给对方留"面子"，就一定会自觉不自觉地寻找对方的优点来加以赞美，这种就很容易使你的"好话捧着说"说到点子上。

◎ 不要怕自己丢"面子"

厚黑学认为，既然人人都好"面子"，你在厚话黑说过程中就一定要给人"面子"，如果这时你能屈尊降贵，不惜自己丢"面子"以维护对方的"面子"，那么就会在对方心里生产强烈的反应，使厚话黑说的效果大大加强。

1805 年奥斯特利茨战役中，俄军被法军打得大败，实力大为减弱，刚登基的亚历山大一世，为重整旗鼓，在与拿破仑新的较量中，使用了新的斗争策略，以卑微的言辞讨好对方，处处表现出退让的姿态，以屈求伸。

与此同时，为了对付英国，拿破仑也在极力拉拢俄国，所以也非常愿意与亚历山大一世和解。亚历山大一世抓住机会，第一次见到拿破仑时就投其所好地说："我和你一样痛恨英国人，你对他采取多种措施时，我是你的一名助手。"这极大的满足了拿破仑的虚荣心，也使他对亚历山大一世产生了好感。

1808 年秋，拿破仑决定邀请亚历山大在埃尔富特举行第二次会晤，这次会晤，是拿破仑为了避免两线作战，以法俄两国的伟大友谊来威慑奥地利。消息传到俄国宫廷，激起一片抗议声。皇太后在给亚历山大的信中说："亚历山大，切切不可前往，你若去就是断送帝国和家族，悬崖勒马，为时未晚，不要拒绝你母亲出于荣誉感对你的要求。我的孩子，我的朋友，及时回头吧。"由此可见，自尊心和荣誉感在人们心里是根深蒂固的。

但亚历山大却认为，目前俄国的力量还不足，还必须佯装同意拿破仑的建议，应该"造成联盟的假象以麻痹之，我们要争取时间妥善做好准备，时机一到，就毫不犹豫地将拿破仑击垮。"

来到埃尔富特后，亚历山大更加恭言卑词，在两个星期的会晤中，与拿破仑形影不离。有一次看戏，当女演员念出剧中的一句台词，"和大人物结交，真是上帝恩赐的幸福"时，亚历山大居然说出了"我在此每天都深深感到这一点"这种有失身份的话来。

还一次，他们在见面时，亚历山大发现自己忘了佩带宝剑，于是拿破仑把自己刚刚解下的宝剑，赠给亚历山大，亚历山大装作很感动，热泪盈眶地说："我把它视作您的友好表示予以接受，陛下可以相信，我将永不举剑反对您。"

这一切厚话黑说达到了应有的效果，拿破仑完全相信了亚历山大一世，可是到了1812年，亚历山大认为俄国已做好准备，于是借故挑起战争，一举击败了拿破仑。事后亚历山大总结经验教训时说："波拿巴认为我不过是个傻瓜，可是谁笑到最后，谁笑得最好。"由此可见，从某意义上讲，拿破仑是被亚历山大的厚话黑说之道所击败的。

◎ 使对手抹不开"面子"

厚黑学认为，利用对方好"面子"的心理，让对方感到由于抹不开面子，不得不被牵着鼻子走，这样可以巧妙地使对方接受自己的意见，这也是厚话黑说的一个重要方面。

例如，在酒店里的一次宴会中，一位外宾吃完最后一道菜，顺手把制作精美的景泰蓝食筷"插人"自己的口袋。这一切被服务小姐看得清清楚楚。但是，这名服务小姐没有当场给他难堪，而是不露声色地迎上前去，双手捧着一只装有景泰蓝食筷的绸面小匣说："先生，我发现您在用餐时，对我国景泰蓝食筷颇有点爱不释手。非常感谢您对这种精细工艺品的赏识。为了表达我们的感激之情，经经理同意，我们把这双图案最精美的景泰蓝筷赠送给您，并按最优惠价格，记在您的账上，您看好吗？"

那位外宾自然明白弦外音，在表示谢意之后，他借口多喝了两杯，误将食筷插人衣袋，就这样下了台阶。中国的景泰蓝工艺堪称世界一绝，对方爱不释手，并想混水摸鱼，据为己有，也情有可原。但如果听之任之，则不仅要使自己受损失，而且会引起连锁反应式的严重后果。因此，制止是必需的，但不能直言不讳的指责，不给对方留面子，那样会置对方于难堪的境地。于是，服务小姐用夸赞的方式感谢外宾对这种精巧工艺品的赏识，并用另赠一双景泰蓝食筷的方式提醒对方，这就使对方反到抹不开面于，只能被牵着鼻子走了。

又比如，一天中午，一位老师在路过学校操场时，发现前两天帮助搬运实验器材的那几位同学正拿着一枚实验室的凸透镜在阳光下做“聚焦”实验。他心想，他们一定是在搬迁时趁人不备拿了一枚，实验室正好丢了一枚。是上去问个究竟还是视而不见绕道而去？正在他为难的时候，这几个同学发觉了他，从他们慌忙的神情中，这位老师更肯定了自己的判断。这位老师很快想出一条妙计，只见他笑着说：“哟，这透镜找到了！谢谢你们！昨天我到实验室准备实验，发现少了一枚透镜，我想大概是搬迁过程中丢失了，我沿途找了好几遍都未能找到，谢谢你们帮我找到了这枚透镜。这样吧，你们继续实验，下午还给我也不迟。”这几位原以为会挨一顿臭骂的同学轻松地点了点头。

厚黑学认为，这种利用对方抹不开面子的方法，使对方屈服，又可以摆脱尴尬，的确是一个两全其美的厚话黑说之法。这种方法不但对学生，对大人也可以用。

比如，一位女顾客在某商场给丈夫购买了一套西服，回家穿了一天，丈夫回来后有点不大喜欢这种颜色。于是，她急忙拿去干洗之后，到商店去退货，并对服务员保证说，衣服绝没穿过。

可是，服务员接过衣服看了看，发现有干洗的痕迹。这位服务员并没有当场揭穿她。如果这位服务员马上指出证据，来说明她说的是假话，这位顾客反而可能为了顾及自己的面子，会死不承认的。这位善于厚话黑说的服务员微笑着说：“夫人，我想是不是您家的哪位搞错了，把衣服送到洗衣店去了？我自己前不久也发生过这类事，我把买的新衣服和其他衣服放在一起，结果我丈夫把新衣服送去洗了。我想，您大概是否也碰到了这种事情，因为这衣服确实有洗过的痕迹。”

这位女士知道对方发现自己的小聪明，同时，见售货员有意把错误转嫁到丈夫身上，反正，这位可怜的丈夫又不在身边，背一下背黑锅也无所谓，于是，这位女顾客不好意思地拿

起衣服，说了声对不起，就离开了商场。

有些时候托人办事也可以让人在抹不开面子的情况下答应下来。比如你去托人办事，而对方因为身份、地位等因素，根本对你不屑一顾，这时候你就应该想到是否可以用一用这种办法。

厚黑学认为，利用这种方法，牵着对方的鼻子走，不仅可以摆脱尴尬，同样也可以使双方达到共识，促成交易。很多精明的商家就是利用对方抹不开面子的心理，使对方不好意思拒绝交易。

例如：有一位顾客决定买一辆新车，于是他开着原来的旧车来到车行选购。车行老板替这位顾客打开车门后说："哦，先生，首先让我告诉您，我认为您开的这辆车，是我见到过车子中最好的一辆，真够漂亮的!"

在一般人看来，为了讨价还价的需要，这位于车行老板应该尽管贬损这辆旧车才是，可是，精通厚话黑说之道的这位老板认为，在开始作一次面谈时，对顾客近来或以前购人的东西加以吹捧，这不能不说是个好办法。因为要使顾客乐于购买别的东西，必须使其对自己过去购人的东西感到得意。当然，如果顾客的那辆车是蹩脚货，给撞得破烂不堪面车行经理却说："真够漂亮"，那就言不由衷了，而顾客也肯定会抓起钱包逃之夭夭的。

可是，这位车行老板说的是真话，那辆车不但漂亮，而且连配件也都是上等的。因此顾客听老板说车漂亮，立刻表示感谢，并且告诉老板说自己也十分欣赏这辆车。

车行老板接着说："这样吧！让我把估价员叫来，看看我们能给您这辆好车付多少钱。我们有大量的存货，因此如果这辆车的机器也像外表一样好的话，我会马上告诉您价钱。今天就可以作成贴旧换新的交易，使您满意。"他找来了估价员，一起跨进车子，开走了。

当他们回到停车场后，车行经理再次重复说："某某先

生，这确实是一辆我所见过的最漂亮的汽车。机器的情况比外观更好，您真值得羡慕。”

经理接着又说：“我有点儿迷惑不解，请不要误会，我很高兴您来到这里，但我又有点儿好奇：您为什么在这个时候要把这么漂亮的一辆好车换掉？”其实，他心里非常清楚对方打算换一辆汽车一定有他自己的道理，不会因为这辆旧车状况非常好，就会打消换车的念头。

顾客果然微微一笑地说：“老实对你说，大约再过三星期，我们要在密西西比州举行一次家人聚会，我想如果能驾一辆卡迪拉克牌子汽车去那里，就太好了。”

车行老板马上表示此举会使他在那次聚会中非常有面子，并开始计算，几分钟后他抬头望着顾客，以激动的声调说：“X 先生，报告您一个好消息，由于您那辆车的状况良好，与众不同，您只要再付 7385 元就可以换一辆新的卡迪拉克了。”

尽管这位顾客感到像挨了刀一样，但是由于已经抹不开面子拒绝，于是，只好平静地接受了这笔交易。

因此，在厚黑学看来，“多下面子功夫”在好话捧着说中具有无法替代的作用。正如，上述车行老板那样，对顾客那辆车的任何攻击，就是对顾客个人的攻击。因为攻击一项购货，就等于攻击了购货者、攻击了他的判断力。而反之，称赞这辆旧车就是吹捧对方的判断能力，这样就使好话捧着说的威力得以充分发挥。

■ 厚话黑说十二：溜须溜到点上

拍马是一门艺术，拍不好就可能拍到“马蹄子”上，不但达不到好话捧着说的目的，反而使双方陷入难堪。

好话捧着说是要讲究艺术性的，拍马拍不好就可能拍到“马蹄子”上。法国作家大仲马要到一家全国最大的书店了解售书情况。书店老板知道这个消息后，决定为著名的作家做件高兴的事，在所有的书架上，他只摆放大仲马的书。当大仲马走进书店后见只有自己的书时，大吃一惊：“别的书在哪里?”“别的书？我们已经卖完了。”显然，这位书店老板不会恭维，

拍马屁拍到了马蹄上。因此，厚黑学认为，如果捧不到点上，就不如不捧。

◎ 找准拍的部位

厚黑学认为，世人都喜欢被人恭维，但是拍马要拍到点上，必须根据不同人的不同特点，用不同的方式，讲不同的恭维活。好话捧着说之所以可以称其为艺术，一个重要的方面就在于其运用不是一件容易的事。在这方面，清末太监李莲英，可以说技高一筹，他因为拍马能拍到位，所以常常能讨得慈禧太后的欢心。

例如，慈禧爱看京戏，并经常赏赐艺人一点东西。一次，她看完杨小楼的戏后，把他召到眼前，指着满桌子的糕点说："这一些赐给你，带回去吧！"

那知道杨小楼叩头谢恩之后，竟壮着胆子说："叩谢老佛爷，这些尊贵之物，奴才不敢领，请……另外恩赐点……"

好在慈禧心情好，并没有发怒，还问他想要点什么？

杨小楼又叩头说："老佛爷洪福齐天，不知可否赐个'字'给奴才？"

慈禧一听非常高兴，便让太监捧来笔墨纸砚，慈禧大笔一挥，就写了一个"福"字。

站在一旁的小王爷悄悄地说："福字是'示'字旁，不是'衣'字旁的呢！"杨小楼一看，这字写错了，拿回去必遭人议论，岂非有欺君之罪，不拿回去也不好，慈禧一怒就会要了自己的命，一时竟急得直冒冷汗。

慈禧太后也觉得挺不好意思，既不想让杨小楼拿去写错了的字，又不好意思再要过来。正在这时，站在旁边的李莲英笑呵呵地说："老佛爷之福，比世上任何人都要多出一'点'呀！"杨小楼一听，就坡下驴，急忙叩头说："老佛爷福多，这万人之上之福，奴才怎么敢领呢！"慈禧也正为下不了台而

发愁，听这么一说，急忙顺水推舟，笑着说："好吧，隔天再赐你吧！"

在厚黑学看来，李莲英的应变巧在借题发挥，将错就错，不但解了窘境，还顺势拍了慈禧的马屁。对于错误生硬地扳正都是不圆熟的做法，借力使力把错误说"圆"，方见应变的机智。虽然人们愿让别人赞美，但是太过便有拍马之嫌，那不但使别人嗤之以鼻，反而被吹捧的人也不会感到舒服。所以，好话捧着说要恰到好处才是最适宜的尺度。

例如，在镇压太平军的行动中，一次曾国藩用完晚饭后与几位幕僚闲谈，评论当今英雄。他说："彭玉麟、李鸿章都是大才，为我所不及。我可自许者，只是生平不好谀耳。"一个幕僚说："各有所长：彭公威猛，人不敢欺；李公精敏，人不能欺。"说到这里，他说不下去了。曾国藩问："你们以为我怎样?"众人皆低首沉思。忽然走出一个管抄写的后生来，插话道："曾帅仁德，人不忍欺。"众人听了齐拍手。曾国藩十分得意地说："不敢当，不敢当。"后生告退而去，曾氏问："此是何人?"幕僚告诉他："此人是扬州人，入过学，家贫，办事还谨慎。"曾国藩听完后就说："此人有大才，不可埋没。"不久，曾国藩就把督造火炮的重任交给他，那知此人乘机携造炮巨款逃走了。

在这个故事里，曾国藩的幕僚想赞美曾国藩，但苦于"威猛"、"精敏"之语都已让别人先说了，因而想不出恭维他的词句。而管抄写的这位老兄，却从曾国藩说过的"生平不好谀耳"中推断出曾特别看重自己"仁德"的性格特征，于是投其所好，在这一点上加以吹捧，果然让曾国藩感到舒服，并由此得到了他的赏识。

可是，有些时候有人非常高傲，你稍有赞许他便以为你是别有企图，因而便对你非常戒备。对于厚黑之士来说，这时候最好的办法是不要直接奉承他，以防他对你的反感。

有这样一个笑话：有两个学生要出外上任做官，临行时特

地去拜访他的恩师，老师问：“你们准备怎样做好官？”其中一个学生答：“我们准备了一百顶高帽子，谁用就让谁戴一个。”老师听了很不高兴，把脸一沉说：“为官要清正廉明，你们这样怎能做好官呢？”学生一见急忙附和说：“老师说的有理，但当今世道，像老师您这样不喜欢戴高帽的又有几个呢？惟一人耳。”老师听了很高兴，不再说什么了。这两个学生出门后，其中一个便对另一个说：“哎，想不到没出京城就剩九十九顶了。”

这个笑话说明有些人表面上不喜欢奉承，但实际上还是喜欢，只不过看你吹捧的地方和火候对不对。比如有些人爱车，你就应该奉承他的车，有些人爱穿戴，你就应该奉承他的衣服，总之爱屋及乌，只有这样才能使被你奉承者在不觉中束手就擒。例如，当今时代，大多家庭都是独生子女，那么你就应该从这方面着眼，向这些小皇帝、小公主们献殷勤。人常说：要讨母亲的欢心，莫过于赞扬她的孩子。一些乖巧的人常常利用孩子在厚话黑说中充当沟通的媒介。

第二次世界大战时，利维在美国经营一家影片进出口公司，手下一名叫弗兰克的电子专家脾气暴躁，动辄和别人争吵。一天，为了一个实验问题，弗兰克同研制组的另一位助手争执不下。他大动肝火，又拍桌子又掉东西，利维过去劝阻也被弗兰克大骂了一顿。正在他们闹得不可开交时，弗兰克的小女儿走进了实验室，看见爸爸那副怒发冲冠的样子，吓得哭了起来。弗兰克见状再也顾不上同别人吵架，赶快跑过去，陪着笑脸哄逗她。

眼前的情景，使利维明白，弗兰克虽然看谁都不顺眼，但对小女儿却是百依百顺，视为掌上明珠，不难看出这小女儿是他的主要精神寄托。为了使弗兰克有充实的精神生活，利维立刻在公司附近租了一幢非常漂亮的房子，好让弗兰克经常和女儿生活在一起。

利维手头的资金十分紧张，在这种情况下还为弗兰克租

房，弗兰克心里很是过意不去。因此，尽管利维再三动员他搬进新居，但他坚持不搬。利维说："搬不搬家，恐怕由不得你了。""什么?"弗兰克又想发怒。"我当然不敢逼你，不过，你的千金安妮已替你作主了。"利维继续说，"她说你心境不好，容易发脾气，这会伤身体的。如果她能住在附近照顾你，你就不会发脾气了。起初，我也拿不定主意，可是小安妮最后还说：我爸爸多可怜呀，我不能让他再忍受孤独了。"这番话使弗兰克的眼里充满了泪水，他最终顺从了利维的安排，搬进了新居。从此，弗兰克感恩戴德，甘为利维所利用。这就是好话捧着说"捧"对了地方之后的效果。

◎ 避免语言暗礁

厚黑学认为，好话捧着说通常是由开始讲话的人选择一个话题，双方再围绕这一话题各抒己见，不断使交流走向深入。因此选择合适的话题十分重要，如果选择的话题能被对方接受，好话捧着说才会顺畅地进行下去，也就是上文所说的"找准了拍的部位"。如果选择了不适宜的话题，引不起对方的兴趣，对方没有做出反应，好话捧着说就谈不上了。在厚话黑说看来，不合适的话题是一种"语言暗礁"，说话过程中稍不留意就可能触礁。厚话黑说认为，常见的"语言暗礁"主要包括：

一是有关自己的话题。比如，应该避免谈及自己的健康状况，没有人会对他人的健康检查或过敏症感兴趣。有的人谈来谈去总是围绕着自己的生活，开始人们也许还有兴趣听，时间久了人们便失去了兴趣甚至躲着这样的人。因此这就不是厚话黑说，而是自话自说了。

二是有关禁忌的话题。比如夫妻关系、家庭成员之间的矛盾。特别以下几方面：一方而，有严重疾病的人，如癌症、动脉硬化、关节炎等，通常不希望自己成为谈话的焦点对象。不

要在遇到病中友人的时候愁眉不展，如果他回来工作，应像平常人一样待他，不要提起他所经历的病痛。另一方面，不要和同事提起他所遭受的伤害，例如他离婚了或是家人去世等。当然，若是对方主动提起，则需表现出同情并听他诉说，但不要为了满足自己的好奇心而追问不休。与刚刚遭受到不幸的人谈话，你最好是让他尽情抒发。但如果不幸的主角是你自己，则在谈公事时，应尽量不要插入自己不幸事件的话题，因为这将使人为难，别人不知道该如何表示同情，还是只说一句“真不幸”，然后就可继续讨论公事。此外，还要注意，不要打听对方的经济来源或经济状况等。

三是无法继续下去的话题。如果你用“今天天气很好”来开始谈话，对方便没有什么话来回应。如果您发现对方不愿意与您交谈，那您就要检查一下您在选择话题方面是不是存在问题。

四是老生常谈或过时的主题。那些会使人在心里想“又来了”的话题并不是好的话题。

五是关于不同品位的故事。黄色笑话在房间内说可能很有趣，但在大庭广众下说，效果就不好了。常说黄色笑话的主管会被认为是缺乏自信与能力、只有用这种方式才能吸引别人注意力的人。

六是有争议性的话题。除非很清楚对方立场，否则应避免谈到具有争论性的敏感话题，如宗教、政治、党派等，这容易引起双方抬杠或对立僵持的状况。

七是东西的价钱。个人的话题若老是绕着“这值多少钱?”“那值多少钱?”会令人觉得他是个俗不可耐的人。因为某人的房子、汽车值多少钱并不关其他人的事。

八是害人的谣言。工作中常有很多机会可以散布对他人前途不利谣言，当你要开始谈论这些闲话之前请先思考一下：无论是“添油加醋”，还是这些内容都是真的，一旦说出口都会对他人造成伤害。

◎ 学会没话找话

厚黑学认为，善于好话捧着说的人一定是一个非常健谈的人，也一定是一个非常善于寻找话题的人。写文章有了个好题纲往往会文思泉涌，一挥而就，好话捧着说也同样，有了好话题，就能使交流融洽自如。好话题，是初步交谈的媒介，深人详谈的基础，纵情畅谈的开端。好话题的标准是：能谈，也就是大家较为熟悉的话题；爱谈，也就是大家感兴趣的话题；好谈，也就是有展开探讨余地的话题。那么，应如何寻找到话题呢?

首先，要中心开花。也就是要选择大家关心的事件为话题，把话题对准大家的兴奋中心。这类话题是大家想谈、爱谈、又能谈的。你围绕这类话题展开好话捧着说，自然能引起大家注意，调起大家的胃口。

其次，要即兴引人。巧妙地借用彼时、彼地、彼人的某些材料为题，借此引发交谈。有人善于借助对方的姓名、籍贯、年龄、服饰、居室等等，即兴引出话题，为好话捧着说做好铺垫，常常能取得好的效果。“即兴引人”法的优点是灵活自然，就地取材，其关键是要思维敏捷，能作由此及彼的联想。

第三，要投石问路。向河水中投块石子，探明水的深浅再前进，就能有把握地过河。厚黑学认为，打算对一个不太熟悉的人运用好话捧着说，有一定风险，也应像过河一样，先提一些“投石”式的问题，在略有了解后再有目的地交谈，便能使好话捧着说运用更加自如。

第四，要循趣人题。比如，了解了对方的兴趣后，循着兴趣来发问，就能顺利地进人自己确定的主题。如对方喜爱象棋，便可以此为话题，谈下棋的情趣，车、马、炮的运用，等等。如果你对下棋略通一二，那肯定谈得投机。如你对下棋不太了解，那也正是个学习机会，可静心倾听，适时提问，借此

大开眼界。引发话题方法还有很多，诸如“借事生题”法、“即景出题”法、“由情人题”法，等等。可巧妙地从某事、某景、某种情感，引发一番议论，引发话题，重点在引，目的在导出对方的话茬儿，以便针对性地恭维对方，这样就不会发生“拍马拍到马蹄上”的情况。

第五，要适时切入。看准情势，不放过好话捧着说的机会，适时插入交谈，适时的“自我表现”，能让对方充分了解自己。因为，在厚话黑说看来，交谈是双边活动，光了解对方，不让对方了解自己同样难以深谈。适时切入，能把你的思想主动有效地献给对方，奠定了“情投意合”的基础，为有效地展开好话捧看话打开局面。

第六，要借用媒介。寻找自己与对方之间的媒介物，以此找出共同语言，缩短双方距离。如见对方手里拿着一件什么东西，可问：“这是什么……看来你在这方面一定是个行家。正巧我有个问题想向你请教。”对别人的一切显出浓厚兴趣，通过媒介物引发他们表露自我，好话捧着话就可以顺利进行了。

◎ 实施心灵按摩

厚黑学认为，人在遇到不幸时，最需要别人的安慰，如果你能得体地安慰他，就等于是“雪中送炭”，对方自然会非常感激你，这时的好话捧着说自然也是效果最明显的。

例如，某位妇女接受乳房切除手术时，她的亲人都来给她种种支持和帮助。她的母亲替她照顾孩子，妹妹替她上市场买东西，丈夫每天在医院陪她。可是，她事后说，“可是我几个最要好的朋友，即使在我动了手术以后，也没有来看我。等到他们终于来了，却喋喋不休地无所不谈，就是不谈我的病，好像根本没有发生过什么似的。我觉得很不是味儿。”

很多人在自己认识的人遭遇不幸时，他们的反应总是不大得体，他们偏偏说出别人不愿意听的话，令别人难过；别人需

要他们时，他们却不在身边；或者，就是见了面，他们也故意回避那个敏感的话题。在厚黑学看来，这是非常愚蠢的，其实这种机会正是你表达自己的真诚的好机会，也是好话捧着说的好机会。为了实施好这种所谓的“心灵按摩术”，厚话黑说提出了一些建议：

首先，要留意对方的感受，不要以自己为中心。当你去探访一个遭遇不幸的人时，你要记得你到那里去是为了支持他和帮助他。你要留意对方的感受，而不要只顾自己的感受。不要以朋友的不幸际遇为借口，把你自己的类似经历拉扯出来。如果你只是说：“我是过来人，我明白你的心情。”那当然没有什么关系。但是你不能说：“我母亲死后，我有一个星期吃不下东西。”每个人的悲伤方式并不相同，所以你不能硬要一个不像你那样公开表露情绪的人感到内疚。

其次，要尽量静心倾听，接受他的感受。丧失了亲人的人需要哀悼，需要经过悲伤的各个阶段和说出他们的感受和回忆。这样的人谈得越多，越能产生疗效。要顺着你朋友的意愿行事，不要设法去逗他开心。只要静心倾听，接受他的感受，并表示了解他的心情。有些在悲痛中的人不愿意多说话，你也得尊重他的这种态度。一个正在接受化学治疗的人说，她最感激一个朋友的关怀。那个朋友每天给她打一次电话，每次谈话都不超过一分种，只是让她知道他惦记着她，但是并不坚持要她报告病情。

第三，要说话切合实际，并尽可能地表示乐观。美国某个综合医院的护理临床医生，曾给几百个爱滋病患者提供咨询服务。据她说，许多人对得了绝症的人都不知道说什么才好。他们只会说些“别担心，过一下就会好的”之类的话。而这位医生却不是这样，例如，她会说：“你觉得怎样？”、“有什么我可以帮忙的吗？”等等，这些永远都是得体的话。要让病人知道你关心他，知道有需要时你愿意帮忙。不要害怕和他接触，拍拍他的手或是搂他一下，可能比说话更有安慰作用。

第四，要主动提供具体的援助。一个伤病的人可能对日常生活的细节感到不胜负荷。你可以自告奋勇，向他表示愿意替他跑腿，帮他完成一项工作，或是替他接送学钢琴的孩子。“我摔断背骨时，觉得生活完全不在我掌握之中，”一位有个小女孩的离婚妇人说，“后来我的邻居们轮流替我开车，使我能够放松下来。”

第五，要有足够的耐心。丧失亲人的悲痛在深度上和时间上各不相同，有的往往持续几年。“我丈夫死后，”一位寡妇说，“儿女们老是说：虽然你和爸爸的感情一直很好，可是现在爸爸已经过去了，你得继续活下去才好。我不愿意别人那样对待我，好像把我视作摔跤后擦伤了膝盖而不愿起身似的。我知道我得继续活下去，而最后我的确活下去了。但是，我得依照我自己的方法去做。悲伤是不能够匆匆而过的。”同时，要是一个朋友的悲伤似乎异常深切，为了让他知道你在关心他，你可以说：“你的日子一定很难过。我认为你不应该独立应付这种困难，我愿意帮助你。”

厚话黑说认为，如果你在这种特殊情况下，进行好话捧着说时能按上述建议去做，一定能使对方心存感激。

◎ 懂得讨人喜欢

曾有两个猎人各猎得两只野兔回来。其中一个的妻子看到丈夫回来，冷冰冰他说：“只打到两只吗?”这个猎人非常不高兴。“你以为很容易打到吗?”他心里如此埋怨着。第二天他故意空手回来，好让妻子知道打猎不是像她想象的那么容易。另一个猎人所遇到的恰恰相反，他的女人看见他带回来了两只野兔，就欢天喜地他说：“你真了不起，竟然猎回来两只野兔!”这名猎人听了心中暗喜，“两只算得了什么?”他高兴而又带点自傲地回答了他的女人。第二天他竟打回了四只野兔!

这个故事说明，懂不懂得讨人喜欢对于好话捧着说至关重要。如何才能使自己厚话黑说讨人喜欢呢？李宗吾在《厚黑学》中提出了两种投其所好的技巧："遇物加钱"与"逢人减岁。"

所谓"遇物加钱"是指在品评别人所购物品时，对其价格故意高估，从而使对方高兴，求得更好的心理相容。

买东西是我们这些凡夫俗子再平常不过的一种日常生活行为。在我们的心中，能用"廉价"购得"美物"，那是善于购物者所具有的品格，那是精明人的一种象征，虽然我们不会，也不可能都是善于购物者，但我们还是希望我们的购物能力能得到别人的认可。因此，当我们买了一件物品之后，如果自己花了 80 元，别人认为只需 60 元时，我们就会有一种失落感，觉得自己不会买东西。但当我们花了 60 元，别人认为需要 80 元时，我们则有一种兴奋感，很会买东西。由于这种购物心态的存在，"遇物加钱"这种说话技巧也就有了用武之地。

例如，某人买了一套款式挺不错的西服，另一个人知道市场行情，这种衣服两三百元完全可以买下，于是了他在品评时故意说："这套西服不错，恐怕得四五百元吧？"对方听笑了，高兴地说："老兄说错了，我 220 元就买下啦！"这里另一个人说法就很有技巧性，在他不知道甲花了多少钱买下这套衣服的情况下故意说高衣服的价格，使对方产生成就感，当然也就使得对方高兴。

厚黑学认为，遇物加钱法很能讨得对方欢心，操作起来也很简单：对其价格高估就行了。当然"价格高估"也需注意，一要对物价心里有底，二不能过分高估。

所谓"逢人减岁"是指在谈论对方年龄时，故意降低，从而使其感到自己显得很青年，于是生产一种愉快的心情。

谁都希望自己永远年轻，不愿过早老去。因此成年人对自己的年龄非常敏感。如一位三十出头的小伙子被看作中年人，他能自在吗？由于成年人普遍存在这种怕老心理，所以"逢

人减岁”就成了讨人喜欢的说话技巧了。这种技巧特征在于把对方的年龄尽量往小处说，从而使对方觉得自己显得年轻，保养有方等，产生一种心理上的满足。比如一个三十多岁的人，你说他看上去只有二十多岁，一个六十多岁的人，你说他看上去只有四五十岁，这种“美丽的错误”，对方是不会认为你缺乏眼力，对你反感的，相反，他会对你产生好感，形成心理相容。

当然，“逢人减岁”这种方法不只适用于成年人，对于幼儿、少年，用“逢人添岁”的方法效果可能更好，其中道理是相同的，这是为了满足其渴望成年的心理。

上面我们所说“遇物加钱，逢人减岁”，说穿了就是一种投其所好。这里点出这两种技巧的目的在于举一反三，只要我们知道如何把握对方的心理需求，懂得去讨对方的喜欢，掌握好话捧着说的艺术并不是一件高不可及的事。

◎ 把握交流原则

厚话黑说认为，别人愿不愿意与你交流是好话捧着说的一个重要前提，为此，必须把握一些交流的原则：

首先，不能独占谈话时间。在与人交流时，口辞伶俐虽然是件好事，但是，如果独自一人滔滔不绝地大发议论，可就有问题了。如果非得长篇大论时，至少也得让听众们不会感到枯燥无聊。只有这样，对方才会乐意你发表高见。即使如此，也还应尽可能地做到长话短说，因为毕竟，交流不是一个人唱独角戏。经常有一些人，一个人独自讲得口沫横飞，但是，这种人往往可怜得很，他为了施展自己的演讲才能，在别人不耐烦听下去的情况下，他不得不强抓某个人和他悄声交头接耳，以继续他的谈话。这是相当不礼貌的举动，根本无法获得对方的好感，也就谈不上好话捧着说了。

其次，使谈话内容适合对方的口味。如果尽说些历史、文

学，抑或是外国的事，倒不如谈些天气、服装，或东家长西家短的，场面反而落得轻松。偶尔需要谈些诙谐的话题，虽然内容不见得有任何意义，但是以此作为共通的话题，最为适切。尤其是在谈判时，由于时间拉长，将使气氛越发的险恶，如果能谈些轻松的话题，必能将层层的阴云一扫而空。在这种场合如果爆出几句俏皮话，并不是件可耻的事。迎合不同的对象来改变话题，这是无法经由他人的教导而得的经验。文学家有文学家的话题，哲学家们的话题又有所不同，当然，女性们也有属于她们自己的话题。如果是人生经验丰富的人，必然能如数家珍。在厚黑学看来，能迎合对象，有如变色龙般地变幻颜色，这并非是邪恶的态度，也不是卑贱的态度。

第三，别尽谈论自己。在与别人交流过程，最糟的莫过于将所有的话题尽放在自己身上。无论是多么出众的人物，只要是谈论自己，自然而然地脑海中便让虚荣心与自尊心给盘踞了，如此一来，必将引起众人的不快。有些人会在谈话中突如其来地冒出与话题无关的只与自己有关的事，结果给旁人落得一个傲慢自大的印象。有些人则会以自认为巧妙的方式提起自己，例如：大伙儿正在批评某些不正当的行为时，他会洋洋自得地举出自己的优点来加以比较。如，“说这种话是相当可笑的，我是绝不愿意说这种话的”，“如果是真有那种事，我也说不出口”，“对我来说，为了自己没做过的事，而遭受他人猛烈的抨击，即使是说破了嘴，我也会百般辩解的”之类的话。事实上，任何人都有自尊心。所以，当遭受批评时，为了洗刷自己的嫌疑，往往会信口开河，这也许会发生如同上述的情景。但是，这在厚黑学看来，是何等肤浅。也有一些自以为聪明的人虽然同样是在诉说自己的事，却会阴险地采取低姿态的方式，这种人就更加愚笨了。首先他表露了自己是个弱者，然后，慨叹自己不幸的身世，并向上帝发誓。最过分的是，当他说这些话时，还表现出一副羞怯腼腆的模样。这种人即使再怎么怨叹自己的不幸，就算因而取得周遭人们的同情，也是于

事无补，徒增烦恼罢了。就如同他自己说的，他真是能力不足，所以什么事也做不成。在厚黑学看来，他们的结局就不言而喻了。

第四，不可自我吹嘘。厚黑学认为，好话捧着说是针对别的人，不是针对自己的，可是，很多人表面上巧妙地掩饰了自己的虚荣心与自尊心。但是，当他遭逢挑衅不得不亮出底牌时，便会开始露骨地自吹自擂。比如，有人一心一意地想听别人的奉承，于是便先自夸自耀。不过，即使他们所说的全是真话，也不见得会赢得称赞。譬如，和自己没多大关系的事也一一拿来吹嘘，说自己是某某伟大人物的后裔或亲戚，仿佛自己也是一代名人般。他的祖父是某某人、伯父是谁、亲友是干什么的……类似的例子不胜枚举，人类常因虚荣心作祟，尽说些愚蠢、夸张的话，但这样做反而无法获得预期的效果。

第五，适当地保持缄默。在厚黑学看来，人格的高下与善恶无关，不需要自己特意去加以说明。况且，若是由本人来对自身下评语，恐怕无人会相信。认为话出于自己口中，就能尽量掩饰缺点、发扬优点，恐怕是弄巧成拙。此种行为，只会越发地暴露缺点。如果自己一句话不说，保持缄默，人们反而会认为你必然有长处。至少，也会当你是一个温文有礼、举止高雅的人。而且，就算遭受了不必要的嫉妒、诽谤及嘲笑，也阻止不了你获得正当的评价。相反，无论如何懂得掩饰，只要自己企图自圆其说，便反而会招致他人的反感，产生意想不到的恶果。为了不使此种窘境发生，最好的办法就是保持缄默。

第六，不可中伤他人。这是好话捧着说的大忌。比如，不应热衷于他人的丑闻，更不应对此加以传扬。或许别人对此会表露极大的兴趣，但是，若冷静地想一想，此种行为绝对是有百害而无一利的。如果是无中生有的中伤，更会对当事人造成莫大的伤害。

〔第三篇〕

软话哄着说：让不同意变成同意

心理学研究表明，缺乏“煽动力”的语言是很难改变别人的意志。如果对方对你的意见不感兴趣，就会冷淡地用“嗯”、“哦”等来应付你；如果面对你的强大压力，对方也会纠缠于枝节来敷衍你；即使暂时接受了你的意见，也会很快反悔；或者对你的一切要求都大包大揽，可是隔一段时间后，又以各种理由拒绝你。要改变这种被动局面就需要你具备高明的说话技巧——厚黑学所强调的“厚黑说”。其中，“软话哄着说”就是使别人由不同意变成同意百试百灵的“杀手锏”。

■ 厚话黑说十三：发动情感攻势

“情感”是人类作为最高级生物的体现，也是其最脆弱之处，以经过“厚黑锤炼的情感”攻击“脆弱的情感”，自然是百战百胜。

厚黑学认为，要改变人的思想意志，从情感人手是最简单有效的。“情感”是人类作为最高级的灵长类动物的特征之一，但是，也是其最脆弱之处，试想狮子绝不会因为“怜悯”而放过到手的羔羊，老虎也不会看在猴子的面上对梅花鹿大发慈悲，而人类却不同。可是这种“情感”的脆弱性又是因人

而异的，对于一个精通《厚黑学》、奉行厚黑之道者来说，这种经过了“厚黑锤炼的情感”就非常坚韧。以这种坚韧的“情感”攻击脆弱的“情感”，其胜负是显而易见的。

◎ 以德报怨会使人感激涕零

在厚黑学看来，如果对方有错在先，明知自己的理亏，这时如果你能采用一种“得饶人处且饶人”的姿态，甚至做到以德报怨，对方通常会马上改变态度和观点。反之，如果你得理不饶人的话，就可能激化矛盾，使对方更加坚定地站在了你的对立面。因此，以德报怨是情感攻势的一个重要方面。

例如，建武元年，刘秀在柴阳称帝时，只拥有黄河以北的部分土地，攻占的多是些中小城市。不满足于偏安一隅的刘秀，即位不久就亲率大军由黄河北岸的怀县出发，沿河而上，包围了黄河南岸的洛阳。光武帝刘秀坐镇河阳指挥围攻洛阳的战斗。

洛阳地处中原，在西汉时期就在政治上和经济上有着重要地位，因此有重兵把守。此时，洛阳的守将朱鲔，原是绿林起义军的将军，更始皇帝刘玄时被拜为大司马。此时刘玄已投降赤眉军，但朱鲔仍然坚守此地。洛阳城高墙坚，粮草充足，刘秀围攻三个月都没有攻下来。一天，刘秀正为洛阳久攻不下而烦躁，突然想起了大将岑彭。岑彭在王莽新朝时，是棘阳县令，刘秀的哥哥攻克宛城时被俘，当时刘玄主张杀掉他，被刘秀的哥哥说情救下，成了他的手下。不久，刘秀的哥哥被刘玄杀害，岑彭就当了朱鲔的校尉，曾在战斗中杀死王莽的扬州牧李圣，占领了淮阴城，得到了朱鲔的推荐，因此，他们之间有过一段交情。于是，刘秀将岑彭召到行辕，让他去劝降朱鲔。

岑彭来到洛阳城下，高声叫道：“请禀告朱将军，故人岑彭求见。”守城的兵卒立即通报了朱鲔。朱鲔心想，岑彭现为刘秀大将，这时候到此，一定是来劝降。朱鲔来到城头上，二人互道别情以后，岑彭说：“过去，我有幸追随麾下，又承蒙将军提拔，常思报恩。如今赤眉已下长安，更始刘玄败亡。光

武皇帝陛下受天之命，平定燕赵，尽有幽燕，百姓归心，有识之士纷纷来投。今陛下兵临洛阳城下，正是将军建功之时。天下重归于汉乃大势所趋，将军为什么还坚守这座孤城呢?”

朱鲔十分恳切地说：“足下所说的道理，我自然领悟。只是三年前大司徒（刘秀的哥哥）被害时，我也曾参预谋划；后来刘玄遣萧王（刘秀）北伐，我又出面阻止，所以在萧王面前，我是个有罪之人，怎能奢望萧王的宽恕呢?”

岑彭返回河阳，把朱鲔的顾虑告诉刘秀，刘秀大笑说：“欲建大事者，岂能记人小怨？朱将军若肯献城来降，官爵均可保留，何谈诛罚?”然后，刘秀又手指黄河诚恳地说：“我以河水为誓，决不食言!”岑彭赶去把刘秀的话转告了朱鲔，朱鲔答应投诚。

五天以后，朱鲔对守城的部下说；“我先去探望虚实，你等仍旧守城，如我不归，尔等率军南下，投奔郾王尹尊。”他安排好之后，一个人骑马来至汉营，先见了岑彭，并把自己绑了起来，由岑彭带至刘秀的行辕。刘秀见二人来到，急忙起身迎接，并亲自解开了绳子，朱鲔跪在地上说：“臣知有罪，望陛下宽恕。”刘秀忙把朱的扶起，并为他掸去膝上的尘土，宽容地说道：“为主尽忠，何罪之有？请将军不要再这样说，今能与将军共同匡复汉室，真是社稷之幸，天下之幸。”

随后，刘秀传令准备酒宴，与朱鲔同饮，不知不觉中，朱鲔的顾虑全部消除了。宴罢之后，刘秀命令岑彭说：“请廷尉送朱将军过河，然后请朱将军自归洛阳。”朱鲔回到洛阳后，与诸将谈起了刘秀不记旧怨，宽厚大度，是一位圣明的英主。第二天，朱鲔就率全体守城将士投降，被刘秀封为平狄将军，扶汉侯。

古往今来，像刘秀这样的政治家有很多：如三国时期的刘备、曹操，唐时的李世民等，他们都是因为能以德报怨，才使得天下归心，成就一世英名的。

◎ 英雄难过“人情”关

厚黑学认为，在社会上的每一件事，都在明里暗中交织在错综复杂的关系网中。因此，一定要善于运用关系网，有了熟人，才有人情，有了人情，才好说话，你的口才才可以淋漓发挥，你的厚话黑说的目的才能达到。由此可见，情感攻势中一定要包括“人情”攻势。

首先，可以拿“同窗之情”说事。厚黑学认为，同窗之情，犹如朋友之情，但又有别于朋友之情；同窗之情，情如手足，在某种程度上犹胜于手足之情。昔日同窗的音容笑貌还存留在记忆之中，虽时隔多年，现已不认识对方，但经言语的生动再现，可以使对方想起往事，在这种氛围之中，软话哄着说非常容易产生效果。

例如，某建材公司销售部门经理仲秋，听说一家公司要进一批水泥，于是马上与该公司联系，但是他发现已有数家建材公司同时和这家公司联系，竞争十分激烈。仲秋偶然发现，该公司的一个部门经理竟是自己高中时的同学白亮，虽然与自己已经十多年没见面了，但是仲秋决定利用这层关系。

在一个周六晚上，仲秋与白亮二人在某酒楼相聚。两人见面后，自然是感慨万千，各自欷歔不已。仲秋不失时机地谈起了高中时的往事：

“白亮，你还记不记得，高一时我们的那次春游。还记得爬山时的情景吗？咱班的刘晓红爬不动了，班主任让你拉她一把，你脸红得不得了，还不好意思拉人家！”

白亮不好意思地笑了起来：“我那时哪有那么大的胆子，不比你，用一条橡皮‘蛇’吓得女生们都不敢往前走了，还是我揭穿了你的诡计，把你的‘蛇’扔到了山下，你还吵着让我赔来着！”

就这样，两个人谈起了中学时的许多往事，越谈越来劲，越谈越动情。时间已经不早了，于是仲秋又不失时机地聊到了当前

的工作，他顺势说："我们公司最近有一批高质量的水泥，质优价廉，听说你们公司正需要，怎么样，咱兄弟也合作一回吧？"

正沉浸在美好的记忆之中的白亮，一听老同学有所求，自己公司又需要，二话没说，当即说："这不是太容易了嘛！回去我就跟销售经理说，凭我和他的关系，保证没问题。"果不其然，几天后，两家公司顺利地签订了购销合同。

厚话黑说认为，利用同学关系，在谈话时先勾起对方的回忆，在水到渠成之时，再顺势说出自己的要求，对方往往也会乐得做个人情，这样双方既增进了友情，又做达成软话哄着说的目的。

其次，可以拿"同乡之情"说事。厚黑学认为，中国人的乡土观念非常强烈，对同乡人有一种天生的热情，尤其到外地遇到同乡时，这种"老乡见老乡，两眼泪汪汪"的感情就愈发强烈。因此，软话哄着说时，如果对方是你的老乡，一定要运用你的口才，与老乡谈起家乡的话题，以此来触动他的思乡情绪，达到共鸣，从而顺利地达到厚话黑说的目的。

例如，原籍东北的周先生由于兵荒马乱，定居在山东。新中国成立后周先生经营一家工厂，经过努力成为同行业中的佼佼者。改革开放后更是如鱼得水，发展势头强劲。而随着年龄的增加，周先生的思乡之情日渐浓厚，总想着为家乡做点什么。

这时，周先生家乡为了创办一个特色工厂需要筹措一笔巨额资金，想到了周先生，便派人去拜见他。周先生听说家乡来人了，心中欣喜万分，但也有些许疑惑，因为与家乡中断音讯几十年了，突然有人来了，该不会是骗子吧？就这样，周先生便带着一丝防备之心接见了家乡来的业务员刘强。

刘强一见周先生，就先说起了家乡的话题，从新中国成立前的家乡旧貌讲到改革开放后家乡的新景象，从人文讲到地理，周先生听得津津有味，兴趣盎然。特别是刘强那浓浓的乡音，更是使周先生备感亲切，他仿佛回到了童年，仿佛又回到了那松花江畔的故乡……

就这样，周先生开始的那一丝防备之心早就荡然无存，他们用家乡话交流着彼此的思想，一直说到了当晚深夜。在此过程中，刘强对要求资助之事只字不提，只是陪着周先生回忆故乡，回忆过去。

结果，在要走的时候，周先生不等对方开口，主动提出了要为家乡捐款2000万元，要资助家乡的建设。刘强最后含泪接受了周先生的资助。

在厚黑学看来，刘强正是利用对方的思乡之情，与其用乡音交流，引起了双方的共鸣，使对方解除的戒备之心，在一种"一定要为家乡做点事"的心理的支配下，刘强轻松地完成了厚话黑说的目的。

第三、可以拿"邻里之情"说事。俗话说："远亲不如近邻。"厚黑学认为，邻里关系是最简单也是最实用的关系。邻里之间近在咫尺，他们的适时照顾和帮助，有时能解决你的燃眉之急。邻里关系的好坏与会不会说话大有关系。拥有一张好"嘴"的人往往有一个好的邻里关系，而那些不善表达的人，其邻里关系往往也不好，这样，他们不免要吃些"嘴"上的亏。

例如，农民侯大爷家里生活还算过得去，只是由于两个儿子都考上了大学，学费一下子猛增许多，家里感到难以支付，生活也紧张起来，于是侯军打算向邻居于大爷借点钱。

在农村要向邻居借钱比较困难，因此他并没有向于大爷直接说明来意，而是先与邻居闲聊起来。在闲聊之中，话题很快便转到了他家里出了两个大学生上。侯大爷见邻居提及此事，便叹了口气说，尽管儿子们考上了学，可是靠自己挣那几个钱根本不够用，无法应付孩子们上学的支出。

侯大爷向邻居婉转地表达了借钱之意，可是于大爷尽管不好意思直接拒绝，但也不说借钱的话儿。此时，侯大爷便求道：

"老哥哥，咱两家伙计在一块住又不是一年两年了，你不是不知道我家？我家现在是紧张了点，可俺有两个大学生在外面，我怕啥哩？他们将来我就不信没有一个成器的，只要你老

哥现在肯接济一下你兄弟我，将来还怕我还不起账？我的几个儿子也是你看着长大的，将来他们出息了能让您在一边看热闹?"

这一席话说得于大爷连连点头称是，爽快地把钱借给了他。

在厚话黑说看来，侯大爷在这里先说了自己家的困难，后来又说了两家长期的邻居关系，又用"儿子出息后一定会报答"之类的话给了邻居一个想头，也给了邻居一个信心，从而顺利把钱借到，这就是软话哄着说的妙用。

第四，可以用"同僚之情"说事。厚黑学认为，只要踏入社会，就会有许多同事，同事之间由于在一起共事，友谊会自然而然地产生，一个人在家和家人相处的时间和在单位与同事相处的时间几乎差不多。因此，在软话哄着说的过程中，完全可以充分利用同事关系打动对方。

例如，小霞和小芳原来在同一个工厂上班，后来小霞下了岗，自己开了一个杂货店。但是小霞的店因为一些问题被工商人员查封了。万般无奈之下，小霞想到了以前同事小芳的父亲是区工商副局长，于是她请小芳出来吃饭。

小霞见到小芳后便说："哎呀，我说小芳，最近你姐我可不好过哟!"

她俩原来在厂里关系就很好，她见小霞今天吃饭时眉头一直紧锁着，知道她准有难处，便问："怎么了，霞姐，杂货店赔了?"

小霞苦笑着说："我说好妹妹，姐今天我是求你来了。我的店子被一帮工商局的人给封了，说是手续不全。你看我该咋办?"

小芳一听，昔日的好友竟然被人刁难，这不就是不给她面子吗？心中便有了火，正打算劝几句，小霞却趁机说：

"小芳呀，你我说啥也同在一个车间干了五六年，可谓是'不是姐妹胜似姐妹'，他们那帮人封了我的店子，不也是不给你面子吗?"

这话正好说到小芳的心里，小芳望着夕日的同事说："霞姐你放心，回去我跟我爸打个招呼，我就不信他们还敢找你的

事儿!"

一场危机就是小霞的软话哄着说中化解了。

◎ 让对方感到欠你的情

厚话黑说告诉我们，如果你曾经有恩于对方，或者说对方曾经欠你的人情，你在软话哄着说时，一定要善于以这一点打动对方，设法使对方重新升起对你的报歉之情，这时你的情感攻势就很容易发挥威力。

例如，春秋战国时期，楚国有一个著名的相国，叫孙叔敖，他一心为国，为政清廉，从不谋私利，做了很多年的官，却没有给子孙留下家产。楚国有个有名的艺人叫优孟。他身材修长，容貌美丽，不只是戏演得好，而且能言善辩，常常寓讽谏于谈笑之中，起到令人难以置信的作用。孙叔敖知道优孟为人正直贤明，所以待他不错。后来，孙叔敖患了病，临死之际，嘱咐他的儿子说："我死了以后，你必定会贫困。如果见到优孟，你就告诉他，说你是孙叔敖的儿子，他一定会给你想办法的。"

就这样，孙叔敖死了好些年，他的儿子一直靠打柴为生，生活非常贫困。一天，孙叔敖的儿子真得遇上了优孟，就对他说："我是孙叔敖的儿子。父亲死时，让我贫困时来见你。"

优孟有感于孙叔敖对自己的恩情，就对他儿子说："你不要到很远的地方去，会有人来找你。"说完就走了。

从这以后，优孟便穿戴着孙叔敖当年衣帽，细心模仿孙叔敖的言谈举止，一段时间后，他已经能把孙叔敖学得非常像，使人根本无法辨别出来。一天，楚庄王设宴会客，优孟就穿戴着孙叔敖的衣帽，走上前去敬酒，庄王抬头一见，大吃一惊，以为是孙叔敖复活了，要让他再任相国。优孟忙说："请让我回去与我夫人商量一下，三天后再来上任。"

三天后，优孟又来见楚王。楚王忙问："夫人怎么说?"

优孟说："夫人要我慎重考虑，说不要作相国，特别是楚

国的相国不要做。”

楚王非常不解，优孟回答说：“比如像孙叔敖做楚国相国这么多年，功劳没有能与他相比的了。他忠心为国，廉洁奉公，把楚国治理得这么强大，号称诸侯霸主。可现在死了之后，他的儿子没有立锥之地，贫困不堪，天天以砍柴为生。像孙叔敖这样，我还不如自杀。”

接着优孟便唱起来：“山居耕田苦，难以得温饱。出山做官吏，心想贪婪积余财，不顾耻辱，又怕受贿枉法犯大罪，身死而家亡。贪吏怎么能做啊！心想清廉做官吏，奉公守法，至死不敢胡来。可清廉官吏又怎么能做！堂堂相国孙叔敖，一生廉洁不贪婪，可如今，妻室冻饿儿背柴！廉官不能做啊！”

优孟唱着唱着，不禁凄切地落泪起来。楚王见此，感慨万端，想起了孙叔敖当年为自己立下的大功，而他的后人却要忍受贫困，于是感到自己非常对不起他，马上传令，寻找孙叔敖的儿子。并将一块很大的土地封赏给他，以后十代都不收回。

在厚黑学看来，优孟如果直来直去的去替孙叔敖的儿子说话，楚王也可能会给他一定的赏赐，但是绝对不会这样丰厚。而优孟设法使楚王产生了一种愧疚之心，这种愧疚之心使他感到必须做些什么来补偿，这就使厚话黑说与直来直去相比，在效果上有天壤之别！

◎ 利用对方的“忠孝”之心作文章

厚黑学认为，自古以来，中国人就讲究“忠孝仁义”之心，如果厚话黑说者能够以些为突破口，发动情感攻势，是很容易得手的。

例如，春秋时期，魏惠王去世了，已经定下了安葬的日期，可是却碰上了一场大雪。这场雪一直下个不停，竟然下了几尺深，城郭道路上铺满一层厚厚的积雪，给安葬工作带来了很大的困难。可是，太子为了表达自己的“忠孝”之心，打算按原计划下葬，为了为此决定马上修筑一条栈道。大臣们都

来规劝太子，说：“雪这么大，举行丧礼，人民会感到很困苦，耗资很大，国家经费开支有困难，还是改期安葬吧！”

太子却说：“做儿子的就因为民众困苦而不安葬父亲，因为国家开支不足，就不举行先王的丧礼，这是不合礼法的。你们不要再说了。”

臣子们虽然感到这下做的后果非常严重，可是又无法说服太子，于是就把这事告诉了大将公孙衍。公孙衍说：“我也无法说服太子，这事大概只有惠公可以，去告诉惠公吧。”惠公就是惠施，是个很有谋略的人。他能说会道，多次出使诸侯各国，为魏国排忧解难，在国内国外都很有点名气，惠施听说这事后，便架着车去见太子。

惠施见到太子后就非常关心地问：“陛下，先王的葬期已经定了吗？”

惠施一直比较尊重的太子回答说：“是的。只是这老天下雪，添了些麻烦。”

“是啊！这满天大雪早不下，晚不下，偏偏这时候下，是先王的灵验哩！”惠公又说，“从前周王季历葬在楚山脚下，地下浸出的水冲坏了墓穴，棺木的前头一截都露出来了，文王说：唉！一定是先君想见一见群臣百姓吧，因而让水流了出来。于是，文王把先王的棺木拿出来，设礼让臣下、百姓朝拜之后，重新安葬了。这是文王的礼仪啊。现在先王的葬期已经定下，雪下得这么大，很难举行葬礼，这一定是先王想再多待一会儿，想亲近臣下，安慰百姓，安定国家，所以才让上天下这么大的雪。而太子却为了按期下葬，不顾国家和百姓的困难，这不是违背了先王的意愿，太急促了吗？文王尚且能随机处事，制定出这样的礼仪，你为什么不能这样做呢？”

惠公的这一招非常灵验，太子听后，马上改变了主意，说：“既然这样，那太好了，就改变葬期吧。”

在厚黑说看来，惠公绝不会真的相信所谓“先王显灵”之说，他之所以说出这番荒谬的理论，正是针对太子对先君的“忠孝”之心，发动情感攻势，最终将计就计，解决了问题。

■ 厚话黑说十四：哄骗你没商量

——软话哄着说的目的，就是通过哄骗，使对方或者心存感激，或者自己解除心理武装，敞开自己的心扉，最终改变了自己原本的想法。

软话哄着说的目的，就是通过哄骗，使对方或者心存感激，或者自己解除心理武装，敞开自己的心扉，最终改变了自己原本的想法。

在厚黑学看来，软话哄着说的关键在于一个“哄”字，也就是说，明明是为了自己的利益，却会摆出为对方着想的姿态，使对方心存感激，在不知不觉中着了你的道，解除了自己的心理武装，敞开了自己的心扉，接受了你的意见，改变了自己原本的想法。由此可见，哄骗对手是软话哄着说不可缺少的手段。

◎ 使对方相信你是在为他着想

厚黑学认为，哄骗要发生效力，一个基本前提就是使对方相信你是在为他着想，只有这样，他才能接受你的意见。反之，如果对方的心理武装没有解除，那么你的一切说辞对方都会提出质疑。因此，必须善于把自己的真实目的隐藏起来，伪装成是在为对方着想。

例如，春秋时期的子贡，凭三寸不烂之舌，一连说服四国，使之互相牵制，最终达到了互相制衡，实现了挽救鲁国的目的。

齐相田常要蓄谋篡位，为了树立自己的威望，说动国君出兵讨伐鲁国。孔子闻讯后，急忙招集弟子们商议对策，他说："鲁国是我们的故乡，谁能出使齐国，阻止齐国进攻鲁国?"子路、子张、子石请求出使，孔子都没有同意。最后，他同意了善于辞令的子贡的请求，并亲自为子贡送行。

子贡到了齐国后，了解到齐军伐鲁乃是田常策动的，便首先去拜见田常。田常一见到子贡，便说："先生莫非为鲁游说而来?"

子贡说："非也，实在是为了齐国！你们要进攻鲁国，那就错了。鲁国难攻呀，它的城墙又矮又薄，它的土地狭小而又贫瘠，它的君主愚蠢而不仁义，它的大臣虚伪而无能力，它的军卒和百姓又厌恶用兵打仗。相国不如进攻吴国，吴国的城墙又高又厚，土地宽广肥沃，兵甲坚固精良，兵将有勇有谋，容易攻克。"

田常听了很不高兴地说："先生竟这样颠倒是非来辱我！"

子贡压低声音说："我听说，国内有忧患之时，攻击强敌；国外有忧患之时，攻击弱者。现在您进攻鲁国，虽易取胜，但必定会导致国君骄横，群臣妄自尊大，其位更加巩固，对您成就大事有什么好处呢? 如若攻吴，可借强敌之手剔除异己，减少相国之阻力，那孤立国君制服齐国的，不就只有您一人吗?"

子贡的话说到了田常的心里，于是虚心地说："先生之言

极是，但我的兵已派往鲁国了。如果离开鲁国转而讨伐吴国，群臣必会议论，顿生怀疑，该怎么办呢？”

子贡不慌不忙地说：“我前往吴国见吴王，让他救鲁伐齐，这样，相国出师迎战吴国就有理由了。”

于是，子贡又跋涉到了吴国，他向吴王夫差说：“如今齐国发兵去攻鲁国，打算夺取鲁国，来与吴国争强，大王何不发兵救鲁，显名于天下？现在如果有万乘战车的齐国占有了有千乘战车的鲁国之后，再来和您争霸，那我真为您担心啊！况且联合鲁国讨伐齐国，可以扶助泗水之滨的诸侯，诛除残暴的齐国，抗衡强大的晋国，您想建立霸业也就可成了，这可是千载难逢的机会啊。”

吴王本来就是一个非常在野心的君主，听了子贡的话有些动心，但是还有些犹豫，他对子贡说：“这样虽然是好，可我曾与越国作战，将他们围在会稽。越王正苦其心志，养兵屯粮，伺机对我报复。故我应先平越患，再挥师北上，讨伐齐国”。

子贡说：“如果那样话，鲁国就会被齐国吞并了，与大王争霸的就非越国而是齐国了。况且大王骁勇，世人皆知，明知越国不如齐国强大，却去讨伐小小的越国，就难免人言大王畏惧强大的齐国，也称不上勇敢啊？”

子贡看到吴王的情绪被他激励得高一阵低一阵，欲去伐齐，又顾虑重重，就说：“我愿去面见越王勾践，让他派兵从征，跟随大王讨伐齐国。这样实际上是挖空了越国的兵力。大王亦无后顾之忧了。”

子贡又来到越国，越王勾践亲自远迎，然后问子贡：“我这里是蛮夷之国，大夫为何屈尊光临？”

子贡回答说：“我劝吴王伐齐救鲁，他本来想去，但是担心越国趁机报复，所以打算等讨伐越国后再出兵齐国，这样一来，越国又要遭难了。”

越王勾践闻言一时不知如何是好，子贡又好像自言自语地说：“有报复之心还没有报复行动，事情还未做，就走漏消

息，这是很危险的。”

越王勾践更是心惊肉跳，一看子贡是在为自己着想，便叩头拜谢子贡说：“我曾不自量和吴国打仗，结果在会稽全军覆没，叫人痛恨不已。现在我日思夜想，恨不能和吴王同日而死，以了我的心愿。不知先生有没什么好办法?”

子贡回答说：“吴王骄横残暴，军士都极其不满，百姓也满怀怨恨。如果大王发兵助吴伐齐，可夺他灭越之志；赠送重金珍宝，可取悦其心；进卑谦之辞以礼，可消其疑虑。这样，他一定会去讨伐齐国，而不再与越国为敌。如他伐齐败北，那是大王的福分；如他伐齐取胜，必然用兵威逼晋国。晋国必与诸侯一起攻讨吴国。吴国被削弱，大王趁机攻吴，一定会灭掉吴国。”

越王勾践非常高兴，5 天之后，就派大臣向吴王进献，并告之：“越王勾践愿意带领三千士兵随吴王伐齐。”

夫差大喜，对已经赶回吴国的子贡说：“越王准备亲自跟我去进攻齐国，可以吗?”

子贡劝道；“您取了人家的珍宝，又带走了全部军队，还要让人家的国君随你作战，这是不义，不应让其国君随征。”夫差应允、谢绝了越王的请求，于是发动全国九郡的兵力去攻伐齐国。

子贡又想到，如果吴王讨伐齐国取得胜利，若对鲁国要挟，鲁国的危险仍然未解。于是又匆匆来到晋国，劝晋抗吴，引吴向晋。子贡对晋国国君说：“现在吴国将要与齐国打仗，如果吴国败于齐国，越国必将袭击吴国；如果吴国打败了齐国，吴国必将移兵攻晋，争霸中原。”

晋国国君听后大吃一惊，子贡又接着说：“晋应早做准备，修造武器，陈兵以待。”晋国国君非常感谢子贡献策，加紧操练军队，做好迎战准备。

果然吴王夫差亲率 10 万吴兵 3 千越兵，向齐国进攻。吴王军队与齐国军队在艾陵交战。结果齐军陷入重围，伤亡惨重，齐国几员大将都死于疆场。吴军大获全胜，夫差更为骄

傲，果然移师攻晋，与晋国军队在黄池交战。由于晋军早有准备，打败了吴国的军队。越王听到这个消息，马上派兵渡江攻击吴国。吴王得知后，立即回师与越军在五湖交战。吴国城门失守，越军包围了吴国的宫殿，逼死了吴王夫差。

在厚黑学看来，子贡游说齐、吴、越、晋四国，都是打着为他们着想的旗号来哄骗四国，最终，使四国上了大当，达到了他乱齐、破吴、强晋、霸越，保全了鲁国安全的真实目的。

◎ 顺着对方的思路"施哄"才有效

厚黑学认为，使对方相信你是在为他着想，还只是哄骗对方的第一步，要想使对方完全改变自己的意志，必须摸清对方的思维脉络，然后顺着对方的思路来哄骗，这样才能真正有效。

例如，一天，世界喜剧大师卓别林带着一大笔款子，骑车去他的乡间别墅。半路上突然遇到一个持枪抢劫的强盗。强盗没有认出卓别林，他用枪顶着卓别林，逼他交出钱来。

卓别林不慌不忙，满口答应了强盗的要求，只是恳求他说："朋友，请帮个小忙，在我的帽子上打两枪，我回去好向主人交待。"

强盗一想也有一定的道理，就摘下卓别林的帽子打了两枪。接着卓别林又说："谢谢，不过请再把我的衣襟打两个洞吧！"

强盗又不耐烦地扯起卓别林的衣襟打了几枪。卓别林又深深地鞠了一躬，央求道："太感谢您了，可是我们主人疑心非常重，干脆劳驾你将我的裤脚也打几枪。这样就更逼真了，主人不会不相信的。"

强盗一边骂着，一边对着卓别林的裤脚连扣了几下板机，但不见枪响，原来子弹打完了。卓别林见状，拿起钱袋，跳上车子飞也似地跑了。

厚黑学看来，卓别林的成功逃脱，正是由于他顺着强盗思路，使强盗相信了他的请求是有道理的，这样，强盗就不会深

究他的真实目的了。

又比如，一位女青年深夜回家途中，一个满嘴酒气的男人拦住她，并对她动手动脚。这位女青年急中生智地说："要玩就到我家去，家里只有我一个人。"

色迷心窍的男人信以为真，然而就在这一刹那间女青年突然向迎面走来的巡警跑去，并指着身后喊道："他是流氓。"巡警立即将惊慌欲逃的劫匪扭送到巡警大队。

厚黑学看来，这位女青年的作法，明看是"纵"，顺着劫匪的意愿，使其上勾；其实却是"擒"，以达到让巡警将其擒获的目的。

又比如，袁世凯窃取了中华民国临时大总统权力后，每天都在做着皇帝梦。有一天，他正是睡觉时，一位侍婢正好端来参汤，准备供袁世凯醒后进补，谁知不小心将玉碗打碎了。婢女自知大祸临头，吓得脸色苍白。因为这只玉碗是袁世凯在朝鲜王宫获得的宝贝。过去慈禧太后他都不愿用来孝敬，现在被自己打碎了，这一定是死罪难逃了。正当这时，袁世凯醒了，他一看见玉碗被打得粉碎，气得脸色发紫。这时，已经冷静下来的侍婢想反正是福不是祸，是祸躲不过，于是跪倒哭诉道："不是小人之过，实在是有下情不敢上达。"

袁世凯骂道："有什么话，快说。"

侍婢说："小人端参汤进来，看见床上躺的不是大总统。"

"混账东西！床上不是我，是谁?"袁世凯以为侍婢已经被吓糊涂了。

侍婢接着说："床上……床上……床上躺着的是一条五爪大金龙！"

袁世凯听她如此一说，以为自己是真龙转世，登上梦寐以求的皇帝宝座，看来顺理成章了，想到这里，顿时一股喜流从心中涌起，怒气全消了，情不自禁地拿出一叠钞票为婢女压惊。

在厚黑学看来，这个婢女正是看透了袁世凯想当皇帝的心思，并顺着他的思路进行哄骗，才使她的慌言一矢中的，在生

死存亡关头，不仅免了杀身之罪，还得了大笔的奖赏。可见，在厚话黑说中，摸清对方思维脉络的重要性。

◎ 利用好思维上的“误区”

厚黑学认为，除了顺着对方的思路来哄编之外，还可以有意地利用对方思维上的“误区”，牵着对方的鼻子，使其糊里糊涂地上了你的当。比如，将对方视为业已接受了我们的观点，在这个前提之下，向对方提出几种选择，任其自由选择。这样的话，对方可能不及多想，就接受了你的大前提，不知不觉地同意了你的意见，这就是一种思维上的“误区”。

例如，在为顾客提供商品服务的商场里，服务员常常是这样说：“先生，您喜欢黄色的那一件，还是喜欢蓝色的那一件呢?”

“小姐，您看这两种护肤霜都是获奖新产品，不知您更喜欢哪一种?”

“太太，您看什么时候给您送货最恰当？是今天下午，还是明天上午呢?”

某保险公司的推销员汪先生，有一次访问一位刘老板，以劝其投保。知道汪先生的来意后，刘老板说：“保险是很好的，只要我的储蓄期满即可投保，10 万、20 万是没问题的。”其实，刘老板是虚晃一枪，准备溜之大吉。

汪先生明白了刘老板的用意，于是采取迂回战术，顺藤摸瓜，毫不放松地问道：“刘先生的储蓄什么时候到期?”

刘老板说：“明年 2 月。”

说话时为 3 月，还有差不多一年的时间，于是汪先生说：“虽说好像还有好几个月，那也是一眨眼的功夫，很快就会到期的。我们相信，到时您一定会投保的。”

汪先生的话给对刘老板一颗定心丸，使之心情放松。然后两个开始闲谈，很是投机。汪先生不失机会地问：“刘先生，既然明年 2 月才能投保，我们不妨现在就开始准备，反正光阴

似箭，很快就会过去了。”

说完，拿出投保申请书来，一边读着刘先生的名片，一边把刘先生的大名、地址一一填人。刘先生虽然一度想制止，但汪不停笔，还说：“反正是明年的事，现在写写又何妨。”

汪先生又问：“刘先生，您的身份证可借我抄一下号码吗？反正是早晚都得办的事。”刘先生无奈，掏出身份证交给他。

汪先生又说：“刘先生，保险您喜欢按月缴呢，还是按季度缴？”

刘老板想了一下说：“按季缴比较好。”

汪先生在申请书上填好后，又问道：“那么受益人该怎样填写呢？除了您本人外，要指定公子，还是太太？”

刘老板说：“太太。”

剩下是保险金额的问题了，汪又试探性地问道：“刘先生方才好像讲的是20万。”并作出填写的样子，但这时千万要注意，没等到对方明确答复时，绝不能想当然地填写，那样就要弄巧成拙了。

刘老板见状，马上说：“不，不，不，不能那么多。”

汪先生说：“以李先生的财力，本可投保100万……现在只照您的意思20万……”

刘老板说：“二万好了。”

汪先生填好后，对刘老板说：“3个月后我们派人到府上收第二季度的保险金。”

刘老板说：“噢！那不是今天就要交第一次的吗？”

汪先生说：“是的。”

到了这个地步，刘老板早忘了明年投保的事，当即缴了保金，汪先生开好收据，互道再见。

在厚话黑说看来，聪明的汪先生，就是利用对方思维上的“误区”，一步一步地把刘老板由明年拉回到今天成交，把一件没影的生意谈成了。由此可见，在软话哄着说中如果利用好了对方的思维的“误区”，可以在改变对方意志过程中，把不可能变成可能。

◎ 不让对方摸清你的底牌

为达到厚话黑说的目的，在运用软话哄着说时，还有一个重要的问题，就是不能让对方摸清你的底牌，这样你的一切表演才有感染力，你的说法才有说服力。

例如，于经理是一位40开外的单身女人，因其性格非常强悍。一次，她开会刚回来，就听说业务员小周让人给骗了，忙叫来问其所以。

小周讲，前些日子，某公司来单位购货，对方在签名的同时，故意把账号尾数的“0”号写成“9”，等到托收承付时，对方银行以这个理由给拒了回来。

“合同章上不是也刻着账号吗？为什么不核对一下？”于经理发火了。

“可是对方在签章时，水墨沾得多了，模模糊糊，看不清楚。”小周说。

“这就完了？”于经理问。

“我用电话联系过，他们说没接到银行的托收单，现在已经把钱用在其他生意上了。”小周说。

于经理想了想，看来又得自己出马了。于是，小周领着于经理在一处僻静的小巷里找到了这家公司。进门后，于经理大大咧咧地坐在了椅子上。小周应付完毕，对方的一个中年人才介绍说：“这是我们宋老总。”

只见这位宋老总很有城府地略微点了一下头，示意什么事可以跟他讲。于经理心想，这个人最多也不过30岁，也敢称老。

“行啊，你的弟兄竟骗到老娘头上来了。”于经理一句话，撕去了文明的外衣。“老娘们儿搞公关，而且还居领导之位，一定有她过人的一面”，宋老总心想。

“这是正常业务，怎么能叫骗？谁让你们办托收不及时，款总不能等着你们吧？”宋老总说。

“你最好把话收回去，别他妈的跟我玩这种把戏，当心砸

了自己的铺子。”于经理很是泼辣根本没拿他当回事。

“我现在没钱，你打官司去吧。”宋老总冷冷地说。

“嘿，真有你的，知道老娘干事从来不打官司。”于经理说。

宋老总不再吱声，于经理对小周说：“走，去银行查他的账。”

“咱们先去吃午饭，有事回来好商量。”宋老总知道，现在的人，手眼通天有的是，谁知于经理是龙还是虫。

这位于经理的酒量很大，宋老总原以为把她灌醉之后套出实底，没想到几两白干下肚之后，自己先说了实话。

原来，宋老总的公司只有两个人，招聘业务员时讲定，每一批货发货款的10%给业务员，然后解聘，由他们承担责任并处理债务关系，只欠不还，再用这笔钱投资热门生意。

“反正都是公家的事，何必这么认真。我把货款总额的10%给你个人，算是兄弟我的一点心意。”宋老总说。

“我这个人，缺德，缺夫，什么都缺，就是不缺钱。正因为是公家事，所以你必须一分不少地即刻给我。要是我自己的事，这几个小钱儿对一个农民可能够活一辈子的，我却还没放在眼里，不够我一年利息的。”于经理说。

宋老总心想，20来万元竟不够她一年的利息，那么她至少要有几百万元。

“你哪儿来这么多钱?”宋老总脱口而出。

“挣来的呗，我家有两个工厂一个大酒店，每年利润的一半，得花在银行、工商、税务身上，也好，交了朋友了。”其实她家里什么都没有。

宋老总感到这个女强人惹不起，于是乖乖地给于经理他们办了手续。

在厚黑学看来，正是由于于经理巧妙的掩盖了自己的真实情况，使宋老总始终没有摸到自己的底，无法判断出她所说的是真是假，在患得患失、不敢冒险的心态下，不得不乖乖就范。

■ 厚话黑说十五：勾起心底欲望

在物质利益面前，情感是苍白的，必须在注重情感攻势的同时，用物质利益刺激起对方的欲望，这才是使人改变意志的真正动力。

厚黑学认为，人都是在为自己的利益忙碌着，“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往”，厚黑之士之所以千方

百计地“软话哄着说”，不也是为了达到自己厚话黑说的目的吗！说到底还是为了自己的利益。因此，如果仅仅采用“情感攻势”来打动对方就不够了。在物质利益面前，情感显得非常苍白无力。在发动情感攻势的同时，必须以物质刺激相配合，用物质利益刺激起对方的欲望，吊起对方的胃口，使对方自己说服自己，改变自己的意志，这才是最终从根本上解决问题的办法。

◎ 让人清楚地意识到自己的“好处”

厚黑学认为，在软话哄着说中，所要吊起的“胃口”，就是对方的欲望，能引起对方欲望的只有利益。因此，打算通过“吊胃口”方式改变对方的意志，就必须使对方清楚地意识到自己能得到那些利益，这是软话哄着说的一个基本原则。如果不能让对方清楚地意识到，或是事后才意识到“好处所在”，那是于事无补的。

例如：一位经营家庭用品的商人，就非常善解人意，他总能成功地运用第一句话来吸引顾客的注意：“我能向您介绍一下怎样才能减轻家务劳动吗？”这句话一下子抓住女主顾的心理：被繁琐的家务劳动搞得十分伤脑筋，而且又无计可施。这时听说有方法可减轻家务劳动，当然会产生共鸣，吸引她的注意力。然后，这商人便向她介绍商品的功能和使用方法，结果使顾客有相见恨晚的感觉。

如果这位商人一开口就问对方：“我能向您们推销一部洗衣机吗？”或者“我能给你们介绍一下我厂的新产品吸尘器吗？”其效果远远比不上前面的说法。

在厚黑学看来，现今世界上，人们对与自己有关的事特别注意，特别敏感，而与那些与己无关的事，往往会“事不关己，高高挂起”。要改变对方的意志更是如此，如果在开说话时讲出事情好处来，就会给人一种“同意了你的想法，对我

也是有好处"的感觉，这种利己利人的事，有谁情愿去拒绝呢？于是，自然同意了你的看法。

例如，一个偏僻的小山村，经济发展缓慢，眼看着四周以前还不如自己的村子修起了公路，做生意的便多了起来，村民的钱袋也一天天鼓起来，因此村民要求修路的呼声越来越高。

可是村长老冯犯难了，要修路，谈何容易？少说也不得十万八万的？没钱可怎么办？穷乡僻壤的村民出得起钱吗？想来想去，老冯忽然想到了村子里的几个企业。

这一天，老冯来到村里最大的企业——电机制造厂的老板老杨的家里。

"老杨呀！"老冯笑着说，"俗话说得好哇！要想富，先修路。"

老杨刚听罢这话，便把对方的来意猜得八九不离十，显得不很耐烦，但是老冯仍然不厌其烦地游说道："我的意思，你也知道，但是你也得想一想，路修好了，对你的厂子也有很大好处呀！"

"修不修路，跟我们厂有什么关系？"老杨显得不耐烦了。

"话可不能那样说。前几天的事你不记得了……"

原来，几天前，有几个外地的老客户来村里拉货。可偏偏那几天天公不作美，大雨下了整整一天一夜，山路泥泞不堪，耽误了时日，后来听说县城也有一家电机厂，于是就和那家厂子谈成了生意，老杨因此失去了一个重要的老客户。事后，老杨痛心疾首，几十万元的生意泡了汤。

想到这里，老杨连声叹气说："应该修路啊！可是兑钱也不是我一个人的事呀！"

老冯见有了戏，便不慌不忙道："知道现在办企业也不容易，所以我也没打算让你多凑。修路大概共需要二十万元钱，你出五分之一，剩下的我想方设法凑齐，怎么样？"

见老杨还有点犹豫，老冯不失时机地说：

"我想着，拿三万块钱修路，招揽更多的客户，赚更大的

钱，比死守着钱一次就失去一笔几十万元的生意要划算得多!”

老杨终于想通了。就这样，村长又用同样的办法说服了村里其他几个企业的老板，村民没凑一分钱就修了一条公路。

在厚黑学看来，村长老冯正是使人感到，对方的想法其实对自己有利，进而才改变了想法的，这正是“吊胃口”的作用所在。

某青年在某所高校工作，担任某院系辅导员。所辅导的班级的几个干部，由于耽误了不少学习时间，他们一个个苦不堪言。二年级刚一开学，一些干部就纷纷找这位青年教师，提出辞职。更让他难堪的是班长竟然也要“解甲归田”。

青年教师明白，要辞去几个干部容易，可再要找合适的班干部，再要稳定大局，可就难了。于是，他把要辞职的干部召集起来，问他们是不是觉得工作太多，耽误了学习时间。

班干部们一个个低头不语，其中一个胆大点儿的站了起来说：“我觉得当了一年干部了，干得不少，觉得很累，也耽误了不少学习时间。现在回过头来想想，一年来，我究竟得到了什么呢？学习成绩落下了一大截，奖学金也没评上……”

其他的班干部都默默地点头，“的确”，这位教师顿了顿说，“你们辛苦了，你们为学校做了不少工作，牺牲了一些宝贵的时间。学校能为你们做的，却很少。学校将来，只能给你们安排一些比较好的工作，保送你们就读研究生。”

学生干部们听到这里，都抬起了头。很显然，他们已被老师的话感染了。

“还有一件事，是鲜为人知的。”青年教师接着说：“我们系，在深圳市有一个学生会组织，将来要推荐几名班干部到那里工作，你们可要把握好机会!”

听到这里，班干部们都不禁为之心动。青年教师不失时机地继续说：“作为班干部，眼光一定要长远。鱼与熊掌不可兼得，我们是耽误了一点儿学习时间，可反过来想想，你没有发

觉自己也在一直进步吗？在为人处世方面，在协调人际关系方面，在组织能力方面，都有不同程度的提高吗？有些可能是你们没有感觉到，可是我看到了。我看在眼里，记在心里。你们都是我们系的出类拔萃的人，其中有人是我着意培养的将来的学生会主席。”

说罢看了看大家，又接着说：“万事不可强求，我绝不会强求你们。但我想，你们在向我提出辞职之前，可能因为一时冲动而没有能考虑清楚。你们先回去吧，考虑清楚再对我说。”

结果可想而知，班干部们没有一个要辞职的，他们反而都写了一份工作总结报告交给了青年教师。

在厚话黑说看来，这位青年教师的确有哄骗大家的成分，但是他的目的达到了。而且他聪明之处在于，对于当班干部的“好处”并不是大肆宣扬，而是点到为止，这就更增加了其真实性，更吊足了大家的胃口，同时也为这些要辞职的班干留下了退路，反之，如果那位教师先是大肆宣扬一番“好处”，然后说：“到底干不干？不干走人！”说不定学生干部们会跟他一场唇枪舌剑呢！可能不仅厚话黑说的效果达不到，反而会使自己下不来台。

◎ 顺理成章地切入对方感兴趣的话题

厚黑学认为，在软话哄着说的过程中，首先必须激发起对方对你的说法的兴趣，只有对方接纳了你的观点，才有可能改变自己原来的想法，但这个过程一般是很艰难的。因此与对方刚一接触，你可能会与他谈一些无关的事情，特别是与那些有点熟悉的朋友交谈，总是先要闲聊一阵，目的是让对方对你产生亲切感和信任感。但是无论你的准备工作做得多长，最后都得进人正题的。因此，如何切人对方感兴趣的话题，就成了能否“吊起对方的胃口”的一个关键。

首先，要以自然、轻松、适时的方式入题。将闲话拉近正题，应该顺理成章，自然顺畅，绝不能生硬拉扯。比如，一位推销空调器的可先扯一下天气变化，然后说：“今年的天气真热，如果您这办公室里安上空调器，将会过上一个清凉的夏天……”这种自然得体的方式入题，很容易引起对方的兴趣。同时，切入方式如果轻松愉快，无拘无束，不会无形中使对方产生一种压迫感，这种氛围中非常有利于使对方接受你的意见。此外，要把握好时机，一般在对方对你产生好感，乐意或愿意与你交谈时，切入正题。若入题太早，对方还未对你产生好感，那么对你想要“推销”给他的观点会本能地产生抵触；若入题太晚，说明开场白时间太长，会使对方不耐烦，进而对你的说辞失去兴趣。

其次，可以用关心对方的方式入题。关心对方，容易引起他的好感，从而使其关心你的意见。“老张，天气转冷了，据预报今年冬天气温低于往年，您身体欠佳，我看应该买件羽绒服，这种冬装既暖和又美观，而且耐穿…”这种关心，很容易使对方对你产生好感，进而拉近彼此距离。比如，香港九龙有一间美容院，生意兴隆，究其原因，店主有一绝招，就是每月都买回各种报纸、杂志，规定店员每日早晨未开始工作前，必须阅读这些报纸和杂志，从而使店员们获得最新鲜的谈话资料，在工作之时，就能很好地与顾客聊天，博得顾客的欢心。因此，厚话黑说认为，谈论对方关心的话题，总能引起他们的兴趣，尤其是要接近陌生人，就更需要寻找对方感兴趣的或熟悉的话题，有了一个共同谈论的话题，才能使双方亲近起来，由陌生变为熟悉，进而对你的意见产生兴趣，这样再来改变他的意志就不难了。

第三，可以运用赞美的方式入题。厚黑学认为，一个人的心情在交往过程中影响巨大，好的心情会使一些本来难以处理的事情变得顺利。那么，在厚话黑说时，就要运用赞美，使对方的心情好起来，并对你谈的话题感兴趣。例如，一家公司刚

刚开发出一种新型油漆，虽然广告费用了不少，但收效甚微。这种新油漆色泽柔和，不易剥落，防水性能好，不褪色等等，具有很多优点。这家公司的一位销售人员郭某来到本市最大的家具公司——光华家具公司，找到他们的总经理："我听说，贵公司的家具质量相当好，特地来拜访一下。久仰您的大名，您又是本市十大杰出企业家之一，您经过这么短的时间，就取得了这么辉煌的成就，你的才干肯定了不起？"总经理就向他介绍本公司的产品特点，并在交谈中谈到他从一个贩卖家具的小贩，走向生产家具的大公司的历程，还领他参观了他的工厂，在上漆车间里，总经理拉出几件家具，向郭某炫耀那是他亲自上的漆，郭某顺手将喝的饮料倒了一点在家具上，又用一把螺丝刀轻轻敲打，总经理很快制止了他的行为，还没等总经理开口，郭某发话了："这些家具造型、样式是一流的，但这漆的防水性不好，色泽不柔和，并且易剥落，影响了家具的质量，不知对不对？"总经理连连点头称是。于是，郭某从包里掏出了一块六面都刷了漆的木块，只见它泡在一个方形的瓶子里，一个小时后，木板没有膨胀，说明漆的防水性好，用工具敲打，漆不脱落，放到火上烤，漆不褪色。于是这家公司很快就成了这家油漆公司的大客户。在厚黑学看来，郭某的成功说服，正是建立在对这家公司的产品和总经理的奋斗历程的赞美之上的。

第四，可以用请教的方式入题。虚心向对方请教，既尊重了对方，又很自然地引出自己想说的话，这样的入题是非常巧妙的。"周小姐，看您的外表就知道您很善于保养，可见您是化妆品知识方面的专家。有关这几种化妆品的使用方法，请您当面指教……"请教的方式多种多样，一般是请教对方熟悉的事物，请教问题时要特别小心，设计的问题要既能探出对方的心理需要，引起话题，又不能引起反感。如：看见一位顾客正挑选洗衣机，可以问："请问您是放在哪个位置？"看见对方正挑选厨房用具，可以问："您的厨房大小如何？"看见对

方挑选服装时，可以问："您是自己穿？还是送人？"这种围绕对方心理需求请教的话题，极易激发起对方的兴趣，这类话题可是称为"万无一失"的话题。即使对方不感兴趣，也不会反感，反而传达出自己的一份关心。

第五，可以从对方感兴趣的地方入题。厚黑学认为，双方在交谈中对感兴趣的话题，都表现出一种情绪上的兴奋。因此，要抓住使对方产生兴奋的只言片语，及时重复和反问，或者主动阐述，进一步激起对方的兴趣。比如，有位中国小姐，向美国一家公司介绍一批手绘中国的山水画丝绸领带，对方经理一见这种领带，便惊奇地说道：

"画！画！中国画！"

"这是唐代的敦煌壁画，手工绘制的。"这位小姐看出了对方的兴奋点，马上补充道。

"唐代？我喜欢那个年代！"

这位自以为对中国非常了解的经理，滔滔不绝地讲起了盛唐的辉煌……

"您很熟悉中国历史啊！"这位中国小姐不失时机地插话。这引起了经理更大的兴趣，就主动邀请她参观他书房陈列的中国历代名画及中国古董。并兴致盎然地谈到他花近千万美元购进一幅中国宋代名画，及他父亲做过东亚外交官等等。正当他谈兴达到高潮时，中国小姐水到渠成地将话题引入正题。

因此，厚话黑说强调，在对方兴奋点上恰当提问、介绍，强化他的兴奋点，能达到引出谈兴的目的，为软话哄着说开好局。

◎ 一定要把"最闪光"的部分突出出来

厚黑学认为，入好题、开好局只是"勾起对方欲望"的前提，在此基础上还必须把"最闪光"的部分突出出来，来诱惑对方，激发起对方的兴趣，真正达到"吊其胃口"的目

的。

首先，用具体利益打动对方。要想刺激起对方的欲望，就必须巧妙地描绘出一种美好的前景，或者说如果对方接受了自己的意见，将获取一系列具体的利益，并从中得到乐趣。“请好好想一想，使用这种新机器，您可以从繁重的家务劳动中解放出来，就会有更多的时间携带您的小孩外出散步，或者有更多的时间与您的丈夫促膝谈心。”“不管何时何地，不管在室内还是在室外，不管走路还是坐车，您都可以当场把您说的话录下来。”“当您想到，从现在起，您再也用不着迈出商店的大门就可以把一张张通知印出来时，您不感到高兴吗？有了自己的复印机，您就可以自己复印信函，在价格表整理好的当天就可以印出来，还可以当天发出去。您只需花几元钱的工本费就可以向顾客印发一些广告，既可以加强您与顾客的联系，又可以减轻员工的劳动强度。这样一来，就再也用不着花费很多时间和辛勤的劳动来打印这些通知和价格表了。我们为什么不马上开始复印您的新年供货目录呢？”“既然您的两个孩子都在上钢琴课，我想他们的音乐水平一定在不断地提高，鉴于这种情况，您一定觉得很有必要把钢琴的音调调得纯正吧？眼看圣诞节就要到了，您和家人及朋友们一定想欣赏一下即将举行的音乐晚会吧？您家里不是还有两位很有前途的钢琴演奏家吗？”

在厚话黑说看来，在描绘美好的前景时，越具体越有效，越可能激发起对方的兴趣。

其次，用实际的效果打动对方。厚黑学认为，吊对方胃口时，不能故弄玄虚，必须讲究实效，应在最短的时间内使对方明白你的观点的好处在那里，从而激发起对方的兴趣。这就要求口才出色的厚话黑说者，一定要善于安排阐发观点的顺序。科学合理，起伏有致的阐述不但表明你言语的逻辑，而且还反映出你头脑的清晰。“这种酱油瓶最大优点是，倒完瓶内酱油后，瓶口不会有残余液体，非常卫生。本厂曾选择 1000 个用

户进行实验，经过1年的试用，反映甚佳。据我们所知，目前在市场上没有同类产品。相信我们的前景相当可观，定能给您带来很大效益。”

在厚话黑说看来，通过安排讲述的顺序，层次分明，条理清楚，有理有据，逻辑性强，很容易让对方对你的观点产生兴趣。

第三，用符合内心需要打动对方。例如，一位电子产品推销员与顾客进行了这样一番对话：

推销员对一位中年顾客说：“您孩子快上中学了吧？”

顾客愣了一下说：“对呀。”

推销员又说：“中学是最需要开启智力的时候，我这儿有一些新游戏软盘，对您孩子的智力提高一定有益。”

顾客回答道：“我们不需要什么游戏软盘，都快上中学了，谁还让他玩这些破玩意儿。”

推销员说：“我的这个游戏卡是专门为中学生设计的，这是数学、英语结合在一块儿的智力游戏，绝不是一般的游戏卡。”

见到顾客开始犹豫，推销员接着说：“现在是一个知识爆炸的时代，不再像我们以前那样一味从书本上学知识了。现代的知识是要通过现代的方式学的。您不要固执地以为游戏卡是害孩子的，游戏卡现在已经成了孩子的重要学习工具了。”

推销员从包里取出一张磁卡递给顾客，说：“这就是新式的游戏卡，来，咱们试一下。”

果然，顾客被吸引住了。推销员趁热打铁：“现在的孩子真幸福，一生下来就处在一个良好的环境中，家长们为了孩子的全面发展，往往在所不惜。我去过的好几家都买了这种游戏卡，家长们都很高兴能有这样有助于孩子的产品，还希望以后有更多的系列产品呢！”

顾客已明显地动了购买心，推销员又说：“这种游戏卡是给孩子的最佳礼物！孩子一定会高兴的！”结果是，这位中年

人心甘情愿地购买了几张游戏软盘。

在厚话黑说看来，这位中年人本来对购买这种游戏软盘是非常排拒的，只是由于推销员的说辞说中了他内心的需要，才使他改变了自己的看法。

第四，善用形象生动的比喻打动对方。例如，一个卖燃气热水器的售货员是这样来说明热水器的打火装置："您把左边这个旋钮往逆时针方向用力一扭，只听得'咔嚓'一声，里面一只小打火机就被打着了。"用打火机来比喻点火器，即形象又贴切，并节省了许多机械术语。用比喻可以让对方将原有经验和新经验联系起来，从而减少并消除对你的创意的恐惧，从而对你的想法产生兴趣。因为人们对应用自己原有经验都达不到的领域不感兴趣，这种思维惯性往往是接受新想法的最大阻碍。因此，厚黑学认为，不要硬去改变对方，应该顺着对方的思维方式去说服对方，这时，活用比喻就会产生非常奇妙的效果。"冬天皮肤易干燥，化妆时需用多种护肤品，就如同我们穿衣，衬衣、毛衣、大衣，层层裹起来，起保暖的作用，化妆也一样，采用多种护肤品，能起到保持面部皮肤水分的效果。"可能你是一位对大量使用化妆品很反感的人，而对方用你熟悉不过的冬天穿衣保暖来比喻化妆，就很可能使你改变了过去的想法。

◎ 在不断激发之下巩固对方的"兴奋点"

厚黑学认为，对方的兴趣激发起来，并不一定意味着其已经改变了自己的意志或意见，这时必须不断地激发，以巩固对方的"兴奋点"，最终促成其改变想法。

首先，不断用得到利益与付出代价的比较，来巩固"兴奋点"。"购买这样一台便携式录音机不但方便实用，而且经济实惠。您的时间多么宝贵！您一月的薪水是1200元，我想那是起码的数目，对吧？假如这台录音机每天只为您节省五分

钟的工作时间，加起来，一个月就为您节省10多元，一年就是100多元。这还没有把成本费算进去。况且只算了您一人节省的时间。您的三位同事也可以使用这台录音机。假定他们每个人节省的时间仅仅是您的一半，那么他们每人每年至少可以节省50多元。另外，您可以更加合理地使用您的秘书；您的速记打字员再也不必把时间花在整理断断续续的口授稿上。使用这台录音机，只要一年多的时间，仅用节省下来的费用就足以赚回购买机器的费用，而且仅仅是假定您每天只节省五分钟的工作时间。”本来就已经对此产生了兴趣，再听对方如此一说，你恐怕只有乖乖地掏钱了。

其次，不断用最终将得到的好处和利益，来巩固“兴奋点”。厚黑学认为，双方是最初接触时，在未弄清对方能带给他什么好处之前都存在某种戒心。要消除对方的顾虑，激起他的兴趣，就必须想法让对方明白你到底能带给他什么好处，能为他做些什么事情，能满足他的哪些需要。因为，在厚黑学看来，人的本性是贪婪的，这就好比一条鱼，为了一丁点食物，可能就会冒失去生命的危险，人也一样。因此，在软话哄着说中，必须不断地用好处和利益来反复强化对方兴趣，直至其改变观点。

第三，不断向对方讲清道理，来巩固“兴奋点”。厚黑学认为，当对方的欲望受到刺激达到一定程度时，就会产生冲动，当冲动足够大的时候，就会改变意志。但是，对方是否最终改变自己的意志是很难预测的，甚至会在马上做出决定的瞬间变得犹豫起来。因此，必须不断向对方讲清道理。在一般情况下，要使对方改变想法，而这想法是一个长期以来对方一直坚信的，仅仅靠刺激其欲望是远远不够的。如果已经成功地刺激了起了对方的兴趣，就应该把这一工作继续向前推进一步，让其相信他最终改变想法是理性的，而不是一时冲动，这就要求，在吊起对方的胃口之后，一定要尽量地讲清道理，以理服人。如果对方的决定关系重大，如关系到他人或整个公司的前

途，这种合理性就显得尤其重要。因为，他要向他的上司或公司证明他的决定是正确的。在这种情况下，如果能够用讲道理的方式向其证明，他的这种改变一定会达到所期望的效果，那么他的兴趣就会增加。“如果作出这个决定，别人会怎样看待我呢?”他们会经常向自己提出这样的问题，厚话黑说者必须考虑到这一点，除了从情感上刺激其兴趣以外，还应该从理智上刺激其欲望，使他相信，他的决定不仅在情感上是合理的，在理智上也是正确的，这样他就会心甘情愿地改变自己原来的想法。

第四，及时让对方尝到“甜头”，来巩固“兴奋点”。正如前面所说的人是贪婪的。因此，必需满足对方改变想法后，希望能得到点什么的心理，因此，应及时为对方多提供给一点实际的好处，就能满足其受尊敬的心理和不吃亏的感觉。比如，营业员常说的，“多拿个袋子，结实点”，“零头就算了，不用给了”等等，都会使对方产生好感。

第五，多用赞誉之辞，来巩固“兴奋点”。“啊，您的房间布置得真好，光线柔和，色调明快，使人赏心悦目，如果再铺上地毯，那将是锦上添花……”“您很有眼力，这个外形很高雅。”“这个功能是首先要考虑的，您很在行。”“时间就是金钱，您的需要具有时代感。”这些话都可以使已经激发起来的兴趣不断得到强化。运用赞誉之辞一个重要问题就是要抓住对方的心理。例如：一位商场的服务员，针对老年人的求实心理赞美道：“现在一些年轻人手里的钱来得容易，只顾赶新潮，一见时髦玩艺，也不管是真是假，实用与否，掏钱就买。像您这样的老前辈，讲究价廉物美，优质耐用，这才是真有眼光哩!”对方听了能不高兴吗?

■ 厚话黑说十六：乘热乎做买卖

——常言说：“机不可失，失不再来。”改变自己的意志和想法，往往是非常痛苦和艰难的，必须在对方犹豫不决时，抓住机会，促成思想转变，否则就会前功尽弃。

常言说：“机不可失，失不再来。”改变自己的意志和想法，往往是非常痛苦和艰难的，必须在对方犹豫不决时，抓住机会，促成思想转变，否则就会前功尽弃。

在厚话黑说看来，使对方改变自己的意志，是每一个说服者追求的目标。但是从吊起对方的“胃口”，到真正接受你的意见还有一个过程，这个过程还不是自然就能实现的。就好比是将顾客的购买欲望转变成真止的购买行为，达成交易对推销者意味着成功与报酬，购买者却意味着占有和代价。因而通常情况下，不是一有了购买欲望立即就产生购买行为，尤其是代

价较大时。同样，厚话黑说者的说服活动的最后阶段，在吊起了对方胃口之后，应掌握主动，促进对方思想的转变，这是厚话黑说必需具备的一种技能，也就是在对方犹豫不决、反复权衡得失的情况下，应抓住时机，在倾向于自己观点一方的天平上增加砝码，来推动说服活动的走完最后路程。

◎ 准确判明对方心理的微妙变化

厚黑学认为，要想抓住机会，促成对方思想转变，必须能够发现对方心理的微妙变化，否则抓住机会就无从谈起了。因此，厚话黑说者必须会观察对方。当然，对方也在观察你。对观察的作用不能小看，它能帮助你确定对待每一个对象的不同方法，它能把你通过观察获取的大量信息迅速反馈到大脑，这样，才能更好地判明对方的心理变化，以达到“软话哄着说”的目的。

首先，应注意察言观色。对对方的观察要贯穿于整个厚话黑说过程的始终。可以通过对方关心的话题来判断他的兴趣所在，可以通过对方的面部表情来揣测他的内心活动，也可以通过对方对你的观点的表态确定他的内心动机。通过观察就可以知道一个人究竟是想和你随便聊聊，还是有求于你？对于你的观点，他是在认真倾听，还是心不在焉？他的心情是烦躁不安的，还是异常兴奋的？是需要向他进一步提供有关信息，还是劝他当机立断定下决心？

你的眼神要始终与对方保持接触，使心灵的这扇窗户大开。这样，你肯定会找出攻破对方内心“堡垒”的途径。表情和态度属于无声语言，你可以通过细心观察，捕捉到对方表情态度变化，这是很有意思的。例如，对方对你的态度从开始的冷漠和戒备神态，转化为随和、亲切的神态，表明了他对于你的说辞已经有了兴趣，表达了愿意进一步交流的意向。

厚黑学认为，当你与对方开始打交道之前，你所行事的全

部依据是对方的表情，一个人的全部心理活动都可以从他的脸部表情上表现出来，精明的厚话黑说者会依据对方表现出来的复杂表情来判断对方对于自己话语的反应，并积极主动地采取相应的措施把握有利时机，促成对方接受自己的意见。

人与动物最大的不同是动物的喜怒哀乐表现得非常直接，而人的行为表现往往是曲折的，甚至是相反的。不过，即使人的内心活动再复杂，再令人感到迷惑不解，也会这样那样地露出蛛丝马迹，绝对看不透的人在世界上是不存在的。我们可以用眼睛来观察对方表情的变化、身体的一举一动，用耳朵来倾听对方的语调、声音的变化及诉说真实内容，用大脑来分析揣摩对方的内心活动。

在软话哄着说的过程中，对方的表情由怀疑而沉思，逐渐变成明朗、轻松的表情，同时眼神由思考、疑问转变成为肯定、明亮时，大体上说明他经过询问、内心盘算，做出决策的心理活动过程，这就是你抓住机会、促进对方思想转变的有利时机。

此外，随着交谈的深入，当对方主动提出安排你住宿、饮食等生活问题，介绍具体相关的其它人员，并约定继续交谈时间等问题时，其动作行为可能由静态转化为动态，如起立、做出放松动作等，或者是由动态转化为静态，如从为你倒水等到回归主座，都可以视为对方发出的已经接纳了你的信号，这也是你应该抓住的时机。例如：某位登门拜访者到对方那里，见到他仍埋头于工作，或者是在与对方交谈时间过长，发现对方不时瞄一眼手表，以及对方不经意地摸摸口袋，像是寻找什么，这些反应都说明对方的所有神情表现都传递着一些信息，即对方时间很紧，没有更多的时间来接待你。

厚黑学认为，厚话黑说者，时刻都注意着对方的语言、表情态度以及对方的动作，然后将三方面的信息综合起来加以观察分析，并且判断对方心理的微妙变化。如果确认了对方接受你的观点的意向已经非常强烈，就可以立即抓住机会，促成其

思想的转化。如果一时无法准确地把握，可以进一步采用试探性提问法。

其次，可以通过交谈进行试探。这里主要应留意以下三个方面：

一是要留意对方的兴趣和欲望。对方对你的观点的兴趣的高低，直接影响着说服工作的成败。对对方兴趣和欲望掌握得好，可以抓住时机，促使对方下定决心，抛弃原来的想法。反之，若对对方的兴趣和欲望掌握不当，就容易导致软话哄着说的所有努力全部白费。如果当对方对你的某些主要观点已经表现出很大兴趣时，你却毫无察觉仍然继续对他大讲特讲，浪费时间，可能这时他的兴趣已经降温了。为了了解对方的兴趣与欲望，厚话黑说者必须仔细观察对方的表情、话语以及对你所提出的一些试探性问题的回答等，从中你就可得知对方对你的观点是否有兴趣及兴趣的高低。因此，厚黑学认为，你必须准备随时提出一些试探性的问题，用以试探对方的反应，以便随时掌握对方，做到自己心中有数。

二是要留意对方的逆反心理。逆反心理是人们的自我意愿得不到实现、尊重或是自尊心未能满足的一种情绪表现。任何人都有逆反心理，特别是在被迫接受对方的观点，改变自己的意志时，有时越不容易得到的东西，对方越想得到，这种心理活动通常情况下都会在对方脸部表情和行为上体现出来。厚话黑说者应轻松自如地利用好对方的逆反的心理，创造一种气氛，激发起对方改变自己意志的主动愿望。“你看这两座房子怎么样？现在甲房子已经在前两天被人看中了，要我替他留着，因此你还是看看乙房子吧，其实它也不错。”在厚黑学看来，明知对方当然两座房子都要看，可是，这番话一定会在对方心中留下了深刻的印象，产生了一种“甲房子被人看中，肯定比乙房子好”的想法。这样，就很圆满地设下一圈套，把自己的想让对方接受甲房子的思想，进入到了对方的头脑中，结果这个人可能偏要买甲房子。过了几天，你就可以假装

高兴地对他说："你真是幸运，以前订甲房子的人由于银根紧，只好先不买房了，于是我把这所房子留给了你。"在厚黑学看来，厚话黑说者可以接触到的人性格、习性、爱好各异，通常情况下，只要采用察言观色，投石问路，其中遇到对方的逆反心理，也大可不必为此忧虑，更不能惧怕，而应该充分利用好这种逆反心理，正话反说，让对方接受你的意见。

三是要留意对方的疑心。厚黑学认为，你在当说客时，对方通常先入为主地有一种不信任感，他们宁愿相信自己或者其他人。在对方的心目中，从其他人那里获取的信息，更利于验证你的说法是否属实，以免被人欺骗了。由此可见，对方有了这种怀疑的心理，将会给软话哄着说带来很大的不便，因此厚话黑说者必须努力消除对方这种怀疑心理，尽量让他相信你的话。所以必须应尽量避免现场对方与第三进行交谈，否则，他会对你更不相信。比如，有的人认为你的话可听可不听，不太在意，甚至有的人还以高傲的口气与你讲话，不时与其他人进行评价。诸如此类的因素，对你的说服工作是很不利的，必须想办法集中对方的注意力。如果，对方显出对你一副不在意的样子，这时你就可以向他表明你并不是普通的说客，而是一位此类问题的专家。一般人都愿意听取那些具有权威性的专家的意见，以便从他那得到更多的情况。你就可以迎合这一点，当对方对你的身份相信以后，他就会很认真地与你交谈。

第三，握掌一些与对方打交道的技巧。在厚黑学看来，使对方改变主意，就必须与对方打交道，为此，必须认真学习一些与对方打交道的技巧，这样才能真正抓住机会，促成对方的思想的转变。

一是要控制好与对方交谈的节奏。厚黑学认为，厚话黑说者应弄清楚对方的不同特点如年龄、职业、文化、习惯等。在交谈时，应根据不同的人用不同的节奏和速度，这样你与对方有了一个良好的沟通经历，就为下次登门拜访打下了基础。控制好与对方的交谈节奏这种方法，能使你在说服对方的过程掌

握主动权，控制住对方，让对方随着你的节奏与你交谈，这样往往能收到很好的厚话黑说的效果。比如，当你与一位年龄较大的人交谈时，就应把谈话速度放慢些、节奏缓和些，让对方不感到有种紧迫感和过大的压力感，否则他就接受不了。而与年轻人交谈时，节奏、速度就可快点。在他脑子里面留下一个不拖拉的印象。如果你还像与老年人交谈一样，他就会认为你这个人做事一点也不爽快。

二是要有巧妙地应变能力。厚黑学认为，你在与对方谈及实质性问题时，双方都有可能避开有些不愿意马上回答的问题，你的说服工作是你与对方在交谈，双方试探，再交谈，以及使对方真正接受你的意见，这样一个过程。期间经常会出现一些意外的小问题，扰乱你的说服工作。这时，你就要有较好的临场应变能力，把这个问题处理得恰到好处，而不让说服工作因此而耽搁或失败了。否则，你就会很后悔，一个这么好的机会却因一点点小问题而泡汤了。有时出现的事情并不一定对你的对服工作有害；若能利用它，让它服务于你的软话哄着说，还可能得到意外的收获。厚黑学认为，人们一般都这样认为“人一走茶就冷”，对方只是在说服你接受他的意见才会热情与你谈话，一旦他的目的达到了，事后就不认人。根据这种心理，你就可以这样做：当你正在与一位刚见面的人交谈时，你的一位老朋友过来了，这时你就可以先向刚见面的人说你有点事需先告辞一下，在征得对方同意后便去与老朋友攀谈，这样你就给他留下好的印象。

◎ 紧要之处再“烧一把火”

厚黑学认为，在经过艰苦的说服工作，对方发出了打算接受你的意见的信息，这时，很多人会误以为大局已定，剩下的已经不成问题，于是在精神方面放松了，语言也变得随便起来。这是很危险的，在厚黑学看来，“编筐编篓，全在收口”，

在定下决心的前夕，是对方警惕性最高的时候，他会再次反复衡量这一决定的利和弊，以便形成决断。因此，此时绝不可大意，必须在紧要关头再“烧一把火”，再“加一把劲”。

首先，不能盲目地相信自己对于对方意向的判断，但是，同样也不能等待对方自己慢慢地做出决定，这样做的后果便会把成功的机会丢掉，因此，当对方对你的意见非常感兴趣之时，你就应加大力度，尽快让对方做出决定，改变想法。

其次，已经察觉到对方的思想转变的信号，并不代表对方马上就会做出决定，对方真的做出决定时，表现出来的神态是显然不一样的，因此，厚黑学认为，为了准确掌握机会，就必须不断试探着对方的意图，让对方尽快做出决定。“这车好是好，就是价格贵了点，便宜点如何?”“车身选用锰钢材质做的，外形设计漂亮，高贵耐用。这已是最低价了。”“车圈有点不正。”“我们可以马上调试。”“您急不急？如果不急，马上为您另装一辆。”“那就另装一辆吧。”对方认为车好，就说明前阶段的说服工作有效，但还不意味着他已经做了决定，随着不断的试探，同时也坚定了对方的决心，最后才使对方接受你的意见，买下了自行车。这就是在紧要关头再“烧一把火”的作用。

第三，必要时帮助对方做出选择，定下决心。为此：

一是可以帮对方权衡利弊。不同人对同一目标进行决策时，目的都不太一样，这种目标本身就有利和弊，利与弊势均力敌，致使对方下不了决心。厚话黑说认为，你在帮助对方权衡时，可以突出你认为的利，引导对方往你认为是利的方面选择，也就是说，在帮助对方权衡时，摆出可能带给他的利益和好处，加深他对利的印象，影响他的判断。同时，厚黑学认为，在说服对方时，帮助其权衡利弊，不能只重利，而不提及弊，这样做是不明智的。因为弊是对方也清楚看到的，你不去提及，使人在心里产生对你诚意的怀疑，对说服活动极为不利。因此，在权衡时，先摆出好处，特别是针对对方需要的第

一好处放在最前面，然后依据好处的轻重次序来排列，中间插入弊端，用词轻描淡写，如：“当然，它也存在某某的不足”，然后话锋一转，又谈及好处。

二是可以针对性地攻克弱点。厚黑学认为，在说服对方接受自己的意见时，如果阻碍对方下决心的弊端强大，你就应主动提出来，用相对的比较价值论证它，以解除对方的顾虑。“或许您认为这样干风险是高了，但还有比这更高的。如某某措施的风险就更高，但也曾经有成功的案例，因此，在同类方法中，我们的风险是偏低。”“您的意见是，我们的报价可能偏高了吗？但是……”“您可能认为我的知名度不如某某响亮，但是，……”在这里，用“或许”、“可能”等不肯定的词语，提出弱点时，暗含着一定的否定意思，在对方心里造成的两可的机会，减轻弊端给对方造成的否定影响。在利弊权衡中，减轻了弊的砝码。同时，又用比较的方法说明了“利”大于“弊”。

三是可以巧妙地利用患得患失的心理。厚黑学认为，人的心理有很多种，但有一种却很特别，接受了你的意见但心有风险或吃亏，放弃又觉得可惜。因此，厚话黑话认为，在说服此类人时，应强调如果放弃这种意见之后的损失，从而坚定其改变想法的信心。“这可是热门商品，卖得快，过两天可能要断货。”“再犹豫，这次机会就会让别人抢去了。”“如果不同意，可就再想找也找不到这么好女孩子。”“这是一次极其特殊的情况，不会再有这种机会了。”这些话是在向对方诱导，并介绍自己所说的产品、机会等等的好处，让对方觉得现在不作决定造成的损失，来激发起对方的欲望。在得失比较后，还可以根据对方的心理，参与自己的意见，刺激自尊心，促进对方思想的转变。如：一对外国夫妇对一枚标价 8 万元的翡翠戒指很感兴趣，因价格昂贵，两人正在犹豫，售货员马上激道：“某国总统夫人也曾对它爱不释手，只是价钱太贵，没买。”夫人一听，立即买下。

四是在帮助对方定下决心，一定不能太武断，要注意给对方提供选择。“我看您也确实很喜爱这个商品，不如先买一个回去试试。”“这两种型号功能都一样，这一个容量大些，家庭用买这个更实惠。”“当前的我们公司的经营情况就是这样，是否决定合资您再考虑考虑。”这种非常客观的建议，对方非常容易接受。当然还有一类人，他们生性柔弱，无主见，对什么事都拿不定主意，对待这类人，就要多参与意见，在利弊比较时要明确，“如此一来有三利，第一……第二……第三……”

第四，千万不能让对方说“不”。不同人的兴趣不同，因此对你的软话哄着说的满意度，犹如小孩的脸，说变就变。有些人可能刚才还对你的意见非常满意，但是过了一会，就可以突然找借口拒绝你，这无疑是对厚话黑说者是个打击。怎样来处理这类事情呢？是激愤？还是早早鸣金收兵，让其自便？厚话黑说者总是能想法重新让对方“回心转意”。厚黑学认为，你一定要弄清楚对方说“不”的原因，方法自然有许多种。弄清楚对方说不的原因，当然不能直接问：“您为什么不同意?”这种责问语气只能更坚定对方排拒的心理，你应求同存异，针对“同”来弄清对方想法。你一定要看到，对方改变主意一定有他的原因，即使他不接受你的意见，也是人家的权利。厚话黑说者不应带有情绪，更不能指责、破口大骂。这时，更需要你设身处地地表达出你的理解和关切，这样才能建立起长久的关系，树立起自己良好的形象。只有理解对方，才能把准对方的脉搏，用你的理解，在对方心里营造一片绿洲，有理、有据、层次深人地说服、劝诱对方，挽回失败。你可以论证说明，“的确，这个牌子不太响亮，但它的节能功能可以让您尽情享受一整天，而不必担心会用多少电，价格上也比别的牌子便宜，何乐而不为呢?”你也可以用数据事例来证实，“经试验，连续使用5万小时无质量问题。”厚黑学告诉我们，对方对你的意见存在偏见，并不可怕，因为，偏见中往往存在

一些明显的漏洞，与事实有一定的差距。在改变看法时，在肯定对方的某些观点，表现出对他理解的基础上，抓住偏见的漏洞，用事实一定可以攻破它。

◎ 用“妙语”解开对方的重重顾虑

厚黑学认为，使对方最终完全接受你的意见，要使他相信你的想法不仅在感情上是合理的，而且在理智上也是正确的，因此，还必须运用语言技巧，打消对方的重重顾虑，使其最后定下决心，完成思想意志的转变。

首先，可以软硬兼施，使对方完全放心。有这样一个故事：有一个小孩赶一辆小马车，这个小孩想让拉车的小马快跑，但小马不愿意干，小孩使用鞭子抽打。但没过多久小马就习惯了鞭打，开始慢慢腾腾地行走，不再加快速度。后来，小孩用长竿挑着一根红萝卜吊在小马前头，不再用鞭子抽打小马。这一下子把小马调动起来，因为它想咬到那根萝卜。这个故事生动说明厚话黑说者所面临的问题，许多说服者只知道用鞭子赶对方以达到目的。他们用可怕的预言吓唬对方，说，如果现在不决定，后果会如何如何。另一些更精明、更老练和更能洞察人性特点的说服者则运用其他技巧，较为巧妙地诱使对方朝着你确定目标前进。例如：“你的轮胎已经很薄了，最近几天就有可能爆胎。你难道不知道那将意味着什么吗？别拿老婆孩子的生命下赌注，快换个新的吧。”“先生，你可能不会遇到什么不幸。当然，即使遇到你也不会恐慌，因为你有办法供养老婆和孩子，那就是签订这份合同。你在 55 岁之后你和你老婆就可以根据它拿到退休养老金，想想这种前景，该是多么诱人，这不正是你所盼望的吗？自从你到退休年龄辞去工作那天起，我们保险公司就继续为你发薪金。保证让你的晚年过上最美满的生活。”这番软硬兼施、又打又拉的说辞之下，对方很有可能动心的。

其次，投其所好，使对方完全放心。厚黑学认为，人们原来就期望的事件，你的哄骗无论多么小儿科，他们都会相信，在这种情况下撒“弥天大谎”，对方也会信以为真，如果对此感到迷惑不解的话，那就请记住，愿意相信谎言是这些人的本性。大家都隐藏和珍视着许多谎言，这是有意的，因为令人痛苦的真情实在难以令人接受。比如，你对一位已婚中年妇女说，在夜里抹些某某动物肝脏提炼的油（完全是编出来的）会使她的容貌年轻10岁，这位中年妇女的头脑里即使存有种种怀疑，她也会相信你的话，因为她想变得年轻。

第三，启发诱导，使对方完全放心。厚黑学认为，多用启发的方式往往比直来直去更有效，因为，人们在做出重大决定时都是自己做主的，因此，厚话黑说者的启发作用是非常强大的。与来自外部的诱因相比，人们更容易通过自身的发现采取行动，他们有一种抗拒其他企图指挥其思想的心理倾向。比如很多人在做出决定之前已经受到了一定的启发和影响，这些影响可能来自各种媒体、同事的意见或其他因素，认识到这一点是十分重要的，这时，软话哄着说的主要任务就应当是加强这些影响并进一步把这些影响引入正确的方向。企图改变对方原有的思路可能很困难，只能启发诱导，不能强为。

第四，解除疑惑，使对方完全放心。厚黑学认为，对方对你的意见存在疑惑是非常好的，这表明他对你的想法很感兴趣。但是，这种疑惑如果不解除，将直接影响最终的决定，也直接关系到你说服的效果。常用的方法有4种：第一种叫“是，但是”法：由于大多数人在提出对你的观点的看法时，都是从自已的主观感受出发的，也就是说，都是带有一种情绪的，而这种方法可以稳定对方的情绪，可以在不同对方发生争执的情况下，委婉地指出对方的看法是错误的。“是的，您说的对，很多人的紫罗兰是开不了花。但是，如果您按照说明书规定的要求去做，它肯定会开花的。”当对方对你的想法产生了误解时，这种方法是有效的。第二种叫“直接否定”法：

如果对方的异议来源有误，你可以直接否定对方。但是这样处理回答对方的问题是一种不明智的方法，等于告诉对方他的看法是错误的，是对对方所提意见的直接驳斥。因此，这种方法只有在适当的时候才可以使用，而且一定在用同情和柔和的语气来表达。第三种叫“高视角、全方位”法：如果对方指出你的想法的某个方面的缺点和不足，而且通常对方提出的问题是基于事实根据的，这时你可以从更高的视角和更大的范围来答复对方，向他继续阐明你的想法的优点，弱化其不足。第四种叫“自食其果”法：这是一种把对方提出的缺点和不足，转化成论证自己观点的理由的高明的解惑方法。“这种洗衣机的确价格较高，但是他的设计是从耐用、寿命长考虑的，可以使用多年不用修理。其它牌号的虽然便宜一点，但维修的费用很高，比较起来还是买这种洗衣机合算。”这就是自食其果法的运用。

在厚话黑说看来，只有能够解除了对方的疑惑，这时就可以适时结束对话，完成对方思想意志的转变。

■ 厚话黑说十七：步步引入圈套

——孙子认为，胜利的关键在于『致人而不致于人』。在厚话黑说中，你牵着对方鼻子走就是『致人』，而对方牵着你的鼻子走就是『致于人』。

孙子认为，胜利的关键在于“致人而不致于人”。在厚话黑说中，你牵着对方鼻子走就是“致人”，而对方牵着你的鼻子走就是“致于人”。

孙子认为，“军争”的关键在于“致人而不致于人”。在厚话黑说中，你牵着对方鼻子走就是“致人”，而对方牵着你的鼻子走就是“致于人”。因此，软话哄着说能否得手，除了“感动”、“欺骗”、“激发”、“促成”之外，还有一个重要方面就是“引诱”。如果能提前设好“局”，并牵着对方的“牛

鼻子”，一步一步地将其引入圈套，对方就只有束手就擒了。由此可见，是否善于发挥“引诱”的威力，对于软话哄着说的成败具有至关重要的作用。因为，只要“引诱”得法，即使对方明白过来你是在“哄”他，但是已经为时晚矣。同时，“引诱”也最能显示“厚话黑说”的技巧性，因而也是最难于运用的，其中充满了谋略与智慧。好在厚话黑说为我们提供了很多这方面的技巧。

◎ 委婉含蓄，诱敌深入

生活中，我们有时会听到有人这样评价一个人：“他说话能噎死人！”这就说明说话太直接了容易使人一时难以接受。甚至有时我们的本意虽然是好的，但是由于说的太突然太直接了，而难以达到目的，误人误己。因此，厚话黑说认为，软话哄着说时，一定要委婉一点，含蓄一点，使对方自己悟到那层意思，可以给双方更多的考虑空间，也容易让人接受。

例如著名作家孙犁在小说《荷花淀》中描写了几位妇女：“女人们到底有些藕断丝连。过了两天，四个青年妇女聚在水生家里来，大家商量。‘听说他们还在这里没走。我不拖尾巴，可是忘下了一件衣裳。’‘我有句要紧的话得和他说。’‘我本来不想去，可是俺婆婆非叫我再去看看他——有什么看头啊！’”这几个青年妇女的丈夫都参军走了，无疑，她们的共同心理就是很想念自己的丈夫，都很想去驻地探望一下。但是，出于害羞，不好当着众人直接说出来，就各自找一个很好的托辞来表达本意，仿佛到驻地去的理由是十分充分的，非去不可。这就含蓄地表达出了自己的意愿，旁人听起来也觉得有理。相形之下，直接说自己很思念丈夫，想去驻地探望一下就太露骨了，又可能引起其他比较进步的姐妹的不满。孙犁笔下的这几位普通的青年妇女不自觉地运用了一种很好的说话艺术：委婉含蓄，使对方自悟其意。

央求不如婉求，劝导不如诱导。要想达到自己的目的，就必须刺激起对方的欲望，暗示只要同意了自己的意见，好事就在后头，并不时给些甜头，让人相信你所说的话并非是空话。古代有一则寓言，说有位车夫拉着车上桥，桥很陡，走到半路实在拉不动了。他急中生智，用力顶着车把，放声唱起歌来。他这一唱，前面的人停下来看他，后面的人想看看发生了什么事，快走着追上他，而车夫则乘机央求大家帮着推车，大家一齐用力，车就推上了桥。车夫了解人们好奇围观的心理，所以他不靠蛮力一个人拼死拉车，也不直接向他人求助，而是靠在车把上唱歌，满足人们的某种心理。如果他没有办法招人来推车，就算他用尽力气也不能把车拉上桥。这位车夫的策略堪称高超过人，无与伦比。不要以为这只不过是一个寓言，说说而已，生活中也同样行得通的。凡是领袖人物都懂得这是使人与己合作的重要策略。但有的时候，常常要费许多心机才能运用这个策略，有时候又很便当。这里关键就是：诱导别人接受你的意见时，应当首先引起别人的兴趣。当你要诱导别人接受一见小事情时，先得给他一点小胜利。当你要诱导别人做一件重大决定的时候，最好给他一个强烈的刺激。

当然，这一条“委婉含蓄，诱敌深入”，也应该注意几个问题：一忌话题飘来飘去，东扯西扯不得要领。即使是再含蓄的话也必须是与“主题”相关的。如果使人难以了解你所说的究竟是什么，那使用这个策略还有何意义呢？二忌在关键问题上搪塞，打马虎眼，说不出重点。比如谈报酬，这个数目既不应是具体的，也不能太隐晦，让人摸不清底细。而应该估测对方的理解能力，进而达到一种双方之间的默契，保证他可以根据你的某种暗示猜测，这样才有利于双方的配合。三忌计划欠周。诱“敌”深入，首先要保证对方在被“诱”过程中，不会对你的意图表示怀疑，如果计划欠周到，有了差池，就会使对方有种受骗的感觉，不但厚话黑说的目的难以达成，甚至可能使对方对你不满，反目成仇。四忌故弄玄虚，含隐晦涩。

朝别人挤眉弄眼，故弄玄虚，可能使对方摸不着头脑，那你的话就“含蓄”过了。厚黑学认为，“委婉含蓄”就是潜移默化，暗渡陈仓，让对方在不知不觉间悟到我们的道理，听从我们的劝说。

◎ 以迂为直，曲线求成

厚黑学认为，软话哄着说还有一个重要的技巧，就是直路不通，便走弯路，先给别人一点“好处”，让其受益，然后达到自己的目的就可以容易多了。某营销方法咨询公司的刘先生到一家具商场去推销一项计划，一张口就吃了“闭门羹”。商场经理拒绝参加，使刘先生十分尴尬，但他只是笑了笑了，说：“没关系，那我就当您的一个顾客吧。”听他这么说，这家家具商场的经理，不能不表示欢迎，看过商品之后，刘先生指着一种优质进口床垫，问商场经理销路如何，经理不由叹道：“一般，顾客对一种新品牌总有个认识过程。”刘先生给他出了个“点子”：在楼梯口放张床垫，再在旁边迎门立一块告示牌：“踩断一根簧，送您一张床。”经理将信将疑地照办了，结果，顾客进店先蹦床成为该商场的一道风景，人们闻迅而至，笑声不息，接下来的经济效益可想而知了。这样一来，这位商场经理专门宴请刘先生并主动表示加入那项营销计划。

像刘先生一样，许多人的厚话黑说之成功，恰在于“以迂为直”。如，一次大战期间，段祺瑞召集内阁会议，讨论中国是否参战的问题。年轻的记者邵飘萍为采访到会议情况，直闯北洋政府国务院，结果被挡在门外。于是，他决定直接向段祺瑞的传达长请求，让他代为禀报。第一次请求被拒绝之后，他掏出一叠钞票，取出一半递给那位传达长，说：“段总理接见与否，没多大关系，只求你禀报一声而已，这一半的钱你先拿去买茶叶喝，万一段总理接见，另一半也是全数归你所有。”结果，那个传达长接过了钞票便去作了禀报，段祺瑞终

于答应接见他。很多人都说记者是“嘴皮子最活的人”，恐怕“活”就活在他们能采用厚话黑说的手段。

在厚黑学看来，用“好处”贿赂一些人，就是“以迂为直，曲线求成”的重要手法，但这里的“好处”并不一定都是金钱，一些口头上的好处有时候也是能达到立竿见影的效果的。小章被“优化”下岗后，就到南方某城市去打工。搞了十多年设计工作的他，苦苦奔波于各个人才市场之间，但还是求职无门。怎样才能“打进去”呢？他终于想出了一个办法。当他深入多个家具市场进行观察有了新的发现后，就找到一家不太景气的家具公司。他刚一开口，就被工作人员挡了回去。“你能听我说完我的想法吗?”于是他先简短地说了自己想如何改变家具样式，使之更适合现代人的需求的想法，然后紧接着说：“百听不如一试，你们先给我一个机会。让我试工两个月，如果经我设计的家具不能打开市场，不用你们说话，我就自己走人。”对方被他新颖的想法吸引了，赶忙向经理打电话说明了情况，结果小章顺利地被录用了。后来他设计的新式家具在订货会上果真受到欢迎。小章先声夺人地把自己的创见告诉别人，使他们知道了自己的才能；而对于对方来讲，小章的想法可是一笔“财富”，他们得到了实惠，自然要聘请小章了。

怎样才能让对方尝到甜头呢？有人可能会认为，厚黑之士是不会干赔本生意的，所以说从根上讲是不会给对方真正“甜头”的。这就看你说话的技巧了！对不同的人来说，“甜头”的涵义是不同的。30 年代初的经济危机时，美国前总统罗纳德·里根刚走出大学校门。一位公司总裁看中了他的才华，想帮他找一份像样的工作。里根不好意思地拒绝说，他想干的事情是同经商风马牛不相及的“电台体育播音员”。然而，接下来，那位总裁对里根说：“也许，你的选择更好些。我虽然也能帮你找一份工作，然而那些给你找工作的人，不过是认为在为我帮忙而不是为了你。而现在你到了一个十分有前途的新的领域。你应当走出去，敲开那机会之门。也许，你要

敲上几百次门，不要忘了，每一个推销员也都是敲了好几百次门才成交的。为了进入这个新领域，你尽管告诉那里的人你干什么都愿意干，干打杂扫地也成。这样，你就有了起步的机会。你首先需要的是在这个部门立足。你会发现尽管处于大萧条时期，但是在这一领域的某一部门会有人意识到，如果他的事业要发展，他就必须起用新人，起用年轻人。”这位总裁以理性之言给予里根的真诚的劝说，无疑是给了一个刚出校门的大学生的最好的“实惠”，鼓励他在新的领域扬起人生的风帆。

其实，“以迂为直，曲线求成”的软话哄着说的技巧，最适用于商业，因为“经商”就是以营利为主要目的的，要劝说上司采纳你的建议，你可以说：“一旦采用某某方案，产量就会上升三倍，因此我想就这个问题具体地谈一谈。”成倍的产量恐怕不是个小数目，上司一定会对你的方法感兴趣，有了兴趣采纳的机率就比较高了。比如，两家公司签协议，每家公司都把这项协议能给对方带来多少利益摆在首位，就是这个道理。

在厚黑学看来，当我们给予对方一定物质的实惠时，说的太过于直接就有伤大雅，有时会使对方感到尴尬，甚至因厌烦而回绝我们。所以，厚话黑说在提供“实惠”时也是要掌握一定技巧的。曾有一位技术非常过硬的技工，由于厂里缺一部分原料，而他又和供应此种原料的厂家的一位工作人员有过一定交情，厂里便派他去和那位业务员联系。因为此种原料在当时的国内市场十分紧缺，考虑到有一点难度，厂家便决定给予那位业务员相关报酬，他因此陷入了两难境地，凭他和那位业务员的交情，开口提钱的事有点太俗套，不说吧，又真难为了那个业务员，正在为难时，他突然想到那个业务员母亲的生日快到了。于是，在业务员母亲大寿那天，他把对方拉到一边，说：“伯母大寿，我也没什么可送的，这不，我代表我们厂给伯母送来一份薄礼，也算我们的一片心意吧。”对方一听是他们厂出的钱，心里已明白了，便顺水推舟地说：“老兄，你们厂真是重情义，兄弟我别的不说，原料方面的事别着急，我会

尽我所能办到!”这就厚黑学所说的，即使在给人实惠，也要把握分寸，使对方能够舒舒服服地接受。

◎ 顺势出口，概不退货

在厚黑学看来，能否达到软话哄着说的目的，“开口”非常重要，其中一个非常有效的技巧，就是在求人过程中顺应对方情势的发展或环境的变化，乘势向对方提出请求，使对方难以拒绝，达到自己的目的。厚话黑说认为，这里的关键在把握“势”上，这就要求你要善于把握机会，看准时势的瞬息变化，顺应他人的要求，才能准确应用。

首先，可以在对方的好奇之中寻找“势”。厚黑学认为，很多人都有这样的心理：你越不告诉他的事儿，他越急于知道；你告诉他一点儿，他就想知道的更多。软话哄着说者，便可以根据人们的这一心理造“势”，先说出对方关心的部分，再一步步诱其深人。现在很多电视台可谓谙熟此法：在热门电视剧刚人高潮之际，就插播几条广告。等得观众心急火燎却又欲罢不能，看完广告，再欣赏电视剧。

又比如，一位街头卖艺的人为了吸引观众，先是耍了几套拳法，舞了几趟大刀，招来了观众，见人群多了起来，卖艺人便变戏法似的拿出一个破碗和一个鸡蛋，他把鸡蛋放在碗里，然后猛地盖在地上，神秘地说：“各位父老兄弟姐妹们，我今天给大家看个绝的，这碗中扣着的鸡蛋，几分钟后我要把它变成小鸡！大家可以等着看。”

等到大家都急着看鸡蛋怎样变小鸡时，他又说话了，“趁这个空儿，我向大家推荐一种新型的治痛药……”原来卖艺人竟是卖草药的！可是人们急于想看到鸡蛋是如何变成小鸡的，便耐着性子听他推销……

又过了一些时间，卖艺人通过造“势”也卖了不少的治痛药，便掀开了那只破碗，那里面的鸡蛋竟真的变成了小鸡。

其实，他在卖药的过程中，乘人不注意，让他的助手偷偷地把鸡蛋换成了小鸡。

在厚黑学看来，这个聪明的推销员就是先用一个小魔术激动大家的欲望，使人们好奇想看下一幕，于是他就可以顺“势”达到卖药的目的。

其次，可以在对方的欲望之中寻找“势”。在厚黑学看来，人人都有自己的爱好或嗜好，对自己的喜好之物都想拥有，这是人之常性。这于这种人之常性，在厚话黑说时便可以利用之，用对方所喜好的东西来吸引对方，作为交换使对方同意你的意见。

例如，某高校文学院的学生小周，由于院里要举行运动会需要办黑板报，而院里的几块黑板根本不够用，便向别的院系借黑板。他某了解到外文系里有几块闲置的黑板，便与其学生会主席小于联系。小周某知道小于酷爱集邮，就对他说：“我知道你是个集邮爱好者，我这里有一套全国大学系列的邮票，不知你是否有兴趣?”小于一听，喜欢得直搓手心，“哎呀，真是太好啦，这套票我找了好久了，就是不成套，你的那套是否能让我看看呀?”小周见对方果然喜欢，便笑着说：“这有何难，我可以把邮票全给你。只是你要帮我一个忙?”“什么忙，你说吧，无论有什么事，我帮你完成!”于是小周顺利地完成了任务。

在厚黑学看来，小周了解小于有集邮的嗜好，利用他想得到这套邮票的想法，顺势进行了一场“交易活动”。

第三，可以在“试探”之中寻找“势”。你能发现对的“欲望”或者“好奇心”当然很好，可是如果无法事先发现怎么办? 办法就是舍本意而言他的巧探虚实法。比如，你可以先试探性地问几个不痛不痒的“擦边”问题，揣摩出对方的心意后，你就可以顺“势”出口了。

例如，小红是某报社的记者，在一次到采访中发现某山村小学十分穷困，孩子们挤在一间危房里上课。于是小红就答应帮助这个小学联系愿意资助的人。

恰巧，她的下一个采访对象某公司的严总就非常关心“希望工程”，于是小红就想借此机会看严总是不是还有意捐助这个山村小学。

在采访时候，小红开门见山地问：“严总，听说您十分关心‘希望工程’，已经捐助了好几所小学了，不知您在捐助的时候心里是怎么想的？”

在严总进行了一番表白之后，小红顺势说问：“严总，大家都十分赞赏和佩服您的做法，相信在您的带领和号召下，社会上会有更多的人去关心‘希望工程’，关心下一代的。您说是吧，严总？”

几句话说得严总眉开眼笑，小红见状说道：“严总，不知您是否还有继续为贫困小学捐款的打算？”

严总毫不迟疑地答道：“只要我严某不破产，只要还有一所贫困小学向我求助，我就会马上毫不迟疑地把钱送去！”

通过这一番打探虚实，小红心里有底了，在摸准了对方的心意后，小红就把某山区小学贫困的状况向其介绍了一下，果然，严总当即表示乐意为那所小学捐款。

第四，可以在“机变”之中寻找“势”。例如，麦克大学毕业后去一家报社应聘，一看那里好多人去应聘，报社都以人员饱和为由拒绝。于是他便想出了一个的好主意。准备好之后，麦克来到这家报社的总编室。他笑眯眯地对总编彬彬有礼地问：“总编先生，你们这儿需要一位好编辑吗？我虽然大学刚毕业，可在学校时我干过三年校报总编呢！”

总编眼皮也不抬地说：“不需要。”

麦克又说：“那么记者呢？我经常在报上发表文章哩！”

总编看了他一眼，脸上浮出一个职业性的微笑：“对不起，人满了。”

麦克仍不放弃，说：“排字工人呢？我可以从头开始的。”

报社总编仍答道：“不，我们现在什么人都不缺！天天有人来找我，真麻烦！”

麦克反而乐呵呵地笑了：“那么总编先生，你们一定需要

这个东西。”说罢拿出一块精致的木牌，上面赫然写着：“额满暂不雇用。”

总编眼前一亮，觉得这个小伙子可真不简单，便说道：“年轻人，你的智慧救了你。你被录用了。”

在厚黑学看来，麦克在数次被拒绝后，他的“势”反倒造成了，于是他便顺势而出口，顺水而推舟，让对方最终折服。

◎ 不露声色，巧妙周旋

厚黑学认为，在软话哄着说时，可是先把自己的目的隐藏起来，而在与对方的对话中让对方跟着自己的意思走，最终在浑然不觉中同意了自己的意见，而且不露声色，了无痕迹。

要想达到不露声色的目的，厚话黑说认为，首先要学会委曲隐晦。也就是交谈中要尽量绕开对方会马上拒绝的事情，而拟定一个虚假的目的作幌子，让对方接受下来，从而达到目的。也就是军事上所说的“示假隐真”。

某村种植的西瓜个大味甜，在市场上销路很好，占领了很大的市场份额，但是由于道路不好，往外运输时总是很不方便，影响了西瓜产业的发展。在这种情况下，村支部决定向乡里申请修--条路。

在几次申请后，乡政府均以“资金不够，项目太多，排后再议”而婉拒。眼看着西瓜销路那么好，可就是难于运输，村支部一班人想出了一个办法。

这天，村长亲自带着请柬找到乡政府，把乡里的大小领导都请了个遍，要请领导参观考察西瓜产业的发展并举行西瓜展览会。乡领导欣然赴约，可是通往此村的道路太差了，领导们一路颠簸，尝到了这条路的苦头。不过，该村的西瓜产生的发展模式还真是有看头，有前途，乡领导们对此赞不绝口。

经过此次展览会，该村的西瓜产业很快惊动了县领导，县领导班子决定两个月后参观一下这个远近闻名的西瓜村。乡政府领导们听说此事，第一想到的就是路的问题，如果县上的领

导再看到那样的路，肯定会怪乡里的工作没做好，自己可要倒霉了，于是紧急开会研究修路的问题。结果短短两天内，资金全部到位，第三天就开了工，在领导来参观之前终于修好了路。

在厚话黑说看来，此村支部可谓聪明之极，他并没有直接要求乡领导拨款修路，而是以请领导参观指导为幌子，并以县领导要来参观为名，乡政府便不得不考虑修路的问题了。这就是通过多种假象隐藏真实意图，并用各种方式激起别人的热情，这是示假隐真的最佳效果。

在厚黑学看来，为了达到隐假示真的目的，说些谎言十分必要的，在某些情况下，说些无恶意的谎言要比说真话好得多，尤其是请求别人原谅时更加有用。

小新和小娟是一对恋人，两个人都十分喜欢对方，因此都对对方十分敏感。二月十四日情人节那天，二人约好在人民公园大门口不见不散，准备过一个浪漫温馨的情人节。

可偏巧那天小新的几个铁哥儿们拉着他一块喝酒。小新原本以为不会耽误七点钟的约会，谁知这酒一喝就忘记了时间，等他抬手再看表时，已经九点半啦！小新赶紧跑到人民公园大门口，哪里还有小娟的踪影！小新知道小娟的脾气，这次一定又生他的气了。

于是，他在鲜花店买了一束漂亮的红玫瑰，然后就直奔小娟家。小娟不给他开门，他就举着红玫瑰在外面解释："娟，原谅我吧！今天是情人节嘛，我当然要买你最喜欢的红玫瑰送你，可这附近的花店的红玫瑰全卖完了，我为了给您买到红玫瑰，就"打的"去了东郊的玫瑰园买了最新鲜、最漂亮的红玫瑰。这不，一来一去的就折腾了两个多小时，路上又堵车，下了车，我一路小跑来见你的呀！"

小娟透过门缝看着满头大汗的小新，心一下子软了，便开了门，"你怎么不早说！"这就样，两个人又合好如初了。

因此，在厚黑学看来，要使软话哄着说发挥效力，撒一些谎是必不可少的。

■ 厚话黑说十八：万事抬不过理

——人们常说，「以理服人」。在厚话黑说中，感情打动、威逼利诱只能扫清「外围」，只有理性的「利剑」才能直透「核心」，使对方俯首称臣。

人们常说，“以理服人”。在厚话黑说中，感情打动、威逼利诱只能扫清“外围”，只有理性的“利剑”才能直透“核心”，使对方俯首称臣。

在厚话黑说看来，软话哄着说并不是说不讲道理，而一昧地哄骗，这样就本末倒置了。在厚话黑说中，无论发动情感攻势也好，设局哄骗吊对方胃口也罢，都只能扫清“外围”，为对方最终改变自己的思想意志创造条件，而只有理性的利剑才能直透“核心”，以逻辑的力量征服对手，使对方俯首称臣，这就是所谓的“以理服人”。

◎有“理”才能走遍天下

厚黑学认为，一些人在对他们不太了解的事情做决定时感到茫然。此时，他们就会拖延时间或是犹豫不决，因为他们担心会做出错误的决策。由于，他们不轻易改变意见的原因是不太解，因此，针对这种人施实软话哄着说，运用“情感攻势”“激发兴趣”都不会有什么效果，最重要的是要“以理服人”，用事实和数据使他们信服，这比什么“小花招”都管用。

例如：有一位向法律咨询公司推销信息处理机的推销员这样对他的顾客说：“先生，我知道现在投资1．5万美元购买办公设备听起来像是一笔很大数目的钱，但是城里所有重要的法律公司都在做这种投资，并且如果贵公司不拥有一台的话，若想为您的委托人快速咨询服务就很困难。另外，虽然1．5万美元是很大一笔钱，但是你们可以通过一个5年租约的回购就可得到补偿；再说因为节省了工作时间，您实际上节省了不少钱。所以这台信息处理机不会花费掉贵公司的钱，相反，它却会赚钱。”

在厚话黑说看来，对方本来对信息处理机非常外行，所以你怎么“哄骗”，都不如运用数据说明来得直接。

例如，在美国有一家“西门行销公司”，经营者为布朗和史丹顿两位犹太人。一天，史丹顿从美国打长途电话到日本藤田先生。

“美国麦当劳汉堡公司采用我们新开发的‘浮现游戏法’，这五年业绩蒸蒸日上，贵店是否有意采用?”史丹顿停了一下，接着说：“日本一向采用摇奖机，决定哪些顾客幸运中奖，其实这种方法已经落后了，应该采用新式的‘浮现游戏法’，才能吸引更多的顾客。”

所谓“浮现游戏法”是一张卡片上印有奖品名称，表面上看不出来，必须用指甲擦一擦，使字体浮现，再决定送什么

奖品给幸运的顾客。由于游戏的方法极为简单，顾客能尽情享受，所以很受欢迎。

史丹顿说，美国麦当劳汉堡店已发出7亿张游戏卡，全美国人口约2亿，游戏卡的发行量却足足为人口的3.5倍，多么惊人的数字。

“史丹顿先生，请你到日本来说明吧。”显然，史丹顿的引用的数据打动了藤田先生，藤田先生说完正想挂上电话。

“还有一个问题……”史丹顿赶忙说。

“什么问题?”

“我到日本说明这种游戏方法，贵公司必须支付我10万美元的讲义费。”

“为什么要10万美元?”

“虽然我所作的说明前后不过2小时，可是，这等于是一种技术转让；如果拿不到10万美元，我就不肯去日本。”

藤田先生挂上电话后盘算着：日本人经常应邀演讲，2个小时演讲费约30万日元至50万日元，而现在史丹顿要索费10万美元，折合日币约2400万元，实在太昂贵了。

于是，藤田打电话到美国麦当劳总公司，说出史氏演讲2小时索要10万美元之事。对方回答，史氏的要求很合理，美国麦当劳公司请他来演讲时，也付了一笔演讲费。这样，藤田便主动打电话给史丹顿：“你要我们付出10万美元的演讲费，并不过分，可是，美国的麦当劳公司已经付钱给贵公司了，而本公司和美国的麦当劳是合作公司，所以不需要再付钱，难道你想拿两次钱吗?”

史丹顿笑着说：“那就算了，我愿意免费前往日本作说明，条件是不能把这件事告诉别家公司，因为不管是不是连锁店，只要是请我演讲，每次都得付钱。”

不久，史丹顿先生来到日本，发表有关“浮现游戏法”的演讲，构思果然十分新颖。“只要采用这种游戏法一个月，我敢保证，销售额会提高16%。”史氏自信十足地表示。

“提高16%的销售额？你别胡乱猜测，我知道你想推销贵公司那套开发技术”藤田抗议说。

“我敢保证，销售额一定增加16%，”史氏坚持说，“我敢保证销售额增加16%，才要求10万美元的演讲费。”

日本麦当劳一个月的销售额大约是100亿日元。如果采取“西门行销公司”开发的“浮现游戏法”，一个月的销售额是116亿日元，而成本已在100亿日元的销售额中抵销了，亦即不必增加诸如电费、人事费、房租等成本，只有牛肉和面包的用量加多，那么16亿日元扣除牛肉和面包费，就是净赚的金额了。

史丹顿进一步分析说：“在这16亿日元当中，大约六成都进了藤田先生您的腰包里。16亿日元的六成是10亿日元左右。想想看，我把赚钱的技术教给你，让你每个月多赚10亿日元，而我只要你2400万日元，一点也不过分啊！”

就这样，在确凿的数据面前，藤田愉快地接受了对方关于报酬的要求。

在厚黑学看来，不能断然决策的人在需要决策时往往感到很伤脑筋，他需要的是从你那里得到信息的帮助，以供其决策，这可以说是他最需要的。然而最糟糕的是如果你自己却支支吾吾，对于所谈内容含糊其词，不能用准确的数据或无可辩驳的道理去说服对方，很难期望对方能够接受你的意见。

◎ 身正不怕影子歪

在厚黑学看来，如果你的意见或建议直接关系到对方的锦绣前程或身家性命，而你的道理又无可辩驳，这时对方是不会过分在乎你的态度的，换言之，对方的容忍程度是因观点的重要性和正确性而发生变化的。

例如，对于一个政治家，如果你的建议将挽救他的政治生命，你就把他骂得狗血淋头，他也不会恨你，反而会感激你。厚话黑说者应该利用这种心理。

秦朝末年，陈胜、吴广在大泽乡揭竿而起，随后各地的英雄豪杰纷纷响应，反秦的风暴席卷了大半个中国。公元前206年，刘邦的人马最先攻入关中，秦王子婴手里捧着玉玺、兵符和节杖，率领秦朝的大臣，在灞上向刘邦投降。刘邦率领着胜利之师开进了秦王朝的首都咸阳。都城中辉煌壮观的建筑群、钱帛珠宝充盈的仓库，使大多出身社会下层的将士们头晕目眩，大家纷纷钻进皇宫和政府的仓库中、甚至居民家中，挑选珍宝，抢夺金银，闹得咸阳城中一片混乱。

刘邦也在卫士们的簇拥下，他先来到阿房宫前，看见金碧辉煌的巨大殿堂，奢华无比的铺陈和精巧玲珑的摆设，惊得目瞪口呆；看见那数以千计的美丽宫女，更是喜得挪不动步了。

刘邦心想：老子当年做个小小亭长，常常穷得没钱买酒喝；几年前起来造反，南征北战，更每每睡不安枕、食不甘味。想不到时来运转，我刘邦抢先占领了咸阳，该我享享秦始皇当年的艳福了。

正在此时，刘邦的部将樊哙闯了进来。樊哙是刘邦的同乡和连襟，追随刘邦多年，见刘邦那神不守舍的样儿，一着急就直着嗓子喊了起来："沛公，你是要打天下还是只想当个富翁?""我当然想打天下。"刘邦口中说着。

樊哙大声说："臣下跟着沛公进了秦皇宫，您留意的不是珠玉珍宝，就是美娇娃。而这正是秦朝皇帝丢失天下的原因。沛公留此，就是重蹈亡秦的覆辙！恳请沛公立即出宫，到郊外驻扎。"

虽然刘邦一直认为樊哙只不过是一员有勇无谋的战将，而且对说话的态度也非常反感，但是樊哙所说却在他心中引起了巨大的震动。于是刘邦马上醒悟过来，下令撤出宫殿，封闭仓库，所有部队撤回到郊外的灞上驻扎。紧接着，刘邦召集了咸阳以及附近各县的父老，对他们说："秦朝的法令既繁琐又残酷，人们动辄犯罪，害苦了老百姓。今天。我与大家只约定三条法令：第一，杀人者偿命；第二，伤人者法办；第三，偷盗者治罪。除此之外，秦国的法令一律废除。老百姓从此可以愉

快地生活，不必担惊受怕了。”关中的老百姓听到了刘邦的约法三章，非常高兴。许多人带着粮食与酒肉主动来慰劳刘邦的将士。从此，关中的老百姓都认为刘邦的军队是仁义之师，希望他能做关中王。这其中就有樊哙犯颜直谏的贡献。

厚黑学认为用这种看似直来直去的方式，其实里面同样包含了厚话黑说的精髓。或者说，无论是曲意奉承，还是犯颜直谏，都是“形”而非“神”，只要能达到厚话黑说的目的，至于采用那种方式，关键要看对方吃哪一套。

例如，唐朝中期的李泌，先后辅助过玄宗、肃宗、代宗、德宗四位皇帝，以善于出谋献策而受到重用，以不贪恋权位而受到信任。他在幼年时便聪明异常，7 岁不但能写诗文，而且构思奇巧，才情洋溢，其智力水平远远超过同龄的儿童，因此声名远播。唐玄宗在开元十六年征召李泌进京招见，恰逢唐玄宗与魏国公张说刚下完棋，残局还摆在棋盘上。唐玄宗示意张说出道题考考李泌，看看他的反应、才能如何。张说随口以棋为题问李泌：“你能用方、圆、动、静四个字来比喻弈棋的道理吗?”

李泌眨了眨眼睛，从容地对张说说：“请大人把要求再说得具体点。”张说说：“可以这样说，方，好比棋局；圆，如同是棋子；动，是指把棋走活；静，就是指死棋。”李泌马上接着说：“这么说来，方，好比是吊民伐罪的正义之师；圆，好比是运用智慧、谋略来调兵遣将、部署战阵、陷对手于困境；动，即具体调动棋子，让其到位，而调动棋子又如同使用人才一样，要使用得恰到好处；静，犹如大战之后的平静。下棋之时，每动一步棋，都朝着胜利的方向努力，而每步棋都是一个攻势，对手自然只有招架之力，结局自然就能克敌致胜了。”唐玄宗高兴极了，马上专门派人到李泌家中，宣读皇上的圣旨，要李泌家人对李泌“好好加以抚养，长大后为国家所用。”

宰相张九龄也十分器重李泌，常派人把他接到家中，来客访谈时，也让李泌坐在一边，以便提高李泌处理政务的才干。

张九龄当时与严挺之、萧诚二人的私交都很好，但严、萧二人相互交恶，势如水火，各自在张九龄面前诋毁对方。这天晚上，张九龄倒背着双手，在书房里若有所思地自言自语：“严挺之这个人虽然敢于说话，但个性强了些，说起话来也未免尖刻、不饶人。萧诚则性情随和，虽然能耐不大，但容易相处。”说完就准备派人去喊萧诚来府上一谈，恰在此时，正在一旁的李泌听了张九龄的话后，忍不住对张九龄说：“先生出身于布衣寒士，而以刚正、直言立身，因此，才备受皇上信任，托以朝政。您现在却打算与萧诚多来往，这不是与先生当初为人处事的初衷相违背吗？再说，严挺之直率，说话不留情面，朝中不少大臣说严挺之是您当年的影子和化身。您身为宰相，举朝瞩目，至于您要和什么样的人交往，不但会反映您的为人，也会影响到整个官场的风气，不得不慎重啊！”

李泌的一席话点醒了张九龄，于是立即改变了原先的主意，开始区别对待严、萧二人，尽量接近严挺之并疏远萧诚。

在厚话黑说看来，李泌此时义正辞严的话，并不会让张九龄对他产生任何反感，因为，这看似直来直去的话中，隐含了对张九龄的吹捧，也让张九龄觉得贬低严挺之就是贬低自己，因此，他不仅无法反驳李泌的观点，而且还会真心感谢李泌的提醒，这就是厚话黑说的微妙！

◎“理直”也不能“气壮”

厚黑学在强调以理服人的同时，还一再强调“理直”也不能“气壮”，一定要注意说话的方式方法。人人都想把自己的观点推销给对方，于是往往便很直接很肯定地告诉对方应该怎样怎样，好像自己这样说，是有一万个合适的理由。其实呢？这样的结果往往不好。这时，你不妨使用既提出问题，同时又自我否定的说话方式。这样，在自我否定的意见中，就隐含了两种可能供对方选择，而对方的任何选择都不会使你感到很难堪。

例如，有一位年轻作者在某刊物上发表了两篇小小说，可是只收到了相当于一篇的稿费，他想这一定是编辑部弄错了，可是又没有把握。他担心直接提出来，如果是自己弄错了，被顶回来那就太尴尬了。于是，他这样提出问题："编辑先生，我最近收到80元稿费，这一期刊登了我两篇稿子，不知是一篇还是两篇的稿费？如果是两篇的那就是我搞错了？"对方立即查了一下，抱歉地说他们搞错了，当即给以补偿。

在厚黑学看来，这位作者显然是用了一些心思的，他把两种可能同时提出，而且是把自己的想法作为否定的意见提出。这样即使自己搞错了被对方否定，也因自己有言在先，而不会使自己难堪。因此，如果对方根本不愿接受你，那么你再强调，他也不会接受你的意见，反而你逼得越急，结果会使双方越难堪，如果对方是可以说服，你过分地强调，他可能会受不了你的"咄咄逼人"，而失去了对你的热情。而你给了他选择的自由，首先表明了你对他的尊重，反而容易促成对方的思想转变。为此：

首先，可以巧妙地提醒对方，让对方自己反省，也就是说不要一下把问题全说透，留一些给对方思考，让对方在自我反省中，改变自己的观点。

三国初期，有一位"水镜先生"司马徽，字德操，颍川阳翟人，善于识别人物，但不随便议论。他居住在襄阳一带，属刘表管辖。他认为刘表为人阴险，必定暗害好人，所以更加隐讳，闭口不谈当时人物的是非，凡是有人问起他，某某人怎样？不论这个人好或坏，他都只回答一个字："好。"

庞统少年时代性格内向，不太惹人注意。他16岁的时候，曾经去看望司马徽。司马徽正在树上采摘桑叶，让庞统坐在树下，两人从白天到深夜谈论了很长时间。司马徽非常赏识庞统，认为他将来一定会成为南郡文人中的首领。经司马徽的这一番赞扬，庞统的声誉便一天天高了起来。后来司马徽移居颍川老家，庞统从南郡历经两千里行程前去探望，到了司马徽的

驻地，见他还是在树上采桑。这时庞统的见解和少年时代有些不一样了，就从车子里探出头来对司马徽说："我听说大丈夫活在世上，应该挂着黄金大印，佩着紫色的授带，怎能委屈自己的才能，在这里做养蚕妇人的事呢?"

司马徽听了，笑笑说："你先请下车，我再回答你的问题。"等庞统下了车，他接着说："你只知道拣小路走能够早一点到达目的地，但不知道走小路容易迷路，过去尧时的伯成子告别诸侯，到野外去耕地，并不羡慕功名的荣耀；孔子的弟子原宪住在用桑树条圈成的门枢的屋子里，不要高大的官家住宅。他们不稀罕住华丽的屋宇、用肥大的马拉车、使唤几十名侍女。这就是古代的隐士许由、巢父心胸宽阔的地方，也是伯夷、叔齐足以骄傲的原因，在我们这些人眼里，认为像吕不韦那样以奸诈手段骗得官位的人，或者像齐景公那样拥有骏马的庸俗君主，都是不足以夸耀的。"

司马徽的一番话，没有直接指出庞统的问题，而是让他自己领会：为人处世不能只是在追求功利，任何事情都要从正道上取得，只能拥有应该拥有的东西；否则，还不如守着朴素和贫寒，更具有纯真的人格。庞统也的确领会到了它的含义，对司马徽道谢说："我生活在中原的边陲地带，很少听到精奥的道理。今天如果不是叩响你这座洪钟，敲响你这面能发出雷声的大鼓，还真不知道天底下竟有这般激昂慷慨的音响哩!"

其次，即使占据完全的主动，也不能咄咄逼人，以免引起逆反心理。比如。对方欠你或该赔偿你钱物，你是主动者，对方是被动者，你要对方归还、赔偿东西，是你的权力。从这个角度上看，正常的索赔是无可非议的、应该的。但是，有人误以为一旦处在这种关系中，自己就成了主宰，对方理所当然要听从自己的命令甚至指斥。殊不知，两方的人格是平等的。厚话黑说同样如此，这样做不仅与事无补，而且常常会把事情弄糟。

例如，一个同学晚自习后从教学楼里出来，由于本来眼睛就

高度近视，加之连续几个小时的夜读，使脑子晕晕乎乎的，出门时一不小心，一头撞在玻璃大门上。玻璃被撞坏了，而那位同学的前额和脸颊也受了轻伤，疼得叫出了声来。这时，看管大门的人走过来，劈头就骂："你长眼睛了吗？这么大块的玻璃你都瞅不见？赔！没说的。一块玻璃100块！别走，拿钱来……"那位同学受了伤，又遭骂，还要赔偿，真是气不打一处来，与管理人员顶了起来："平常都开这一扇门，怎么今天把它关起来了呢？再说，你这玻璃这么透明，关上的部分应该有符号标明一下。现在，我撞坏了玻璃是该赔的，但也不全是我的责任，你们还要向我道歉呢……"

在厚黑学看来，那位看管大门的人照例索赔本是"有理有据"，但是，具体分析起来，那位同学感到委屈也确实是可以理解的，所以，如果那位师傅不是那样盛气凌人，而以另一种口气向这位同学表示需要赔偿的意思，那么事情一定会办得更顺当些。他可以这样说："我今天开了另一扇门，把这一扇关上了，没想到有人走老路，撞上了玻璃，对不起啦。不过，玻璃是公家的，又比较贵，按学校的规定，你还得适当赔偿一点儿。我是管这门的，很抱歉，我只有这样做了。"

再次，要注意给对方留面子，这样才能使他主动地配合你。厚黑学认为，在软话哄着说时，需要特别注意不伤对方的面子，甚至可以说，除非迫不得已，要自始至终有意地保护对方面子。即使对方态度非常不好，也应该保持冷静，不厌其烦向他提示和解释，同时得找出一个"台阶"，让对方体体面面地"下台"，这样，你就从心理上已经说服了对方，接受你的意见就是个时间问题了。

例如，有一家大饭店的一位客人在离店时，把房内的一条浴巾放在提箱内想带走。服务员发现后立即报告给了副经理。这时候客人已经在大堂收银处结完账，马上就要离店了。按该店规定，客人"丢失"一条浴巾该赔偿50元。当时，客人尚未离开饭店，浴巾就在箱内，要追回，本来是轻而易举的。但是，既要追回东西，还得保护客人的面子，那就要想点办法了。这位副经理在大

堂收银处找到了刚结完账的客人，礼貌地请他到一处不引人注意的地方说："先生，服务员在收拾屋子时发现您房间少了一条浴巾。"这位客人面色有些紧张，但为了维护面子，拒不承认带走浴巾。为了照顾客人的面子，这位副经理开始给客人一个台阶下："请您回忆一下是否有您的亲朋好友来，顺便带走了?"客人说："我住店期间根本就没有亲朋好友来拜访。"

见对方如此，这位副经理就干脆给他一暗示说："以前我们也发生过类似情况，一些客人说是浴巾不见了，但他们后来回忆起来是放在床上给毯子遮住了。您是否能上楼看看，浴巾可能压在毯子下，服务员小姐没看见?"这下客人理解了，拎着提箱上楼。一会客人下了楼，故作生气地说："你们服务员检查太不仔细了，浴巾明明在沙发后面嘛。"这位副经理不露声色，很有礼貌地说："对不起，先生，打扰您了，谢谢您的合作。"

在厚黑学看来，经理说的"谢谢您的合作"则有双层意思，听起来好像是客人动大驾为此区区小事亲自上楼进房查找，其合作态度可谢。然而真实的含义却是："您终于把浴巾拿出来了，避免了酒店的损失。"由此可见，厚话黑说者一定要沉得住气，要一次又一次地给对方以退路，这样就可以让那"不大合作"的人就范。

◎ 软中带硬，柔中带刚

厚黑学认为，软话哄着说并不是说要一软到底，面从前面的论述中知道，讲道理又不能直来直去地伤人情面。怎样协调这对矛盾呢？厚话黑说认为一个的办法就是软中带硬、棉里藏针，使对方在和风细雨中感受到"杀机"。

例如：宋仁宗庆历二年，富弼担任知制诰，负责起草机要诏令，监察京城的司法工作。一次，宰相府有一个官员伪造和尚的度牒骗人，开封府不敢查办，富弼出面治了此人的罪，当时任宰相兼枢密使的吕夷简很不高兴。恰好这时北方的辽国陈兵边境，派使者萧英和刘六符来勒索雁门关以南的地方。因为这里曾一度是辽的占领区，后被宋朝收回，现在辽又想找藉口

加以讹诈。宋仁宗决定选一个使臣去与他们交涉，可是由于对辽的意图不明，大家都不敢轻易接受这个任务。心存报复的吕夷简就想坑害富弼，在仁宗面前推荐富弼前去。

辽使萧英和刘六符等进入宋朝地域，宋仁宗派出宦官前去慰劳，萧英竟然推说身体不适，不肯行拜见的礼仪。萧英原来是宋朝派到辽国的使臣，后来投降辽国。见状，富弼不急不慢地说："过去让你出使北国，你有病睡在车子里，皇帝的命令一到，你马上起来。这次皇帝派使者来迎你，你为什么不肯按规定行礼?"这句看似轻描淡写的话，触到萧英的软处，他忙不迭地行了跪拜的礼节。富弼接着很诚恳地与他交谈，他受到感动，便把辽方的真实意图，悄悄地向富弼一五一十地说了出来。并且关照富弼：如果宋朝可以把关南地区让出来，就让出来，如果不愿意，用别的条件满足一下辽国也行。

就这样，富弼完成刺探对方虚实的任务，把萧英的话禀告了仁宗，仁宗只同意每年给辽国增加一部分"岁币"银两和丝茶，也可以找一个皇室的女儿嫁给辽主的儿子。

于是，富弼来到辽国，与辽主开始谈判，他问起辽国兴兵索地的原因。辽主说："你们南朝违反过去的和约，封闭了雁门关，修城、挖河、增加水位、召募民兵，这是什么用意？我国很多大臣都要求兴兵南下，我认为还是尽量避免战争，仅派使臣向你们索讨关南地区；如果索讨不到，再兴兵也不迟。"

富弼软中带硬地说："你们忘记当年真宗皇帝的恩典了吗？在澶渊那一仗，假使按照将领们的意见乘胜进军，你们北国的士兵没有一个能够逃脱。况且你们与朝廷通好，对君主有利，对臣下却没有什么好处。万一打起仗来，臣下可能得到一些好处，灾难可就要由君主一人担当了。所以，你们的臣下之所以主张打仗，都是为他们自己考虑的。"

听到这样，辽主非常惊讶，富弼又接着分析说："当初石晋高祖石敬瑭，欺骗上天，背叛皇帝，用关南地区换取他的地位，他的侄子石重贵昏庸淫乱，国土狭小，人心不齐，所以辽国那时能吞灭他们，不过人马损失也十分严重，今天，我们中

原拥有纵横万里的疆土，装备有百万的精兵，政策明确，法令严明，举国上下同德。你们如果想发动战争，能保证一定胜利吗？即使能够获胜，所遭受的人马损失，是由下面的臣子负担呢？还是由你君主承担？假使仍旧保持双方友好，每年我们给你们的岁币不断。这些利益都归你君主所有，下面的臣子怎么会考虑得到呢！"

辽主一下子明白了，不住地点头。富弼趁热打铁说："我们关闭雁门关，目的是在防御西夏；增加水位，是当年屯田使何承矩积水垦田的措施，目的也是在于稳定我们两家边境的秩序。至于修城、挖河，这是我们的惯例；招募民兵是为了填补原来的缺额。这些都不能说是我们违反原来的和约。"

辽主高兴地表示："不经你这样说明，我还确实不知道详细的情况。"他显然已经放弃了挑动战争的想法，但还没有打消索地的企图，说："但是，我现在要的地方，是我们祖宗原来拥有的啊！"

富弼毫不让步说："后晋当年用关南地区贿赂辽国，后周世宗后来已经取回了它，当然，这都是过去的事了，不应再谈。如果你们要地，我们也要地，我看对你们并没有什么好处。"就这样，富弼与辽主结束了第一轮谈判。

第二天，辽主邀请富弼参加打猎。他把富弼的马引到自己身边，对富弼再三强调：辽国得到了土地以后，一定会和宋廷友好。富弼再一次使用软中带硬的说话技巧，他说："北朝既然以得到土地为荣耀，那么南朝必然以失去土地为耻辱。两国既是兄弟关系，怎么能教一个荣耀、一个受辱呢？"

回来后，早已被富弼感化的刘六符，稍稍告诉他说："我们君主听了你关于不能教一个荣耀、一个受耻的话，内心有所感悟。现在恐怕还有两国联姻的问题要谈。"

在厚黑学看来，富弼正是以委婉服人的辞令和以敢于抗争的魄力，"软"和"硬"、"柔"和"刚"巧妙地结合在一起，为处于弱势地位的宋王朝争取到了最大的权益。

〔第四篇〕

直话悠着说：让不合作变成合作

妨碍对方主动与你合作的罪魁祸首就是“反感情绪”。带着这种反感情绪，谈话中对方就会突然离席，或装着思考问题，将视线转移到别处；当即将谈到主题时，却故意将话题岔开；甚至强词夺理，将你说的一一反驳掉；要不就胡乱附和你的说法，但并不表明真正态度。厚话黑说认为，面对这种情况，直来直去的劝说方式是无济于事的，甚至会使事态变得越来越糟，而只有将直话悠着说，才有可能消除对方的反感情绪，使问题迎刃而解，为劝说对方合作铺平道路。

■ 厚话黑说十九：巧试探知深浅

军事上有种说法叫“不打无准备之仗，不打无把握之仗”。只有通过“探”，知道了对方心里想的什么，才能确定下面要说什么，要不要说。

厚黑学看来，试探是一种非常有效的直话悠着说的手法。军事上有种说法叫“不打无准备之仗，不打无把握之仗”。这种试探的目的就是为了知彼，知道对方心里想的什么，再确定下面要说什么，要不要说。此外，用探寻的语气也显得比较礼貌一些，不容易把话说绝，也为下面的“悠着说”留下余地。

与其说："我在10点的时候去拜访你！"就不如说："我在10点钟左右去拜访您一下好吗？"或"明天10点钟您有空吗？我能不能在那个时间去拜访您一下？"这样，原意虽然没有改变，可是换了一种试探的口气，给人的感觉是由命令的语气变成了请求的语气，这就是直话慈着说。

◎ 由浅入深，摸着石头过河

厚话黑说认为，运用好试探这种直话慈着说的方式，第一个重要原则就是"由浅入深"。怎样才能做到由浅入深呢？有一句名言是这样说的："只有从别人的观点中去接近他们，我们才能希望控制得住他们。"要打动和说服别人与你合作，就得从他们的需要来着手。你必须明确，要让任何人由不合作变成合作，惟一的方法就是使他自己情愿。同时，还必须认识到，人的需要是各不相同的，各人有各人的偏好偏爱。只要你认真探索对方的真正意愿是什么，特别是与你的计划有关的，你就可以依照他的偏好去对付他。

厚黑学认为，你首先应当使自己的计划适应别人的需要，然后你的计划才有实现的可能。如果你的计划已经大大背离了对方的意愿，而你对此却一无所知，那么成功说服对方与你合作的机率就微乎其微了。例如，有一个年青的职员，听说另有一家公司对他很青睐，希望他前去发展。可这位年轻人自己倒没有另谋高就的意思。有一次，他去见老板汇报有关业务进展，那位老板因为对他的表现十分满意，便临时嘉许了几句，对他说："你在公司干了几年，长进很快。我想告诉你，你自己应该知道可以满足了。"这位老板实在是弄巧成拙，在还没搞清楚年轻人的心理之前，妄下定论。其结果自然是这位年轻人听了之后大为不满。在厚黑学看来，那老板实在不懂得年轻人的心理，青年正是有着青春、大志与才能的阶段，叫他在这几年中自满，这是什么意思？这对他毫无鼓励可言。他认为自

己绝对不该以此自满，所以便立即辞了职，受聘于另一家公司了。其实这位老板有一点是猜得不错的，即这位年轻人的确想留在他的公司里，而且的确并不希望他的老板立刻再给他升职。但他猜得太绝对，太自信，太性急了，结果反而坏了事。他以为只要在年轻人肩臂上轻轻地拍一下，给他一番华而不实的赞许，就足可以笼络得住他，哪里知道他完全看错了。那年轻人所要的是一个前程，一个发展的机会。

厚黑学认为，这位老板其实只要在问答之间，稍费心思探听一下他的口气，就可以真正把握了这位青年人的欲望，然后酌情对他稍加鼓励，对他说几句“年轻人，再加把劲，你的前程未可限量”之类的话，便可以牢牢地笼络住他。可是这位老板不肯费心思先探一下对方的虚实就轻下定论，结果因为几句措辞不当而失去了这样一位年轻能干的人才。

因此，厚黑学提醒人家，在表达自己的想法之时，第一要做的是，先探一下别人的口气，考察他们真正的意思，尤其要设法了解与我们的计划密切相关的对方的真正的意图和去向，然后才能见机言事，说服对方与你合作。

例如，东汉光武帝刘秀的姐姐刚刚死去丈夫，情绪低落，十分忧伤。刘秀担心姐姐忧坏了身体，有意在大臣中选一位如意郎君，为姐姐牵线搭桥。刘秀的姐姐看中了一名叫宋弘的大臣。一天，刘秀召见宋弘。他弯着腰对宋弘说：“俗话说：‘富易交，贵易妻。’人富了要换一批新朋友；地位显赫了就另娶门第高贵或年轻美丽的妻子，这是人之常情嘛！”宋弘正色说道：“我听说：‘贫贱之交不可忘，糟糠之妻不下堂。’就是说贫贱时的朋友永远不能忘记，贫贱中共患难的妻子永远不能分离。”刘秀听后，称赞了宋弘一番，再也不想在他身上打主意了。

在厚黑学看来，皇帝的姐姐相中了有家室的大臣，这自然令皇帝颇感为难。如果直接询问，倘若对方予以拒绝，自己的面子也过不去。于是，刘秀采用了先引俗语试探，得悉了宋弘在

婚姻问题上的看法，从中推知他肯定不会同意姐姐的要求，于是也就不再追问了。其实，“由浅人深”的方法，我们在生活中会自觉不自觉用到的。比如向别人借车，你明白他现在不用，仍会先问他：“你的车现在用不用?”下面的话都不用你开口，朋友就心知肚明了。这种语气也比较温和，容易让人接受。

厚黑学认为，有一种普遍存在的心理现象，如果有人提议在房子的墙壁上开一个窗口的话，想必会遭到很多人的反对，窗口肯定开不成。如果他提议要把房顶扒掉，众人则会退让，同意开个窗口。我们在直话悠着说时，就可以利用这种心理，达到劝说别人与自己合作的目的。说得太急太快会让人感觉到你想敷衍了事，或急于求成。优秀的推销员就吃透了消费者的这种心理，他说得不会太迫切，语速不会太快。因为就一般购买者的心理而言，对那种开门见山反复述说自己商品多么好而不先试探消费者是否迫切需要该商品的推销员往往会产生一种戒心，认为他的话十之八九是骗人的。相反地，对于那些先礼貌地试探消费者口气，说得比较稳重的推销员会有一种诚实感，会产生一种听他说话的欲望。比如，先向对方“探一下路”，问一下对方的真正意思，还能给人一种受人尊重的感觉。人受到别人尊敬的时候，就会觉得特别愉快，即使明明知道对方说的只是一句无关痒痛的话，也会有兴奋的感觉。尤其对自尊心强的人，自尊心愈强愈有这种倾向。

由此可见，在采取这一策略时，一定要学会察言观色。

厚黑学认为，你在劝说对方与你合作时，可能成为阻碍的心理因素有，警戒心、成见、心理压力、欲求不满、反感、自尊心、不安感与猜疑心，而这些都可以通过先观察对方表面上的语言行动，用适当的语言探寻一下，了解其拒绝或否定的心理因素，然后以深层心理为主要的着眼点，采取最佳的应付方法，消除他的心理屏障。由此可见，“探路”这个环节做好了，以后的“悠着说”就有了方向。

◎ 答非所问，避免陷入被动

厚黑学认为，上文所言的“由浅人深”地进行试探，说明了一种直话悠着说的思路和方向，这其中，最困难的还是在于刚开始时，不了解对方的虚实。因此，厚话黑说告诉我们，一定不要过早表露自己的想法，用一种语意模糊的话来探寻对方的虚实，以便针对性地“由浅人深”进行说服，使对方心甘情愿地与你合作。

例如，姚某刚刚托好友某局长为自己办件事，忽然听到他被捕“进去了”的传闻，又不知真假，就到某家打探虚实。果真只有局长夫人在家，满脸愁容。姚某没有妄下结果，他小心地试探着问道：“局长到底是怎么回事?”局长夫人长叹一声：“唉！胃病又犯了，昨天送医院了……”

厚黑学看来，如果姚某实话询问局长是否真的被捕了，那场面会如何呢？姚某一句“怎么回事”可以作各种解释，而且无论结果怎样，都可以巧妙地周旋。比如，如果局长真的被捕了，人家自然会实情相告；如果局长一切平安，家人可能会莫名其妙地反问：“什么怎么回事?”他还可以转而掩饰说：“听说他想调动？干得好好的，又何必……”虚虚实实，转换自如。

怎样才能做到“语意模糊”呢？答非所问就是一种好办法。

例如：清代的尹继善自幼聪敏好学，刻苦自励，28 岁中了进士，8 年以后做到两江总督。他生活在雍正、乾隆时代，雍正皇帝猜忌多疑，为人凶狠刻薄，乾隆外宽内严，喜怒不形于色。尹继善在那个危机四伏的封建官场中，能够青云得志，扶摇直上，他的人品和才能当然有超出别人的地方。他任总督的时候，凡是打算采取什么政治举措，总能做到集思广益，避免个人主观独断，从而受到皇帝的嘉奖和采纳，因而他的想法都能一一付诸实施。

可是，尹继善最突出的是口才和反应。他的一个说话绝招就是“答非所问”。有一次雍正因他政绩优异，召他入京觐见。雍正在表扬之余，对他说：“你知道在总督之中，还有三个人你应该向他们学习的吗？他们就是李卫、田文镜、鄂尔泰。”李卫等三人都是当时有名的大臣，年龄、地位、名望都在尹继善之上，以统治手段的残忍和严酷而深受雍正的宠爱，尹继善对他们的所作所为并不完全满意，他回答说：“李卫，臣学其勇，不学其粗；田文镜，臣学其勤，不学其刻；鄂尔泰大局好，宜学处多，然臣不学其愎也。”

在厚黑学看来，尹继善的回答很巧妙得体，他没有正面回答雍正皇帝的话，而是答非所问地既肯定了三个的优点，也指出了他们的缺点。李卫的优点是办事勇敢果断，缺点是不精细，太轻率。田文镜的优点是工作勤奋，办事认真，缺点是过于苛刻，过于挑剔。鄂尔泰的优点很多，特别是识大体，全局观念很强，缺点是主观武断，刚愎自用。尹继善当然只能学习他们的优点，不能学习他们的缺点。其实，他如此回答正是一种通过试探的方式，进行直话悠着说，他事实上在委婉地提醒雍正：“你这个当皇帝的，不要以为这三个人一切都是完美无缺呢！你应该知道他们都有缺点，而且是些什么样的缺点，才好督促他们改正呢！”

日常生活中，如何运用答非所问呢？一种方法就是要运用好歧义句。比如，一位老师通知班上的女同学说，“明天全体女同学一律不准穿裤子——听清楚了没有？”女同学齐声应道：“听清楚了。”对于这个通知，若非当事人，恐怕有点惶惑不解，要“全体女同学一律不准穿裤子”是什么意思？其实全体女同学早就明白，因为老师已经交待过，明天将举行大型活动，要她们统一穿裙子。我们说上而老师讲的那句话就是一个歧义句。

这种歧义句在日常生活中经常出现的，如“这是我的书”，到底是“我”买的书、还是我写的书？如此等等。如果要细加分析，则应该看到，有的歧义是说的人没有把话说清，

有的歧义是听的人没有把话听懂。按照正常的情况，说的人是主要方面，但是说的时候，他是在一定的场合下说的，如果听的人对于说的场合不了解，或者故意加以变动，则就会形成答非所问。例如，父亲见儿子背地里学抽烟，大发雷霆地骂道："你竟敢背着我学抽烟，看我揍你！"这句话的中心意思是"学抽烟"，这是容易理解的，但是儿子却答道："我向您保证，从今开始，我抽烟一定不背着您了，"他把中心意思改成背地里还是明地里，这就是我们这里讲的答非所问的问题。

厚黑学认为，对于这样的答非所问，一般情况下，会引起人家的讨厌，只有雍容的气度下和超脱的感悟中，才可能产生直话悠着说的效果。比如，大暑天气酷热异常，有人还盖着夹被睡觉，人家问他："你为什么还盖着夹被睡觉？"他答道，"因为棉被太热，所以盖夹被。"人家问话的意思是：天气这么热，你为什么不盖单被，而还盖着夹被？他的答话的意思是：因为天气热，所以不盖棉被，而盖夹被。一问一答，简直相差一大截。人家如果把他当作正常的言语往来，一定感到话不投机，不可理喻；但是如果回答者另有意图，另当别论，所以答非所问者，若不是大愚之人，则定是大智之人，而厚话黑说者一定是后者。

由此可见，答非所问是指撇开人家问话里的中心意思，抓住潜在、枝节的、无关紧要的因素进行回答，这回答肯定是属于人家问话里的问题，但决不是人家问话的真正的本意，这样就使对方从你的回答中根本判断不出你的真实意图了。例如，美国总统柯立芝做了几年总统以后竟有厌倦之感，在他任期将满之际，发表声明说："我不打算再干这个行当了。"记者觉得话里有话，就紧追不舍，要请解释。柯立芝没有办法，灵机一动，把记者拉到一边对他说："因为总统没有提升的机会。"

在厚黑学看来，一般的人都盼望提升，所以没有提升的机会，可以成为不干的理由。柯立芝正是在运用答非所问的方法来直话悠着说，不给对方可乘之机。

■ 厚话黑说二十：欲取之先与之

——军事上还有一种说法叫“以迂为直、欲擒故纵、声东击西，方可出奇制胜”，直话悠着说就包括了这种以退为进的含意。

军事上还有一种说法叫“以迂为直、欲擒故纵、声东击西，方可出奇制胜”，直话悠着说就包括了这种以退为进的含意。

古代兵法上讲，“以迂为直、以患为利，欲擒故纵、声东击西”，这样才能达到出奇制胜的效果，而直话悠着说就包括了这种以退为进的含意。因为这种以退为进显然要比直接说出自己的意图的方法要好得多，通过“退”可以审时度势，瞄准对方心理，再抓住对方的心理提出自己的观点，即使对方不

打算与你合作，也会使得他难以拒绝你。

◎ 欲擒故纵，让人主动配合

厚黑学认为，运用直话悠着说的欲擒故纵之法，就是指为了达到说服别人与自己合作的目的，而先说出与本意相反或无关的言论，待对方表态后，再巧妙转移，最终使对方同意与你合作的方法。运用中应注意以下几个方面：

首先，对于对方要先说优点，再说缺点。比如，有些事，对方完全有能力做到，但现在一时不能做到，或者不打算与你合作，此时若想说服对方合作，就需要用到直话悠着说的说服技巧。

厚黑学认为，千万别直接要求对方如何如何，这样只会令对方产生逆反心理。聪明的办法，就是先赞扬对方的业绩与办事能力，使对方产生好感，此时再适机提出你的想法，这时对方往往容易接受你的观点，进而与你合作。

例如，王某在某公司已工作几个月，但公司给他的办公室设备十分简陋，这很不利于王某开展工作，有几宗生意就是因为客户见到办公室设备如此简陋而告吹的。于是，王某找到办公室主任，要求改善办公条件，但均被办公室主任以多种理由搪塞。一天，王某在上班途中巧遇办公室主任，他决定再次提起改善办公条件之事，不过这次他改变了诉说的方法：王某与办公室主任打过招呼之后，就天南海北地聊了起来。主任通过谈话发现王某的知识渊博，谈话也很风趣，并且很谦虚，便对王某有了些好感。于是，主任问道："小王啊，你来公司时间也不短了，不知你对咱这个公司看法如何呀？"

王某见机会到了，便说："说实话，咱们公司实力确实很强，资金也很雄厚，开发出来的产品在市场具有很强的竞争力，公司的前途是很好的。我当初选择我们这个公司，的确是明智的选择。能进这个公司，我很庆幸！"

这一席话说得这位自认为是公司元老的办公室主任心里美滋滋的。他越发认为面前这个小王是个可造之才了，便说："小王啊，你脑子很聪明，能力也强，又能说会道，好好在公司干，前途一定无量！"

"多谢主任夸奖。不过……主任，你看我办公室的设备，是不是能改进一下，这样我想我能为公司招来更多的客户？"

办公室主任略一思索，立即拍板："好！只要对公司有利，我都支持！"

在厚黑学看来，王某这次没有直接向办公室主任提起办公室设备简陋之事，而是先大谈公司优点，博得了对方的欢心，然后婉转提出了要求，办公室主任果然爽快答应，这就是直话没有直着说，而是"悠着说"的效果。

其次，对自己要先说缺点，后说优点。比如，你是一个条件极优的技术人员，研究专业技术水平比周围的同行先进，能吃苦耐劳，具有创新意识……。但是，你却没有得到相应的报酬。那么，在争取你所应得利益之时，对方通常不会心甘情愿地与你合作，这时该采用怎样的说话技巧呢？厚话黑说告诉我们，可以用到先说缺点、后说优点的"欲擒故纵"的技巧。

厚黑学认为，先说自己的缺点，可以堵住对方拒绝你的口实，同时给人一个谦虚可亲的形象。有时，先说缺点还能博取别人的同情；当然同时别忘了告诉对方自己的优点，因为优点是自己争取利益的根据，是自己价值的体现。

例如，华工是一家汽车装配厂的骨干技术人员，他已经在这家工厂干了十几年了。在这十几年里，他先后改进生产技术三十多项，研究科技成果两项，并且数次获得政府奖章，是厂里的科技带头人之一。但是，作为这样一个技术骨干，由于种种原因，他的工资却一直只有四百多元，比起南方和沿海来，简直少得可怜。华工决定向厂长反映一下自己的情况，希望能增加工资。

于是华工找到厂长。厂长当然对这位厂里的老牌技术骨干

很尊重，客气地让座，并说：“老华啊，你很少到我办公室来，这次来一定有事吧?”

华工笑了一下说：“我这个人，整天只会摆弄那些零件呀，轴承呀，其他什么方面都不行！像厂长一直这么关心我，我却不知道来看看您。我的身体也不很好，整天小病不断，三天两头打针吃药，我看我就是这样的命!”说完长长地叹了口气。

厂长见华工摆出了一大堆缺点，知道他一定有所求，便说：“老华，你是我们厂里的技术骨干，厂里是缺不了你的，你要是有什么困难，尽管说，能解决的我一定给你解决?”

华工见厂长这样表态，就说：“厂长，作为一个技术人员，为厂子里多做点贡献那是我份内之事，应该的。虽然我拿过不少奖，技术成果也不少，可那些不都是厂里给的嘛。本来我也不想提了，可厂长既然说了，那我也就说说。最近我家的经济有点吃紧，儿子考上了大学，女儿生病住了院，我那点工资一下就全没了，再加上一家人还要吃饭穿衣，我这下可算没办法了。你看是不是能给我加点工资、奖金，也好救救急呀!”

厂长看着华工沉默了一会儿说：“别人加工资我不同意，可给你加工资，我没说的，明天我就给你升一级工资，奖金双倍!”

在厚黑学看来，华工就是先从自己的缺点说起，然后又委婉地提出了自己的成绩，并表示了增加工资的请求。这样，便使厂长毫无搪塞之词，只好答应。

第三，利用对方的心理弱点。在现实生活中有一些人，你说往东他偏偏往西，对付这种人，利用这种心理弱点，声东击西颇为奏效，关于这种逆反心理的利用下文还有专述。人们还有一种心理效应就是应激心理。无论你说什么样的话，对方都会相应地做出反应。那么，你可以把他激怒，然后再让其平静下来，从而实现使对方与自己合作的意图。

例如，一个男孩去面包店买了一个两元钱的面包，可他发现面包却比平时小得多，于是他便问老板："你不觉得这个面包比平时小吗？"

老板诡辩道："哦，这不要紧，面包小一点，你拿起来就方便多了。"

小男孩掏出了一元钱递给老板就要走。

老板叫住他说："你没给够钱呀！"

"哦，不要紧，这样你数钱不就方便多了吗？"

于是老板不得不给小男孩换了个大的。

在这里，这位聪明的小男孩受到了不公正待遇后，并没有直接气冲冲地要求老板为他换个大的或者干脆扔掉面包拂袖而去，而是少给他一元钱。老板由于应激心理，向他再要钱时，他便巧妙地作答，维护了自己的正当利益。

在厚话黑说中，这三个欲擒故纵法的方法，在运用时要根据具体情况具体分析，灵活使用。因为情况是因人而异、因事而异的，只有"到什么山上唱什么歌"，才能更好地达到直话悠着说的目的。

◎ 就近送礼，让人无法回绝

如果你想让对方与你合作的要求不便贸然提出，担心对方拒绝。对于厚黑学来说，有没有一些办法使你提出要求时，减少对方回绝的可能性？方法是有的，比如，就近送礼，堵住对方的嘴，拉近双方距离。

在厚黑学看来，这里的送礼与行贿不同。行贿靠的是重金而送礼是一种礼节，只需要合适即可。怎样才算合适呢？这要因人而异，因事而宜。解放战争中在辽沈战场上失败逃跑的国民党高级将领曾用金戒指换饭吃，换衣穿，以便鱼目混珠蒙混过关，而单口相声《珍珠翡翠白玉汤》里说的是开国皇帝朱元璋穷困潦倒时一碗酸豆腐汤就使他感动的热泪盈眶。由此可

见，送礼要讲究技巧。

例如，战国时期，蔡国地小人少，经常受别的大国欺负，国君深感不安，于是与上大夫卫子期商量，要找个大国作为庇护，最后，他们挑中了地处邻毗的楚国。

可是怎样才能将这种意思传达给楚王呢？又怎样才能成功呢？卫子期经过很长一段时间的冥思苦想，终于，想起了一条出路：那就是找楚王身边的侍从公羊独，他是蔡国山齐郡人，与卫子期刚好是同乡。

于是，卫子期在通过其他人与公羊独接过头后，就化妆成一个商贾前往楚国都城。到了公羊独的府第，卫子期托仆人将一盒东西送进去给公羊独，不一会儿，只见公羊独亲自带领家人，前来迎接卫子期。到底是什么东西竟使得公羊独如此看重呢？原来，卫子期当时在国内也为要送公羊独什么礼品深感头痛过，他知道公羊独家产庞大，富可敌国，如送金银财货定然打动不了他。于是卫子期出奇制胜，特叫人准备蔡国山齐郡的特产咸鱼干20马车，一路浩浩荡荡开往楚国。

因为，卫子期事先了解了，公羊独在楚国什么都有，但他有一个僻好，就是爱吃自己家乡生产的咸鱼干，可一直苦于吃不到正宗的咸鱼干，这次，卫子期以如此大“礼”相赠，他焉能不喜，焉能不乐呢？

在厚黑学看来，“送礼”的时候，怎么送，送些什么，有很大学问。卫子期高明之处，在于他抓住了公羊独这个老乡的嗜好，投其所好，最后达到了目的。由此可见，送礼是人之常情，但怎么送，送什么很关键，尤其是对于富有的人，送礼会使他对你提高警惕，并且有时候你自己觉得礼品已够重了，可在对方看来却根本没放在眼里，这时你就应该考虑一下怎样选择对方喜欢或价格适当的礼品。

因此，厚黑学提醒人们，礼要会送，不能乱送。例如，有位周先生开车去看朋友，心想走的时候再把礼物拿下来，于是，大家寒暄一番，时近中午，朋友没有留他的意思。周先生

起身告辞，说："我把车上的东西拿下来。"朋友一听，马上说："今天中午怎么能走呢？就在我这了？"妻子也立刻转身去了厨房。那次之后，周先生算明白了一个道理，拜访朋友，采用"兵马未到，粮草先行"的策略，先把礼物一放，不管是大是小，是多是少，只要有礼在，态度准没错。

总之，厚黑学认为，人们常说"咱不是看上他那点东西……关键是有份心意在"，其实，就是看在"那点东西"上，才会这么计较。只带份心意，不带表现心意的东西，你是根本没有机会开口的，也谈不上说服对方与你合作了。

◎ 正话反说，让人自己领悟

有些人非常不讲道理，对于这种不进盐酱的人，是不是就没有办法说服他们与你合作了？厚黑学认为，答案是否定的，只要你把握分寸，摸清底细，思路开阔一点，头脑灵活一点，说话悠着点，就一定能把这种人扳回头。其中正话反说就是一种有效的办法。

例如，春秋时，齐景公很喜欢打猎，让人养了很多老鹰和猎犬。有一次，负责养老鹰的人，不小心跑了一只老鹰。齐景公大怒，要把这个人杀掉。相国晏子听说后连忙说："这个人有三条大罪，不能轻饶了他。让我先数说他的罪状再杀吧？"

于是，晏子就当着齐景公的面，一边指着这个人，一边扳着手指数说道："你替大王养鸟，却让鸟逃了，这是第一条大罪；你使大王为了一只鸟的缘故而要杀人，这是第二条大罪；杀了你，让天下诸侯都知道我们大王重鸟轻士，这是你的第三大罪。三条大罪，不杀不行！大王，我说完了，请杀死他吧！"

齐景公听着听着，听出了晏子话中的味儿。停了半晌，才慢吞吞地说："不要杀了，我已听懂你的话了。"

在厚黑学看来，晏子列举的三大罪状，实际上是说给齐景

公听的，所说的三大罪状，暗示如果因此而杀人会给齐国带来不好的影响。这样就直话憋着说，齐景公明白了这里头的道理。

正话反说的事例很多，例如，五代后唐的开国皇帝庄宗李存勖，有一次打猎兴致来了，纵马奔驰。等到了中牟县，老百姓田地的庄稼被他践踏了一大片。中牟县令为民请命，挡马劝阻，庄宗大怒，要将县令斩首示众，随行大臣没有一人敢进谏言。过了一会儿，一个叫敬新磨的伶人的从背后转到庄宗马前，押着将被砍头的县令，愤怒地指责说：

“你身为一个县官，难道还不知道我们的天子喜欢打猎吗？你为什么纵使老百姓在田地里种庄稼来交纳国家的赋税呢？你为什么不让你们县的老百姓饿着肚子而空着地，好让天子来此驰骋打猎取乐呢？你的罪该死！”

怒斥之后，他还请求对中牟县令立即行刑。庄宗看到眼前的一切，明白了敬新磨的意思，然后哈哈一笑，免了中牟县令的罪，让其回府了。

在厚黑学看来，这个敬新磨指桑骂槐，指东说西，正话反说，实在是直话憋着说的一个典范。

在现实生活中也有不少这种例子。爱因斯坦有一位得力助手，年轻聪明，有才华，他非常尊敬老师爱因斯坦，但对其他人却傲气十足。一天，爱因斯坦对他说：“孩子，从今以后我该拜你为师了。”年轻助手吓了一跳，连忙说：“爱因斯坦先生，我是非常尊敬您、崇拜您的，甚至超过对我亲生父亲的爱。如果我有什么不对的地方，请您尽管指教。”爱因斯坦认真地说：“孩子，我所交往的这些科学家和教授，他们都是我的老师，而你却不把他们放在眼里。为了使你将来能够成为一个有点用处的人，所以我也应该拜你作我的‘老师’！”一句话使年轻人感受到了自己的过错。

在厚话黑说看来，正话反说一定要说得恰到好处，也就是说，既要让对方明白与表面相反的意义，又要让他改变主意，

按着你的思路走下去，这种方法，针对性格固执的人非常有效。

◎ 激人上道，巧用逆反心理

常言道，请将不如激将。这里指的就是利用人们的逆反心理，激人上道，逼迫对方与你合作。厚黑学认为，这是一种贬低他人的方法，目的是产生一种反作用力，这种方法现代人常用。比如，在公司内部舞会上，一位年青的女职员邀请男经理跳舞，对方以“我不会跳”或“跳不好”来推托。于是这位青年的女职员就笑着说：“您是不会跳，您八成是‘妻管严’，怕跳舞回家，被太太知道挨整吧……”对方被贬受激，仰头大笑，终于迈出舞步。又比如，某厂招聘车间主任，工人们都希望一位年轻有为的技术员应聘，可这位年轻人非常犹豫不决。一位老工人冲着他当众发了言：“我说你啊，厂里花了上万元送你上大学，学了一手本领，连个车间主任都不敢当，真是窝囊废!”结果这个技术员一激之下，终于大胆应聘，上任后果然不负众望。

厚黑学认为，运用这种方法的关键就是啥不好听偏说啥，哪壶不开提哪壶。历史上，激将法运用得最好的还数三国时的诸葛亮。例如，他巧改《铜雀台赋》，一方面编排瞎话，另一方面还对周瑜所忌讳之处精描细画，直激得周瑜暴跳如雷。由此可见，运用激将法，要根据不同人物不同性格，以不同的方式激发对方，让对方愤然而起。具体方法如下：

首先，猛戳其痛处。

比如，诸葛亮在与周瑜见过面之后，来见孙权，开口就说：

“如今天下大乱，将军在江东举兵，刘备在江南集结，目的都在与曹操争夺天下，眼下曹军势如破竹，威震天下，空有英雄气概对他是无可奈何的。加上刘备之军渐渐败退，将军您宜

早做应对，好生斟酌才对。如果贵国的军力能够与曹操对抗，就即刻与他断交；如果无力与其对抗，那干脆就迅速解除武装、俯首投降算了。可依我看来，将军似乎在表面上要服从曹操，其实内心里很是犹豫不决。目前形势已很急迫，没有多少时间让您犹豫了，希望马上定下主意，否则后果不堪设想。"

这里显然又是在激孙权。孙权果然愣了一下，随即反问道："照你说的形势如此严峻，刘备怎么不赶快投靠曹操呢?"

孔明又作出一副慷慨激昂的样子说：

"君差矣，齐国壮士田横您该知道，他在道义上不能投靠汉高祖，宁可自己结束自己的生命。而刘备是汉室后裔，具有英雄资质，目前虽然困顿，仍有八方壮士慕其英名，源源而来投奔。起兵抗曹，天之所命，至于事成与不成，只有靠天命决定。岂可向曹贼投降呢?"

这样就更增加了激将法的威力，这不是看不起孙权呢？于是，孙权大叫一声："我拥有十万大军，承父兄之业，更岂可轻易言降?"在厚黑学看来，诸葛亮这一番话既是对孙权的强大刺激，也是对孙权的有力鞭策，当然还是刘备一方对抗曹的坚定表态。此时，被触犯了尊严的孙权"不觉勃然变色，拂衣而起，退入后堂"。

在厚黑学看来，一个普通的人是很难有如此的胆识，因为这要冒造成整个说服工作夭折和失败的危险，给自己一方带来严重的损害。可是，诸葛亮决不是一般人，他是一个精通厚话黑说的高手，他的这一番话决不是逞一时口舌之快，他之所以敢于这样刺激孙权，目的就是用他最不爱听的话激发起他的自尊心，使他的意志按照自己所期待的方向转化。这种事例在日常生活中也有很多很多，只要戳到对方的痛处就能激发对方巨大的力量。

其次，刺激对方的自尊心。

人常说："佛争一柱香，人活一口气。"尊严就像人的生命一样，是凛然不受侵犯的。在求人之时，如果能抓住这一

点，巧妙利用对方的自尊这一武器，结果便会水到渠成。

裴文是唐朝开元年间东都洛阳的一位将军，剑法超群。他家亲人亡故，为表达对死者难以磨灭的敬意，他想请人在天宫寺绘制一幅壁画，一来为亲人超度亡灵，二来也暗示了自己的嗜好。于是遍访各地，但一直未能找到合适的画师。

一日，裴文来到天宫寺，巧遇画家吴道子和书法家张旭。他热情迎上前去，主动报上姓名，盛请二位艺术家到一家酒店“便宴”，两位也不推辞。

席间，裴文虚心请教画坛之事。吴道子像是遇到知己一般大谈画坛情况，裴文直点头，大叫深刻、精辟、很受启发。酒过三巡，裴文道出自己的心事，并分别给二位送上玉帛十匹，纹银百两，作为作画、题字的酬礼。

哪知二位艺术家笑意全消，立刻冷若冰霜，拂袖而去。裴文见状，心想大约是两位艺术家嫌这报酬太低。于是他立即痛心疾首地带着痛改前非的诚恳表情拦住二位，赶忙赔礼道歉：

“二位先生莫嫌钱少，等画作完后，裴某另有重谢！”

吴道子听罢，怒从心起：“裴将军不是太小看人了吗？”说罢转头就要走。

裴文觉得十分难堪，他想，论社会地位，我不比你们低，我是将军，论本事，也是各有所长，说不上谁高谁低。你们画画得好，字写得棒，我的剑术亦堪称一流。今天我屈尊求画反而在公共场合受到冷落，裴文不由得怒气上升。

裴文有个“毛病”，一怒就要舞剑，一边口中念念有词：“什么大师？什么书圣、画圣！我看是欺世盗名，徒有其表！光会舞文弄墨，描些香草美人，于世道无补，甚至不能助我尽一份子孝心……还不如我手中这把长剑，可以斩妖除魔，换来人间太平。”

说罢就舞起剑来，吴道子、张旭听着、看着，面面相觑，不禁汗颜，看罢舞剑，上前与裴文长时间地热情拥抱。“刚才不是我们故意使你难堪，实在是我们太厌恶铜臭味。我们绝不

为了钱而出卖艺术!”

说罢，吴道子灵感大发，挥动如椽大笔，在画壁上舞墨作画，一口气绘成一幅巨型壁画，这就是吴道子的平生最得意之作——《除灾免患图》，张旭也写下了名传后世的《裴将军赋》。

在厚黑学看来，没有裴文那一通舞剑激将，恐怕吴道子和张旭不仅不会有传世之作，还真的要拍拍屁股走人了!

第三，充分激发对方的争胜欲望。

厚黑学认为，每一个健全的人，都有一种争胜的欲望。我们在说服某人的时候，如果能提出一种挑战，引起他竞争的欲望，则我们的目的较容易达到。

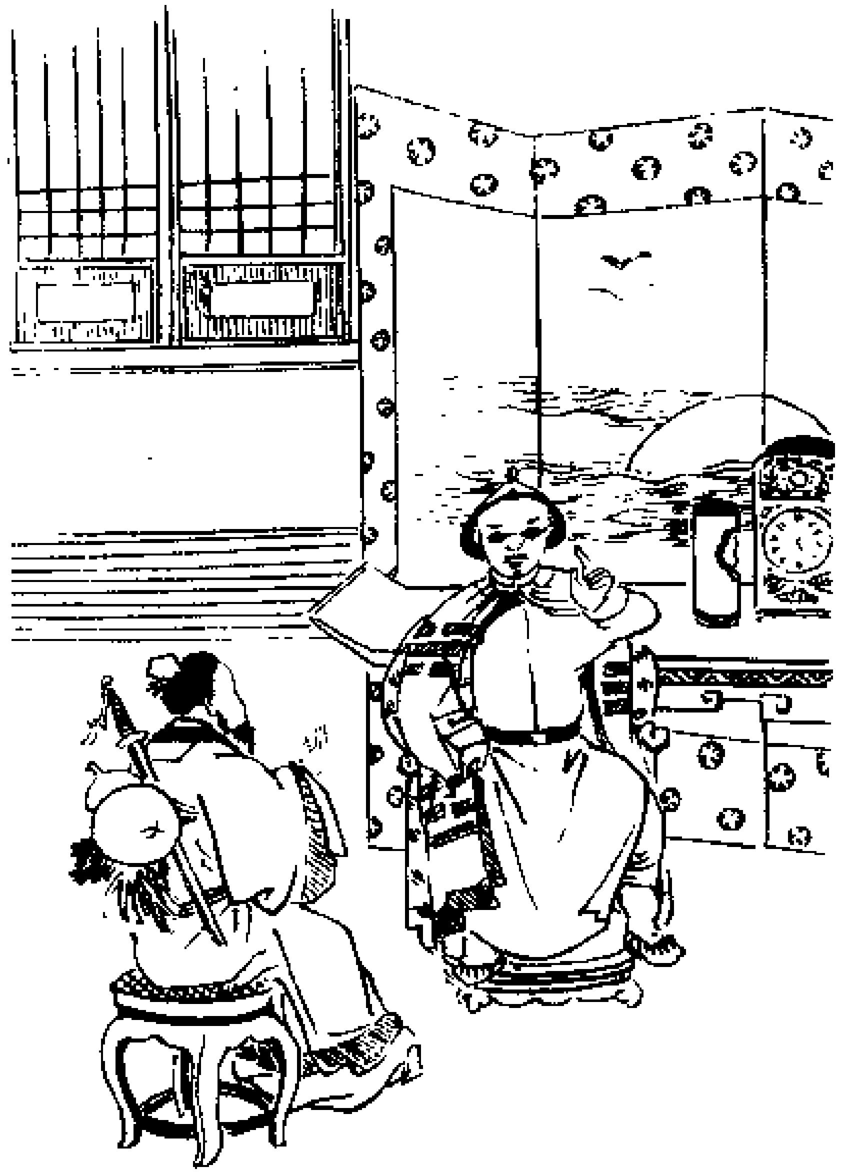
比如，据历史学家所言，如果不是由于一些挑战，罗斯福不会当上总统。他从古巴回国后，被推选为纽约州州长的候选人。反对派发现他居然不是纽约州的合法居民，于是强烈要求废除他候选人的资格。罗斯福慌了，要求退出竞选。于是有一位精明贤达、老谋深算的人叫卜拉德的向他施用了激将法。卜拉德没有向罗斯福宣传竞选州长的好处，也没有说服他继续竞选，而是说：

“罗斯福先生，我欣赏你的明智，你现在退出竞选是及时的，因为竞选从来都是强者的激烈竞争。勉强参加竞选，是经不起严峻考验的。”

罗斯福被激得大叫起来：“难道圣思山的英雄竟是一个软蛋吗?”

卜拉德的激将法使罗斯福知难而上，义无反顾，当上了纽约州的州长，又当上了合众国总统，并且连选连任。这不仅改变了一个人的一生，甚至对美国乃至世界的历史都发生了影响！所以，厚话黑说提醒人们，激将法是很好的激人奋起的办法，但一定要因人制宜，决不可千篇一律，否则容易被人识破，而一旦识破后，恐怕再施其他办法都难以奏效了，因为一计不成，对方便提高警惕了。

■ 厚话黑说二十一：响鼓不用重槌



——『心急吃不了热豆腐』。『紧逼盯人』式劝说会使人更加排拒，厚话黑说者会故意给双方留下一个缓冲带，然后以各种提醒激发对方自身的责任感。

俗话说，“心急吃不了热豆腐”。“紧逼盯人”式劝说会使人更加排拒，厚话黑说者会故意给双方留下一个缓冲带，然后以各种提醒激发对方自身的责任感。

俗话说：“心急吃不了热豆腐。”“紧逼盯人”式劝说会给人造成一种巨大的心理压力，这种压力往往使人更加排拒对方，这对于厚话黑说是非常不利的。厚话黑说者会人为地拉开话题与现场之间的距离，给双方留下一个缓冲带，这样就可以减缓这种心理压力，使对方在放松的状态下，解除戒备之心。然后再以对方熟悉的人、熟悉的事或熟悉语言给对方一种看以

轻描淡写的提示，让对方有种自然的责任感，或接受你的观点，以达到使对方心甘情愿地与你合作的目的。

◎ 旁敲侧击，激发对方责任感

厚黑学认为，对于“响鼓不用重槌”这一个厚话黑说术来说，旁敲侧击就是一种非常有效的方法。

刘麟是明朝时期著名的文学家和教育家。他弟子众多，真可说是桃李满天下。他退休回家后，有位学生刚好在他的家乡做官。这位学生对饮食非常讲究，甚至可以说是挑剔。他的手下人一旦没有满足他的口味，必定会遭责罚。因此，手下人常常为他吃饭的事提心吊胆。

刘麟听说这件事后觉得自己有必要教育教育这个学生。但刘麟又想，现在这个学生做了官，正是踌躇满志的时候，正面训斥他肯定不会接受，必须想个巧妙的办法让他自己觉悟过来。

一天，那位学生正巧得了个空儿来看望老师。刘麟热情地接待了他，并说：“贤契正任要职，而老夫已告老还乡。平时你我难得一聚。今天你能来看我，我很高兴，本来应该设宴招待才是，只是怕耽误了你的公事。就留下来吃顿便饭吧。只是你师母不在家，没有人做菜，老师做的家常便饭，你能吃得下吗?”学生本想推辞，但想起自己特意来看老师，难得老师这么高兴，就留了下来。

尔后，刘麟故意慢吞吞地洗菜切菜做饭，搞得到处浓烟滚滚，就是不见饭菜端上桌来。这样一来，学生走也不是留也不是，只得坐着干等。渐渐地，他感到腹中空空，饥饿难熬。从早晨一直到下午，饭菜总算端了上来，一看饭是粗米饭，菜只是豆腐一道菜。学生饿极了，这时也顾不了什么口味不口味了，三下两下就吃下了三碗粗米饭、三碗豆腐，吃得肚子滚圆。他自我解嘲道：“没想到这粗米饭、豆腐还真好吃，我从

没吃得这么饱呢。”刘麟却笑咪咪地告诉他：“这只是暂时打点一下，正式宴饮还没有开始呢。”果然，过了一会儿，山珍海味一盘盘地端了上来，整个屋子香气诱人。可那位学生已丝毫提不起兴趣，因为他的肚子里再也装不下任何东西了。

借这样一个机会，刘麟语重心长地说：“看来，饮食并没有精粗之分。饥饿的时候，吃什么都香；酒足饭饱的时候，吃什么都没有味道。并不是粗茶淡饭会变成美酒佳肴，美酒佳肴会变得难以下咽，而是你的食欲随着饥饱而变化啊!”学生听到这里，明白了老师教育自己的良苦用心。从此以后，学生改正了挑剔的不良习惯，再也没有为饭菜的好坏为难手下人了。

由此可见，旁敲侧击的确可以达到直话憋着说的目的。厚黑学认为，运用旁敲侧击可以从侧而下手，己话他说，既摆明自己的立场，有助于问题解决，又能顾及自身，让对方明白事情同时给双方都留了后路。同一句话，己方借他人说出不仅自然而然，亦可诱导对方开口，无疑是上上之策。

例如，当一个人要钱没钱，要势没势，要关系没关系，此时去让别人接受你的意见，就像狗咬刺猬，不知何处着口。此时就需要你平日多一份心思，耳听六路，眼观八方，在日常生活中多个心眼，去留心人与人，特别是有头有面的人之间的牵藤绊脚的关系，需要己话他说时，就可能派上用场。

比如，某人为了推销空调机，他知道某公司的经理与某局长是老朋友，便打听出经理的住处，提了礼品前往拜访，彼此寒暄后，他说出来这样几句话：“这次能找到你的门，是经过了某局长的介绍，他还请我替他向您问好…”“说实在的，第一次见面就使我十分高兴……听某局长说，你们公司还没有装备空调机……”第二天，这笔空调机的生意便成了。此人高明之处就是有意撇开自己，用“得到了某局长的介绍”这种借人口中言，传我腹中事，借他人之力的迂回攻击法，令对方很快就接受了。

在厚黑学看来，社会纷繁复杂，真真假假，虚虚实实，谁

能时刻提那么高的警惕去辨别真假。我们有时就可以钻这个空子，让风从八面起，让对方动摇，以改变对方意志，接受你的观点。

例如，一位办理房地产转让的房产公司推销员来到一位朋友家，带着朋友的朋友的介绍信，彼此一番寒暄客套之后，就听他讲话了："此次幸会，是因为我的上司赵总监非常敬佩您，叮嘱我若拜访阁下时，务请您在这本书上签名。"边说边从公文包里取出这位朋友最近出版的新著。于是这位朋友不由自主地信任起他来。在这里，赵总监的仰慕与签书的要求只不过是个借口，目的是对这位朋友进行恭维，使他开怀。

在厚黑学看来，在被恭维者面前，若以第一人的语气这样说，则必有献媚的味道，会使人很容易观察其目的。但这位高明的推销员有意撇开自己，用"我的上司是您的忠实读者"这种借他人之力的迂回攻击法，就比"我崇拜您"来的巧妙，有效而更容易使人接受。尤为高超的是，他已将朋友的书信备好。这种情况，由不得人家不照他的话去做。

厚黑学认为，素不相识，陌路相逢，任何人都不会真的费心去了解你与他是朋友或亲戚的关系如何，一般情况下，他是不会驳朋友的面子，断不至于让你吃闭门羹。因此，通过第三者的言谈，来传达自己的心请和愿望，在说服别人的过程中是常有的事。人们会不自觉地发挥这一技巧。比如："我听同事老张说，你是个热心人……"。但要当心，这种话不是说说而已的，也不要太离谱。有时有必要先做些调查研究，可向他人打听对方有关情况。第三者提供的情况是很重要的，尤其是初次会面有重大意义时，更应该尽可能多收集对方的资料。但是对于第三者提供的情况，也不能全部端来当话说，还要根据需要有所取舍，配合自己的临场观察、切身体验灵活引用。同时，还必须切实弄情第三者与对方之间的关系。这一点非常重要，否则，其效果说不定会适得其反。

◎ 他话己说，避免不必要尴尬

在厚黑学看来，人们在和别人打交道时，有一些话碍于种种原因实在是难以启齿，常常犹豫再三，到最后也未能明白讲出。这时，你不妨在说出自己的打算之前，先向对方讲述别人曾有过的类似做法，试探对方的态度。如果对方对此做法持有较为肯定的态度，那么适时地讲出自己的打算，就既不显得突兀，也不容易被拒绝了。由此可见，为了达到“响鼓不用重槌”的目的，除了己话他说之外，他话己说也是一种有效的方法。

例如，有个公司员工打算另攀高枝，但又担心当面提出，公司经理若不同意，就会给对方留下不安心本职工作的不良印象，不利于今后工作。况且这家公司有恩于自己，曾把自己送往高等学府深造两年，怎么才能开得了这个口呢？经过深思熟虑后，他这样策略地找到经理提出这个问题：“经理，咱们单位有的员工想挪挪窝儿，你认为可以吗？”经理说：“人往高处走，水往低处流，这是个自然规律，对人才的合理流动我是持赞成态度的。”这个员工见经理态度中肯，于是又引申一步讲：“如果这个人是我呢？”经理说：“那也不拦，只要有地方要，也可以高就？”于是，不久就正式向公司写出了调动申请，事情马上办成了。

在厚黑学看来，想“跳槽”，直接询问上司的态度吧，又怕跳槽不成给人留下不好的印象，影响今后的工作。而这位聪明的员工，先以代言人的身份，询问上司对其他人跳槽的意见，获得较中肯的答复后，再谈自己类似的打算，削弱了这一打算本身的敏感程度，使领导在有所准备的情况下同意了自己的做法，收到了很好的效果。

比如，小侯与未婚妻闲谈，提到从前与他分手的一位女友，未婚妻揶揄道：“为什么你们要分手？恐怕是你用情不够

的原因吧？”此时，小侯为难了：“如果否定地回答，说一声：那个姑娘不值得我用情。则贬低了别人，缺乏男人气度；如果肯定这句话，说当初就是用情不够，势必引起未婚妻的疑虑，‘说不定他还未忘旧情，感到惋惜呢！’”

在这进退两难之际，这个青年巧妙地说：“大家不是常说，该分手就得分手，情不可滥用嘛！”未婚妻若有所悟，会心地笑了。

厚黑学认为，他话己话，除了代言别人的观点，来传自己的看法之外，还有一种情况，就是通过评价第三者的观点，来打动对方。

例如，一天，元世祖忽必烈的侍卫首领上了一封奏折，建议将京城附近的大片良田辟为马场。这时忽必烈正在为大批战马无粮草过冬而苦恼，看了侍卫官的这份奏折，觉得这想法不错，于是他急忙召来左右大臣商议。大臣们也觉得没有什么不可。这样忽必烈更加坚定了决心。

这件事不知怎么让皇后知道了，她觉得陛下这次这样做有失妥当，她认为战马没有粮草过冬固然令人着急，但并不是毫无办法可想。而大片良田被毁却是关系到国计民生的大事，她决计要向忽必烈进行规劝。可是，她也知道，作为皇后，自己无权直接向皇帝进谏，而且忽必烈向来反对妇人干政。如果直接向他进谏，他不听还算好，万一碰上他情绪不好发脾气，说不定会让自己掉脑袋的。

一天，侍卫首领们正在拿着地图请求皇上划分养马地域，忽必烈正在对着地图指指点点。太保刘秉忠素来与皇后较熟，这时也站在忽必烈身边，听他筹划安排。皇后一看见他，心生一计。她走到世祖跟前，一边亲密地替忽必烈捶肩搓背，一边假装责备刘秉忠说：“你是汉人当中的聪明人，你说的话皇帝都会听，你为什么不谏止将田地辟为牧场这件事？”停了停，她又说出其中理由：“当初刚刚定都的时候，如果把一些田地改做牧场还情有可原，现在我朝占据的地方都分划已定，再夺

民田做牧马场就只怕不妥啦。再说……”元世祖听了，默不作声，他知道皇后的这番话其实是说给自己听的。他向来喜欢皇后的乖巧机灵，现在听了她的这番话，细一想，觉得很有道理。于是便对她挥了挥手，说：“行了行了，不要再说啦。我全明白啦。”

在厚话黑说看来，皇后的这番进谏的绝妙之处在于，表面上她是在责备太保刘秉忠，而实际上是讲给忽必烈听的，这样，既保全了自己，又使对方接受了意见。

◎ 看似无意，假装不经意提出

厚黑学认为，“响鼓不用重槌”的厚话黑说之道，一个需要注意的重要方面就是不能郑重其事的提出问题和想法。因为这种方式显得过分重视和正式，一旦被否定，会使自己很难堪。而如果在说服对方与你合作的过程中，利用适当时机，顺便提出自己的问题，给人的印象是并未把此事看得很重，即使不满足也没有什么。这样情况就好多了！比如某业务员在与某厂长谈判，谈判告一段落时，向对方提出一个问题，说：“顺便问一句，你们厂要不要人？我有个同事想到你们这里来工作。”厂长说：“我们厂的效益不错，想来我们厂的人很多。可是目前我们一个人也没有进。”“噢，是这样。”在对方的否定答复面前，他一点也没感到难堪、但是已达到了试探的目的。在厚黑学看来，如果一开始就以郑重其事的态度向对方提出这个问题，然后遭到对方的拒绝，那现场的气氛就可想而知了。

例如，公司职员小何随同经理去拜访一位书法家，在谈完正事之后，小何乘机说：“刘老，我很喜欢您的字，如果您在百忙中能给我写一幅，那就太好了。”刘老说：“近来我身体不太好，以后再说吧！”很显然这是在拒绝，但是，由于这是顺便提出的要求，所以也并没有感到尴尬。

实际上在很多情况下，顺便提出的往往是自己要说明的真正意图，但是，由于使用这种轻描淡写方式顺便一说，就使自己变得更主动一些，有退路可走，可以有效地防止因对方否定而造成的心理失衡。

厚黑学认为，若能以开玩笑的方式提出，效果就会更好。例如，有一位同事到一个经理家做客，看到他家有一台彩色电视机，因为当时的彩电很紧俏，便想请他帮忙，但又怕人家不给面子。于是就说："好啊，你们都看上彩色的了，我还在黑白时代呢，能不能帮忙也弄一台，大经理?"经理为难地说："哎呀，你还不了解行情，现在是一台彩电，要搭十台黑白的呢……"他见此情形，马上说："瞧把你吓的，我不过和你开个玩笑，你就是给我买，我也没那么多的钱?"这样就很轻松是化解了可能的尴尬。

◎ 轻描淡写，直指对方的痛处

厚黑学认为，对于"响鼓不用重槌"的说话方式而言，"不用重槌"只是一种手段，而不是目的，目的是要打动他与自己合作，所以这里的关键还是要有"响鼓"。也就是说，是想通过"轻描淡写"的手法，更加反衬出问题的重要，或直指对方痛处，使对方不得不与我合作。

例如：项羽手下有一员大将名叫英布，他武艺高强，作战勇敢，立了许多战功。项羽对他很信任，封他做九江王。

公元前205年，田荣自封齐王，背叛项羽，项羽带兵前去攻打，又派人传达命令，让英布也一起去，英布推说有病，只派一名将军带了几千人马去帮项羽。接着楚军在彭城被刘邦的汉军打败，英布又借口有病不去支援。因此，项羽对英布很不满意，几次派使者责备他。为此，英布更加害怕，再也不敢去见项羽了。

第二年，汉军和楚军又在彭城打了一大仗。这次汉军被打

得向西逃跑，一直跑到虞县。停下来喘口气的时候，刘邦看看手下人，叹口气说：“唉！没中用的人哪！要是有人能替我到英布那儿走一趟，让他背叛项羽，把项羽牵制在齐国一带几个月，我就可以稳稳当当地取得天下啦！”一位专管接待宾客官员叫随何，他上前回答说：“这有什么难的，您让我走一遭得了。”于是随何带20个随从去见英布。

随何见到英布后故意问：“我心里总是觉得奇怪，大王您跟楚有什么亲，为什么要听项羽的呢？”英布说：“我是楚的臣子呀！”随何见英布说得有口无心，就不冷不热地说：“啊，是这么回事儿。那去年项王讨伐田荣，您该跟着去当先锋啊，可为什么只派几千个士兵去呢？这像个做臣子的吗？”这一下就戳到英布的病处。英布正要开口辩解，随何却不让他说话，又接着问：“还有呢！后来汉王跟项羽在彭城打仗，项羽输得那么惨，大王您拥有上万军马，却袖着手在旁边看热闹，这好像也不是臣子该做的吧？”

英布无话可答，随何又说：“您向楚国称臣，一定是认为楚国强大，可以作个靠山，但如今项羽不讲信用，背弃盟约，天下诸侯谁还敢相信他？要是他打败了汉王，诸侯们思量着下一步该收拾自己了，都会起兵保卫自己，最后大家都冲着他来，他能好得了吗？”

随何见英布不做声，就趁热打铁说：“现在汉王已经联合了好多诸侯一起攻打楚国，形势对汉王非常有利。大王您要是起兵背叛项羽，把他拖在这里几个月，汉王一定可以取得天下，到那时，您现在的封地还归您，汉王必定还会给您封地，岂不是比现在好得多？”英布听了，终于表态说：“就照您说的办吧。”但他只是私下里答应，还不敢泄漏。

随何知道英布还在犹豫，他怕拖久了又发生变故，就想着要用个什么法子促使英布最后下定决心。这时，正好项羽派来催英布发兵的使者还没走，正住在客馆里等消息呢。随何就拉着英布一起去了客馆。他也不等通报，就大模大样地一直走进

去，坐在上面，对项羽的使者说："九江王已经归顺汉王，楚国怎么可以征发他的军队?"英布和使者都大吃一惊。随何就对英布说："如今生米已煮成熟饭，您只有杀了楚国的使者，别让他活着回去，然后赶快跟我去投奔汉王。"英布一看事情已到这份儿上，只好杀了项羽的使者，起兵攻打楚军。

在厚黑学看来，随何没费一兵一卒，没动一刀一枪，这的确算得上"不用重槌"，但他又的确"敲在了响鼓"上，使英布认识到再跟随项羽是没有前途的，就这样使英布由不合作变成合作，把项羽手下的一员大将拉到了刘邦的阵营中来。

◎ 有理有节，让对方自惭形秽

厚黑学认为，厚话黑说还有一招可以达到"响鼓不用重槌"的效果，就是"有理有节"，这样既可以使对方感到理亏，又可以使对方感到形秽，最后只好乖乖地采取合作的态度。换言之，就是从理性和感性两方面"双管齐下"，来达到说服对方合作的目的。

例如，东汉大学者马融有个女儿叫马伦，嫁给汝阳人袁隗做妻子。袁隗是个很有才学的人，后来做了太傅。结婚时，他见马伦是马融的女儿，既想试试她的本领，又想压压她的威风。于是小俩口就在洞房里展开了一场舌战。

马融家非常富有，送给女儿的嫁妆也就特别多。袁隗就问马伦说："给人家做妻子，不过是侍奉丈夫公婆，做做家务而已，何必弄得这么奢侈华丽?"马伦回答："父母喜欢我、看重我，要多给些嫁妆，我不敢违抗父母的心意。如果您想学做鲍宣、梁鸿那样高洁的人，我也可以像少君、孟光那样做的。"马伦这里提到的鲍宣、梁鸿，是东汉时两个贫穷但有品德才学的人，少君、孟光分别是他们的妻子，娘家都很富裕，但宁可跟着丈夫受穷，马伦这一席话，巧妙地把难题塞给了袁隗：你不是反对奢侈吗？那就从你做起吧！

袁隗很不甘心，第二问就更不客气了：“弟弟比哥哥先娶妻，是要受人讥笑的。如今你姐姐还没结婚，你倒先嫁了人，这行吗？”没想马伦回答得更妙：“我姐姐品格清高，才学超人，很难找到合意的夫君，不像我，什么本事也没有，只好随便找一个算了。”

袁隗给说得脸上红一阵白一阵的，到这个份上，他也顾不得许多，干脆直接攻击起岳父马融来了：“南郡君学问渊博，文章也可以称得上大师，可是他老人家不管担任什么职务，在钱财方面总有些不好的名声，这是为什么呢？”马伦还是不急不恼，回敬说：“像孔子那样的大圣，子路那样的贤人，还有武叔、伯寮那样的小人说他们的坏话呢！我父亲被人诽谤，不是也很平常吗？”

在厚黑学看来，马伦的这番话充分体现出了不软不硬、有理有节的原则。所以，碰到马伦这种厚话黑说的高手，对方只能无话可说。

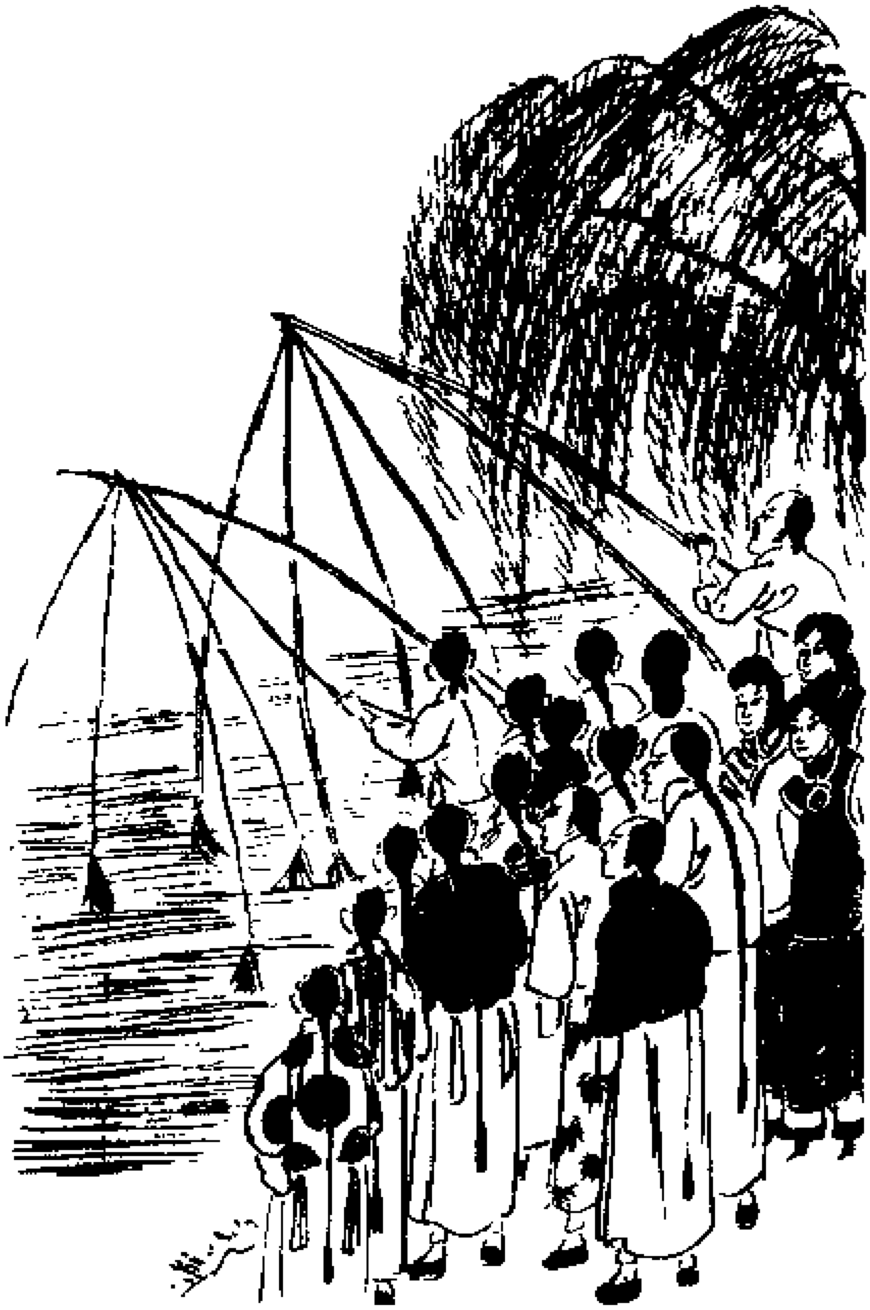
又比如，汉代许多诸侯王仗着自己是皇帝的儿子或弟弟、侄儿，常常为非作歹，不服管束。汉景帝的儿子鲁恭王就是这么一位皇亲。相国田叔刚到鲁国，就有100多个百姓来相府告状，说鲁王抢走了他们的财产，请相国给他们做主。田叔心里明白这是真的，但要直截了当地去说，鲁王肯定不会接受，他就故意装出十分生气的样子，斥责说：“大王不是你们的主人吧？他怎么抢自己百姓的东西呢？肯定是你们瞎说！”说着就命令手下人把20多个带头的每人打50板子，其余的人每人打20。鲁王知道了非常惭愧，主动拿出一大笔钱，让田叔赔给这些百姓。田叔说：“大王抢了他们，却让我去赔偿，那岂不是大王干坏事我来做好人吗？还是您自己去赔吧！”鲁王只好自己把钱赔给百姓。

鲁王喜欢打猎，一上了瘾就忘了回家。田叔劝了几次不见效，后来鲁王一打猎，他就跟着去，鲁王讨厌他跟着，一进了猎苑就叫他去客馆休息。田叔出了猎苑，却不去客馆，而是坐

在露天等着鲁王，不论太阳暴晒，还是刮风下雨都这样。鲁王知道后，几次派人催田叔去客馆，田叔总是说："我们大王还呆在露天呢，我怎么能自个儿到房子里去休息?"鲁王不好意思让相国老在露天呆着，只好不常去打猎了。

在厚黑学看来，鲁相与鲁王的关系非常微妙，鲁国是鲁王的封地，他享有该地所有收益，而国王也常常把自己看作是国家的主人。鲁相是中央政府派来治理鲁国的官员，他有义务对鲁国的百姓负责。鲁相对鲁王过于强硬，显然不会有好下场，但是一味迁就鲁王同样有背于自己的责负。田叔的过人之处就在于他厚话黑说的本领，和他有理有节的态度，使对方即使老大不愿意，也不得不放下架子与其合作。

■ 厚话黑说二十二：放长线钩大鱼



——「直话悠着说」的「悠」字，就是指通过时间上的延长和速度上的放慢，实现主动权的转换，以便在双方心理较量中取得优势地位。

“直话悠着说”的“悠”字，就是指通过时间上的延长和速度上的放慢，实现主动权的转换，以便在双方心理较量中取得优势地位。

“直话悠着说”的这个“悠”字本身就体现了时间上的延长和速度上的放慢。厚黑学认为，说服对方合作的过程事实上是一个说话双方心理较量的过程，而这种时间上的延长和速度上的放慢，其目的正是在“延长”和“放慢”中实现主动权

的转换，以便在这种较量中取得优势地位。因此，运用“放长线钩大鱼”这一厚话黑说术时，关键是要有一种“你急我不急”和“甘愿奉陪到底”的过硬心理素质。

◎ 急功近利，欲速不达

厚黑学认为，“放长线钩大鱼”的第一大禁忌，就是急功近利。也就是说厚话黑说时，要达到说服对方合作的目的，不可急躁，这样往往会欲速则不达。

例如，《敏拉波泥》出版人琼斯就是用放长线钓大鱼的办法使自己从一个普通职员的身份变为一家报社的主人的。

琼斯首先向一家银行借了50元，他并不急需要用的钱。他说：“我之所以借钱，是为了树立我的声誉。其实我根本就没有动过这笔借款，当借期一到，我便立即将这50元钱还给了银行。几次以后，我便得到了这家银行的信任，借给我的数目也渐渐大了起来。最后一次借款的数值是3000美元，这次我用它去发展我的业务。”

琼斯还说：“后来，我计划出版一份商业方面的报纸，但办报需要一定的经济基础，我估计了一下，起码需要1.5万美元，而我手头上总共才不过5000美元。于是，我再次到那家银行，也再次去找每次借我钱的那个职员，当我将计划原原本本地告诉他以后，他愿意借给我1万美元。不过，他要我与银行的经理洽谈一下。最后，这位经理同意如数借给我1万美元，还说：‘我虽然对琼斯先生不太熟悉，不过我注意到多少年以来琼斯先生一直向我们借款，并且每次都按时还清。’”在厚黑学看来，琼斯这里所使用的手法，就是放长线钩大鱼。

又比如，有位漂亮的姑娘，人见人爱，美丽无比，因此有多少野蝶狂蜂争相追逐，结果都被姑娘一一拒绝了。此时有位无赖也闻风而上。可是这位无赖知道就自己条件而言，姑娘是决不会看上他的。因此，他并不急于和姑娘套近乎。相反，他采用的是跟踪的办法，无论姑娘干什么，他都悄悄地尾随其后，并一日不

落地记上日记。尤其是姑娘买东西，诸如服装、首饰一些穿戴等，无一不被他搞得清清楚楚，就连什么时间、什么地点、花多少钱等都记录下来。这样他一直跟踪姑娘三年时间。三年以后，她找到了姑娘，口称是姑娘的未婚夫，要与姑娘结婚。

面对姑娘气急败坏地痛骂，这位无赖镇定自若不慌不忙，并守着围观的人群一桩桩一件件地把他的所谓事实摆了出来。某月某日，在某商场为姑娘花多少钱买什么东西；某月某日在某地点与姑娘有什么话说，又送给姑娘什么什么东西，直说的活灵活现，并且一边说一边问姑娘："这些东西有没有?"姑娘当然说有，可那是自己买的。但无赖却以此反诬姑娘昧了良心，那从容不迫的态度，直说得围观者一束束鄙视的目光同时投向了姑娘。

就这样，这位无赖又跟着姑娘闹到姑娘家里，并且用同样的手法，直闹得姑娘的父母也辨不得真假，于是只好骂姑娘丢人现眼，姑娘说又说不清，打又打不过。于是在邻里街坊以及公司同事中引起一片唏嘘声，先前那些争相追逐的男人们一个个也都退避三舍了。

姑娘躲到哪里，无赖跟到哪里，并且走到哪里都以一付受害者的身份出现，直逼得姑娘狼狈不堪。这位无赖还表示："赖婚也行，但要退给他所花款项三万元，另加青春损失费20万，否则就要同她上法庭。"在各种压力下，这位美丽的姑娘不得不束手就擒，在无可奈何中同无赖结了婚。

由此看来，放长线钓大鱼不仅可以建立信誉，也可以逼人就范，这就难怪厚黑大师们喜欢使用这一招了。例如，有位阿拉伯人，本来穷困潦倒，可是由于使用了放长线钓大鱼的手段，不但求来许多名人作朋友，还为自己求来了百万家财。他的名字叫艾布杜，原先只不过是个打零工的，他致富的法宝说来简单有趣。他制作了几本签名簿，在里面贴有许多世界名人的照片，再模仿名人的亲笔字，签写在照片底下，艾布杜便带着这几本签名簿浪迹环宇，登门造访工商巨子和著名的富翁。

与对方见面后，他就会说：“我是因仰慕您而千里迢迢从沙特阿拉伯前来拜访您的，请您贴一张玉照在这本《世界名人录》上，再请您签上大名，我们会加上简介，等它出版后，我会立即寄赠一册……”

厚黑学认为，人都是好名的，尤其是有钱人更爱虚名，被他拜访的富豪，一看到其中的照片和签名都是当代世界的名人时，多数的人都心甘情愿地签下大名，并提供照片。又由于这些人有的是钱，又喜欢摆阔，一想到能跟世界名人排名在一起，便感到无限风光。这样一来，他们就会毫不吝惜付给他一笔为数可观的金钱。就这样，艾布杜整整用了6年的时间，旅行40余个国家，提供给他照片与签名的共有2万多人。给他的酬劳最多的2万美元，最少的也有50美元，总计收人大约500万美元，使他也进人了富翁的行列。

厚黑学认为，运用放长线钩大鱼的手法说服别人，最大的好处是使对方摸不清你的用意，只好顺着你的思路来说，等“话赶话”说到一定程度时，就开弓没有回头箭了。例如：某大学生家里来客，父亲叫其去附近小店买一瓶五粮液。待酒买回，父亲发现酒是假货。于是便把酒揣在怀里，去了小店。

来到小店后，这位父亲不急于向店主兴师问罪，而是让店主拿过一瓶五粮液来，仔细看了很久，然后自言自语地说：“唉，这年头假货太多了。不知道这瓶酒是不是假的！”店主抢过话头说：“你放心，我这店里绝对没有假货！”这位父亲依旧叹息：“啊，我上次在市中心一家店铺里买了一瓶。店主也向我打包票说绝对不假。谁知打开来一品。你猜是什么，是两块半一斤的二锅头搀的水。”

“你怎么不去找他。”店主说。父亲苦着脸说：“已经过了好几天，打开瓶喝时才发现的，太晚了；这时去找他，他会认账吗?”店主惋惜道：“你当时发觉就好了，他敢不认账。”

“要是当时发觉他不认账，我又能怎么办呢?”父亲认真请教。店主指教说：“找工商局去呀！人赃俱在，他敢不认

账，还不让工商局罚垮他。他敢不退吗？”

见时机已到，这位父亲朝躲在一边的儿子一招手。从怀中取出那瓶假五粮液来：“那好！你看该咋办吧！”店主一看这，傻眼了。

厚黑学看来，这位父亲在这里使用放长线钩大鱼的手法，达到了一种“请君入瓮”效果。可见，这样做的好处，就是在说话中自己已掌握了足以成功的有力证据，但却因为时机不成熟或因环境不适宜而不便抛出，为此，采取一些措施，一步步地来说话，达到我们的目的。实施这种方法的关键技巧在于“引”。一方面，如何引导对方，每一句话说到什么程度，所说适不适合，都要考虑面临的机会和氛围。另一方面，要引导对方往自己的愿望上发展，自己就不能露出破绽，说话要做到天衣无缝，自然浑成。

采用放长线钩大鱼这种“直话悠着说”的办法，一定要根据对方的身份来说话，做到使人听懂，明白说明者的含义。因为，在厚黑学看来，人在社会上生活，如果不考虑对方的习惯，只是按照自己想当然的一套来办事，肯定是行不通的。放长线钓大鱼的目的之一，就是将自己的目的和意图深藏起来，使对方无法看清我们的真实意图，而麻痹大意。或者被我们造的假相所迷惑。而一步一步地踏入我们事先谋划好的圈套，等最后发觉时，已经来不及了。

在香港某处有一栋大楼。十几年以前，它曾是那个地区的骄傲。但随着时代的变迁，这座昔日辉煌的大楼已经陈旧。任董事长的儿子接任新的董事长后，就与各位董事协商，公开招标拆除它，建设一座更富有现代气息的大厦。

如果你作为一名投标者，应该如何去说话，去“求”得这笔生意，说服董事长让你来拆这栋楼？如果，你只会去在董事长面前夸耀自己的拆房手法如何高明、机械技术如河先进、能干净彻底地完成任务，等等，这就属于直话直说了。而厚话黑说者却会这样说：

"它真的要拆吗？真是太可惜了。我也是出生在这个地方的人，我小时候在大楼前留下了许多美好的照片。那是常常对远方朋友夸耀的资本，这栋楼是我们这个地区的骄傲。每每看见它，就勾起了我少年时代无数的美好回忆。"

董事长会说："但它太陈旧了，十几年的风雨侵蚀，已令它失去了昔日的辉煌。并且，董事会也决定要拆除它。"

"可不可以在新建的大厦里，专门开辟一间房，作为展览室。将这栋具有历史意义的，曾代表我们这里辉煌的建筑模型陈列进去，并加以文字、图片叙述。这既可作为你们家庭发展的历史见证，又可作为这座城市发展的见证。令许多将这栋楼引以为豪的人，都不会将它在记忆里抹去。"

这种说法深深打动了董事长的心，赢得了他的好感。最后董事长不仅将拆房工程交给了他，连这栋楼的修建工程也交给了他。

在厚黑学看来，这位高明的建筑商，本意是承接拆房的工程，可是他却再三强调，不可轻易拆除此楼，他这样说话，正是针对董事长依依不舍的心理，来寻求共鸣。只有那些不懂人情的人，才在这种情况下一个劲地强调机械先进，能很快将房子拆得干干净净。这种"实话实说"的做法本身是没有错误的，只是不合时宜，不能看透人情而已。

◎ 环环相扣，登堂入室

厚黑学认为，环环相扣，登堂人室是"放长线钩大鱼"的一个有用的技巧。它是指说服别人时，一定要按照循序渐进的过程，把整个过程当成一个环环相扣的整体，顺理成章地让对方采用合作的态度。

首先，应层层攻破对方防线。

如果，对方不与你合作，以种种理由推托怎么办？我们可以一层一层揭穿他的理由，让他没有理由来拒绝你。不过，你在揭穿对方的时候，别忘了给他一个台阶下，千万别使对方难

堪，不然对方很可能因为面子上挂不住会拂袖而去。

例如，赵某是一所研究所的老职工，一家三口仍住在两间平房里，最近上级有关部门给研究所解决了一批住房，赵某想找管理分房的处长商量一下。

由于离处长家没多远，他注意到处长刚才回了家，便马上往处长家打电话。电话通后，处长妻子接了电话，她说处长不在家，可能去研究所机关开会去了。赵某不愿意放弃这次机会，就笑着说："可能处长刚开完会，二十分钟前我见处长正回家哩！"

对方又说："这会儿他还没到家，没准儿又到王主任家聊天去了。"

赵某赶忙道："大嫂，我上午见王主任回老家去了，他们家锁着门呢！没准处长去了别人家呢？"

对方迟疑了一下说："我听见楼下有响声，可能他回来了，你稍等啊！"

这样，赵某终于和处长通了话，把自己的困难向处长反映了。赵某正是通过层层揭破对方的防线，顺利地和房产处长通了电话，表达了自己的困难。

厚黑学认为，"层层攻破对方防线"要视人而言，如果对方根本不想见你，或对方对你根本不熟悉，他总会找到理由拒绝你，所以此法不可滥用。

其次，逐步解除对方疑惑。

有时对方不想与你合作的原因可能是他心存疑虑，那么你就应当用语言来逐步解除对方的疑虑，从而使他安心与你合作。比如某官员在看到陌生人送给他的礼品时会想："是不是上边有人想试探我？"比如你在向住户推销产品时他会想："这人是不是骗子？"等等。只有使他们消除疑虑，对方才能与你合作。

例如，魏小姐在某房地产公司当售楼小姐。一日，一对夫妇想购置一套住房，但显然他们心存疑虑。那个男的问：

“你们公司的房屋真的像广告中说的那样，绿化率有那么高?”

魏小姐答道：“我们是一个老牌房地产公司，是不会拿着公司的信誉开玩笑的。况且我们已经承诺，如果绿化率不过40%，你们可以不再交纳分期付款中的剩余房款。”

接着妻子问道：“我们的女儿在上初中，你们能解决她的就近入学问题吗?”

魏小姐笑笑说：“这个你放心，我们公司和附近只有200米之遥的某中学签有合同，保证所有住户子女优先入学。”

丈夫又问道：“最近报纸上总登些小区被盗的事件，你们能不能保证我们入住后财产及人身的安全?”

魏小姐回答说：“我们公司下属的物业管理公司配有保安24小时巡逻，并且全小区设有数十架微型监视器，不管有任何问题，系统都会立刻报告的。”

接着，为了打消夫妇二人的疑虑，魏小姐又说出了这个小区交通方便、构造合理、设置齐全等优点。夫妇二人对小区再没有疑虑，就答应购买一套住房。

厚黑学认为，只有将对方的疑虑针对性地一一解除，才可能使对方真心地与你合作。

第三，逐步说出需要合作的意向。

厚黑学认为，开口便直接说出需要合作的意向，会令别人感到很唐突，而一时拿不定主意与不与你合作。所以，逐步地说出你的想法反而能水到渠成，使对方自然而然地答应。这种逐步说出需要合作的意向，并不是故意拐弯抹角、牵强附会地把一些事情拉在一起，而是要做到心中有数。

例如，某村的孙某和王某因为地界发生了争执，越吵越怒，打了起来。由于中午地里人很少，没劝架，结果王某的腿被孙某用镰刀挂了个大口子。王某发誓伤好之后要和孙某决个高低，以报伤腿之仇。孙某本不是好事之人，也不想再扩大矛盾，于是，便请邻居于大爷调解。

于大爷来到王某家，此时他的腿伤基本恢复。于大爷心想，若直接提出孙某的请求，王某肯定会暴跳如雷。于是他先问了王某的腿伤情况，又谈了秋天的收成，说起将要重新分地的事。几段话下来，王某脸上有了笑意。他又说起本村有几个人都考上了重点中学，还数了数这几个人的名字，其中就有王某和孙某的儿子，说几个孩子出去后要团结，免得离家远受别人的欺负云云。

最后，于大爷说："老弟呀，你跟孙某那事，我看就和解算了，双方打来打去，对谁也没好处。"

于大爷见王某心中还有几分的气，就说道："那天大家都是在气头上，孙某现在也后悔得不得了，他说改天一定会登门道歉。再说孩子们也都不小了，还要在一块求学，你就是不想别的，也该为他们想想呀！"

王某见于大爷把话说到这个份儿上，又想到将来孩子在外面也需要与别人互相扶持，只好说："让他给我提两瓶酒来道个歉，就没事了。"

在厚黑学看来，王某与孙某的和解与于大爷的逐步劝说是分不开的。由此可见，想要使对方答应与自己的合作，不要急于求成，循序渐进、登堂入室才是最可能成功的厚话黑说之道。

◎ 强攻不成，逆向突破

为了使对方与自己合作，采用"放长线钩大鱼"方法，还有一个重要的方面必须关注，就是不能一条道跑到黑，要懂得强攻不成，逆向突破。有些时候找这个人不行，找那个人就可以；这种办法不行的也许另一种办法就可以，所以，这就要求我们在说服对方合作时，要多开动脑筋，尤其在正常情况下不行的时候，最好采用逆向思维，从相反的方向寻求突破。

例如，清代有位大富豪很羡慕郑板桥的书画，可是郑板桥恃才傲物，鄙视权贵，越是达官显贵、富商巨贾，他越是不买

这个账。因此，当这位富豪登门求购时，被郑板桥拒之门外了。这位大富豪越想越气，一定要把郑板桥的书画弄到手不可。

一天，他在与一位当官的朋友酒足饭饱后谈起了此事，当官的朋友说："难道你不知道郑板桥的为人吗？别说你呀，连我想要他的画，要了好几年了，都没弄到手。"

这位大富豪不解地问："为什么？"

"他就是这么个人，要么怎么叫扬州八怪呢，软硬不吃。"

大富豪一听，更加生气，说："我就不信，瞧我的，用不了几天非让他亲自给我弄几幅拿来不可，上面还得让他写上我的大名。"

这一天，郑板桥出来散步，忽然听见远处传来悠扬的琴声，曲子甚雅，不觉感到好奇。于是，循着琴声而去，发现这琴声是出自一座优雅的宅院内。院门虚掩，郑板桥推门而入，眼前的情景让他大吃一惊，院内修竹叠翠，奇石林立，竹林内一位鹤发童颜的老者银须飘逸，正在拂琴而鸣。

老者看见他，琴声戛然而止，郑板桥见坏了人家兴致，有点不好意思，老者却毫不在意，热情让他入座，两人谈诗论琴，颇为投机。

谈兴正浓时，传来了一股浓烈的狗肉香，郑板桥口水已经忍不住要流下来。只见一个仆人捧着一壶酒，还有一大盆烂熟的狗肉，送到他们面前。一见狗肉，郑板桥的眼睛就粘在上面，老者刚说个"请"字，他连故作推辞的客套话都忘掉了，迫不及待地狂喝酒，猛吃肉。

等吃完了狗肉，郑板桥才意识到，连人家尊姓大名还不晓得，就糊里糊涂在人家这里大吃一通。自己该怎么答谢人家呢？留点银子吧，不仅太俗，而且自己出来散步没带钱呀。于是，他对老者说：

"今天能与您老邂逅，实在是幸会，感谢热情款待，我无以回报，请您找些纸笔，我画几笔，也算留个纪念吧。"

这位老者却连声说："吃顿饭不过是小意思，何必在意！"郑板桥以为他不稀罕书画，便自夸说："我的字画虽算不上极

佳，但还是可以换银子的。"

老者这才找来纸笔，郑板桥画完，又问老者的名，老者报了一个，郑板桥觉得耳熟，但又想不起来是怎么回事，就在落款处题上"敬赠某某某"。

就这样，第二天这几幅字画就挂在大富豪别墅的客厅里，大富豪还请来宾客，共同欣赏。宾客们原以为他是从别处高价购买来的，但一看到画上有他的大名，这才相信是郑板桥特意为他画的。

在厚黑学看来，有很多事情也如此，因为事情不好办或者不重要，对方免不了要拒绝与你合作，这时候，你也应该像那位富豪一样从另一方面想想看。

例如，一次，一位公司的女职员，负责陪同一位海外客商参观游览，上司关照这位女职员，要设法款待款待一次这位外商。结果，在参观游时，经过两家饭店，这位小姐向这位外商询问两次："先生，肚子饿吗?"

对方客气地摇摇头，两次询问都未成功。后来，游览即将结束，又经过一家饭店，这位小姐眼看外商就要登车回宾馆就餐了，于是她换了一种说法：

"先生，早上出来，怕您等我，我未及吃早饭，只吃了两三块饼干，就来接您了，现在我倒饿了，请您陪我吃点好吗?"

这位外商听了，欣然点头，于是两人步入了饭店……

在厚黑学看来，求你赏光，你不配合，让你陪我总该给个面子吧！我们平常说话办事时也少不了会遇到这种场合，好容易办了一桌子席，可惜请人不到。如果像这位小姐一样，从另一个角度发出邀请，死不开面的人可能不会有吧，若真有的话就可以肯定，你不要指望与他合作了。

厚黑学告诉我们，逆向思维就是利用人们偏执型心理反其道而行之的一种好办法，它能使你在说服别人与你合作过程中一改认死理的习惯，灵活掌握随机应变，这头不通走那头，从面开启成功之门。

■ 厚话黑说二十三：一不作二不休

——兵法云：『求之于势，不择于人。』要劝别人同你合作，从正面费尽口舌也不一定有效，关键是能创造一种态势，变『要他合作』为『他要合作』或『他不得不合作』。

古兵法云："求之于势，不择于人。"要劝别人同你合作，从正面费尽口舌也不一定有效，关键是能创造一种态势，变"要他合作"为"他要合作"或"他不得不合作"。

孙子兵法中强调，胜利的得来，应"求之于势，不择于人"，就是说要善于创造一种对己方有利的态势，通过这种态势逼迫对方就范，谋取作战胜利。厚话黑说也同样，要劝别人同你合作，从正面费尽口舌也未必有效，如果能在交流中创造这样一种态势，就可以变"要他合作"为"他要合作"或"他不得不合作"。这其中的诀窍就是一个"逼"字。

◎ 做个圈套，逼人就范

厚黑学认为，劝说别人与你合作是一种心理和智力的较量，在这场较量中最困难的是相持阶段。这一阶段对方可能提出一大堆理由来搪塞或拒绝。直话悠着说告诉我们，正面强攻不下时，不妨试着换一个角度，从对方身上找到不得不与你合作的理由，也就是设下一个圈套，逼迫对方就范。

例如，元朝时，宁海主丞胡汲仲，偶然出去巡视，见到一群老妇聚在庵子里诵经。有一个妇人投诉说自己丢失了一件衣服，不知诵经的妇女中哪一个所偷。胡汲仲叫人拿来一些麦子，让所有在场的妇女每人手心放上几粒麦子，然后合掌绕着佛像绕圈，口里还是要照旧念经。主丞端坐在一边慢慢地说："我请神明作法，如果是偷衣人，绕佛走了几圈以后，手心的麦子应当会发芽。"众妇女合掌绕佛而行，口中依旧念经，其中有一个妇人，几次打开手掌看手心的小麦粒。汲仲立即命人把她捆起来。

无独有偶，曾有一个叫刘宰的人在泰兴当县令，一个大富翁的妻子丢了一根金簪，当时只有两个女仆在场。把两个女仆送到县衙，她们都大喊冤枉。刘宰命令她俩各拿一根芦苇杆，说："不是盗簪的人，芦苇不会长，偷了金银的，手中的芦苇会比现在长两寸。"第二天去看那两个女仆手中的芦苇杆，一根与原来的一样长，另一根已被折掉两寸。结果就真相大白了。

厚黑学认为，能有信心偷东西并加以抵赖的人一般不会是傻子。他们之所以一下子被诈得原形毕露，是因为在高度的精神压力下乱了方寸，不由自主地丧失了理智和冷静，干出了傻事。由此可见，给予强大压力、冲破心理防线就是"逼"字诀的内涵。

例如，赵武灵王时，中山国国君的两位姬妾阴姬和江姬争

夺王后之位，宰相司马熹因为担心与阴姬的关系不好，会阻碍他的政治前途，于是就去对阴的父亲说：“如果阴争后的事情成功，就有封地人民，如果不成，恐怕连性命都保不住，这么重大的事情，为什么不跟我商量呢？”

阴的父亲连忙磕头说：“那就情你多费心吧，至于事成后重谢，就不用再说了！”

于是，司马熹就上书给中山国国君说：“臣知道使赵国衰弱而中山强大的方法。”中山国国君很高兴，立刻召见了他。

司马熹说：“臣希望先前往赵国考察一下当地的地形险阻，人民贫富，以及君臣优劣，以敌情做些比较，然后再说出来。”

于是，中山国国君就派司马熹前往赵国。到了赵国，他对赵武灵王说：“久闻赵国是天下最出能歌善舞美女的地方，可是这次臣到赵国首都邯郸来，观察过不少人的体形、容貌，根本没有发现特别漂亮的。过去我也曾周游列国无所不去，看来看去，从来没有见过像在中山国见到的美人阴姬那样漂亮。不知道的人还以为她是仙女。依我看她的美再用多么美妙的言词也无法形容，看她的容貌称绝代佳人，都当得上帝王的后妃，绝对不只是当一个诸侯的臣妾而已！”

赵武灵王听后有些动心，因而哈哈大笑说：“寡人想把她娶过来，看看她到底如何美？”

司马熹故意说：“臣只是私下称道她的美，如果大王准备去娶她，这就不是臣说的事了，希望大王不要把我的话泄露出去！”

司马熹告诉赵武灵王后，就又回到中山国，对国君说：“赵王并非贤王，不重道德，好女色，不好仁义，好勇斗，臣还听说赵王就要来娶阴姬呢！”

中山国国君听了这话后，立刻变了脸色。司马熹又接着说：“赵国强大，说要来就一定会来娶阴姬的，假如君王不给，那中山国就会有危险，假如君王给他，那么这就会被天下

诸侯耻笑的!"

中山国国君问他怎么办？司马熹说："为今之计，君王只好马上立阴姬为后，就此打消赵王的邪念，因为天下只有向人要妾的，还没有向人要王后的，即使非礼提出这种要求，我们的邻国诸侯也会起而干涉的。"

就这样，中山国国君册立了阴为王后，赵武灵王也不再提要阴的事，而司马熹的目的也最终现实了。

厚黑学认为，要逼人就范就一定要善于布局，这样才能易于掌握别人。不能掌握别人便不能有主动权，这时你不妨使用点手段，做个套让对方自己往里钻。

◎ 专打七寸，逼人低头

厚黑学认为，如果对方是一个蛮横的人，这时仅"动之以情，晓之以理"来说服他与你合作就不够了，这些手段只是辅助的，最主要的应是敲山震虎，逼迫其低头。

例如，在康熙年间，三藩做乱，吴三桂手下大将韩大任，率部在湖南与清军作战，结果出师不利，不得不退人福建，准备攻打汀州。

当时在福建与叛军作战的清军统帅康王杰书得到消息后，打算发兵进剿。这时，康王的属下吴兴祚提出招抚。这个吴兴祚，见多识广，口若悬河，很得康王信任。同时，康王也正在担心兵力不足，围剿韩大任并无把握。于是便采纳吴兴祚的意见，派他前往叛军驻地招抚韩大任。

吴兴祚快马加鞭来到叛军驻地，一见到韩大任，便嚎陶大哭起来，把对方搞个莫明其妙，忙问缘由。吴兴祚开诚布公地说："我这次来是专为吊唁您而来的，叫我怎能不哭?"韩大任忙问："你说这话是什么意思?"吴兴祚不慌不忙地回答说："将军你所以威行天下，是由于平西王（吴三桂）对您格外器重。现在平西王把兵权交给您，深信不疑，实指望您建功立

业，广占天下，可是您几年却寸功未建，损失惨重，平西王现在还能看重您吗！现在您又冒险准备攻打汀州，可汀州守军早已严阵以待，您觉得以疲惫之师攻打精锐军队能够打胜吗？如果一旦战败，平西王还能原谅您吗？所以我说将军死期已近，前来预先吊唁。”听完吴兴祚的一席话，韩大任低头沉默片刻，问吴兴祚道：“你看我归顺康王怎么样？”吴兴祚一看时机已经成熟，就把此行的目的托出，“我这次来就是受康王的委派来劝说将军归顺的，将军如能够弃暗投明归顺国家，当是建功立业的绝好时机。”于是，说服了韩大任与清军合作，带领数万军队归附了朝廷。

由此可见，专打七寸、逼对方低头在劝说对方合作中可以发挥巨大的作用。

首先，厚黑学认为，要逼迫对方合作，必须能够抓住对方的命根子。

例如，小马和小侯去某化工厂讨追债，第一次去，他俩先去找财务科长，客气地说明来意，并陈述了自己单位的困难。财务科长背诵散文一样对他们厂的困难给予了夸大其辞的同情，同时又委婉哀怨地把自己厂的困难说得比对方更惨。就这样，他俩被轻而易举地给打发了。第二次去该厂，他俩找到了经营厂长，经营厂长更是妙不可言，从办公桌里拿出两条“红塔山”一人一条，说了声：“二位请坐，我先去开会”之后，走了。

晚上，小马和小侯在招待所里喝闷酒，为如何回厂交差正犯愁。这时，电视机里播放着本市新闻，女播音员播出的最后一条新闻，吸引了他俩的注意：“我市某化工厂与外商洽谈成功，在专业产品上填补了国内空白。届时，我市又一家合资企业诞生，3 日后，市政府领导将陪同外商前往该厂进行实地签约。”他俩马上有了主意。

新闻播出后的第 3 天早晨，该厂的门前围满了人，正是上班时间，可是职工们却谁也不愿进厂。原来，小马和小侯在门

口挡道。这哥俩头戴黄色鸭舌帽儿，上面印着五个鲜红大字：某厂讨债队，身挎丝绸级带。小马身上印着：欠账不还信誉何在；小侯身上印着：谁还跟你再做买卖。这家化工厂厂长想通知保卫科去管一下，又一想，真把事情闹大了影响到今天和外商签约，那可不是几十万元能挽救回来的，到时候，市里领导的怪罪可承担不起。左想右想，惟一的办法就是还款。

在厚黑学看来，此时此刻，信誉就是这家化工厂的命根子，在其将与外商签约当口，拿其信誉开刀，自然戳到了对方的痛处，他能不乖乖合作吗？

无独有偶。大兴贸易公司从天方计算机公司进了一批光盘驱动器，只付了一部分货款，尚欠30万元。为了要回欠款，天方计算机公司的业务经理张女士三次到大兴贸易公司来催欠款，都没有结果。

第四次来到后，张女士没有急着到大兴贸易公司，而是到其他同天方计算机公司有业务联系的单位开展业务。在洽谈业务之余，他顺便了解大兴贸易公司的经营情况，以决定要债策略。功夫不负有心人，张女士了解到，大兴贸易公司近日正在同台湾一家公司做一笔计算机生意。

当天，张女士也到台湾老板下榻的饭店预订了房间。之后，张女士放心大胆地去滑雪场玩了2天。待她回来住进华侨饭店台湾老板相邻的房间时，大兴贸易公司的宋总经理正为台湾老板接风洗尘。

晚上，张女士在房间里一边看着电视一边听着走廊里的动静，22时他听到台湾老板回到房间。过了半小时，估计宋总经理已到了家，就拨通了对方家中的电话。

对方一听是张女士，就热情地打着哈哈：“张经理，都是老朋友，你到了我这儿怎么不通知一声，你住在哪儿？我明天抽时间去看你。”

“不用专门来看我，你明天再送台湾老板时，顺便过来就行了。”张女士轻描淡写地说。

对方沉默了一段时间，终于开口了：“这么说你见到台湾老板了？”

“没有，宋总认为有这个必要吗？”

宋总经理心里明镜般的，不用张女士添油加醋，只要她如实地将大兴贸易公司如何不守信用拖欠货款的事对台湾老板讲出来，那么，他的这笔生意就有泡汤的可能。

张女士笑了笑说：“宋总现在生意做大了，已经做出大陆，这回还我们区区30万元的货款是不成问题的吧？”

“还，还，明天我就通知会计办手续。实在不好意思，拖了这么久。”对方这次回答得很干脆。

其次，厚黑学还认为，即使再抓住对方命根子的同时，还必须留有余地，也就是说不能把对方一下逼死，应该晓以利害，因为，趋利避害是人的天性，这样对方就会自然而然地与你合作。

例如，1977年8月，克罗地亚人劫持了美国环球公司一架班机，在与机组人员僵持不下之时，飞机兜了一个大圈，越过蒙特利尔、纽芬兰，最终降落在巴黎戴高乐机场。飞机刚一着陆，法国警察用枪打瘪了飞机的轮胎，使飞机无法再次起飞。

就这样，飞机停了3天，劫机者同警方僵持不下，法国警方向劫机者发出最后通牒：“喂，伙计们！你们能够做你们想做的任何事情，但美国警察已到了。如果你们放下武器同他们一块回美国去，你们将会判处不超过2至4年徒刑。这也可能意味着你们也许在10个月左右释放。”

法国警察停顿片刻，接着又喊：“但是，我们不得不逮捕你们的话，按我们的法律，你们将被判死刑。那么你们愿意走哪条路呢？”于是，劫机者被迫投降了。

在厚黑学看来，这些劫机者一方面因为机组人员的抗衡和警方的追捕而无法达到预定目的，另一方面由于不清楚警方的态度而不敢轻易放下武器，陷人了进退两难的痛苦局面。法国

警察在劝说中明确地向对方指出了两条道路：投降或者顽抗，投降的结果是10个月左右的徒刑，而顽抗的结果只能是死刑。对方经过权衡利害，自然会选择弃械投降。

◎ 施加压力，逼人松口

厚黑学认为，有些人龟缩躲避、遮掩能力很强，一般情况下很难露出庐山真面目，对于这些深藏不露的人，要使他们乖乖合作，必须巧妙地施加压力，使对方在举措失当的情况下，露出“狐狸尾巴”。

古时有个叫李若谷的人被任命为并州知州，上任不久，一位百姓前来告状。李若谷问道：“你要告何人？为何告他？”

那人回答道：“回禀大人，小民要告的是本家的叔叔。小民的父母早亡，只留下小民孤身一人，我那位叔叔不承认我，硬说我不是我父亲生的，要把小民扫地出门独吞家财。请大人为小民作主。”

那位百姓的叔叔被传进公堂后，跪在李若谷面前申辩道：“大人，小民的兄长没有儿子留下，此人乃是冒充而来，企图吞占我兄长的财产，请大人明断。”

就这样，两人在大堂前各执己见，互不相让。李若谷细察二人的神态，看那叔叔一脸凶像，蛮不讲理；那侄儿却不擅言谈，老实巴交的。李若谷觉得里面一定有文章。于是，他对两人喝道：“两人说得都有理。现在暂且退堂，待本官查明后，再作处置。”

退堂后，李若谷把那侄儿找来，对他说道：“你现在回家去，把你的叔叔狠狠地打一顿。”

那位侄子十分为难，心想这知州明知晚辈打长辈属于大逆不道，却让我偏偏这样做，不知是何道理。李若谷笑着说：“就依计去做好了，本官自有对策。”

那侄儿回家后，壮着胆子扭住叔叔狠揍了一顿。第二天，

叔叔气急败坏地来到了大堂伸冤说："大人，昨天晚上，我那侄儿平白无故地闯进我家，把我毒打了一顿，小辈打长辈，实属大逆不道，请大人将我那侄子绳之以法。"

李若谷传来那侄儿问道："是他昨晚打了你？"

"是的，就是他。"那叔叔回答说。

"他是你的侄儿？"

"是的。"

"千真万确？"

"千真万确。"

李若谷哈哈大笑，对两人说道："听本官对此案作如下判决。侄儿殴打叔叔，实属大逆不道，理应重判，但念其初犯，又是酒后肇事，从轻发落，侄儿向叔叔当面致歉。两人既为叔侄，则其父财产归侄儿所有，你作为叔叔，不许侵占。"

在厚黑学看来，对于这种一口咬定没有这位侄儿的叔叔，即使你再怎么劝都没有用，只有逼他出手才行，李若谷正是运用此计，使这位叔叔理屈词穷，无言以对，不得不合作。

又比如，某公司李小姐受命讨债，正面接触几次，某公司何经理根本没有还款的意思。李小姐想，得想个计策把钱弄回来。经过打听，李小姐知道了何经理的住址及电话号码。

"是何大哥家吗？"李小姐挂通电话。

"是的，你找谁？"何经理的夫人接电话。

"我找何经理。"李小姐知道电话那边是谁，不再称"何大哥"。

等何经理接过了话筒，李小姐问道，"我想找你谈谈，有时间吗？"

"有事到公司找我。"不等对方反应，何经理就放下电话，他是个正派人。

"何经理在家吗？"第二天，李小姐又挂起了电话。

"他睡下了。"何经理的夫人说。

"那就不打扰了，让他好好休息吧，忙了一天。"李小姐

不等何夫人再说什么就挂断了电话。

“请找何经理。”第三天，李小姐仍是如此。

“你找他有什么事吧？”这次又是何夫人接的。

“我找他要钱。”李小姐说。

一位小姐找自己的老公要钱？什么钱？何夫人犯起了心疑。

“何经理欠你钱吗？怎么欠的？”何夫人问。

“几句话说不明白，反正前几天他答应过我，等有钱时给我点儿。”李小姐说。

三遍电话，何经理向夫人解释了三遍。这天，何经理有事回家很晚，在自家门口，他碰上了正在等他的李小姐。

“何经理，我们单位的款什么时候解决？”李小姐小声地问。

“现在公司没钱。”何经理说。

“想想办法，行吗？”李小姐像个不懂事的孩子在向大人要糖果吃。

“没什么办法。”何经理说完想走开。

李小姐嘴上在跟何经理说话，眼睛却时刻没离开何经理家在二楼的窗户。这时，只见那扇窗户略微开动了一下。

“你不能说话不算数，明天我还等你。”李小姐的声音大了，说完扭头就走，像是生气。

就这样，何经理进屋，何夫人再三盘问，可就是不信，一宿弄了个背靠背。

次日，何经理给李小姐的单位挂电话：“你们最好换个人来谈业务，否则不予接待。”

“李小姐是个正派人，她为我们单位讨回了几百万欠债，从没出过毛病，她年龄小，有什么事多照顾点。”对方说。

何经理心中一惊，知道自己被李小姐表面的柔弱欺骗了，她是一个真正难对付的人，否则如何讨回几百万欠债。

何经理再次见到李小姐时问道：“我要不还款你能怎么

办?"

"这得问你夫人，她怎么办。"李小姐冷静地说。

"什么意思?"何经理扬起了眉头。

"她能跟你离婚。"李小姐把话挑明了。

"你凭什么?"何经理气闷胸膛。

"想试试吗? 别后悔就行。"

"无耻!"何经理按捺不住了。

"你欠钱不还就不无耻?"李小姐镇定自若地问敬道。

"我给你钱，你赶快走。"何经理终于败下阵来。

在厚黑学看来，李小姐逼对手合作的方法，就是通过造成一种男女之间桃色事件的假象，虽能轻易侦破，却很难摆脱，如果事情没结果，戏还会继续演下去，即使不是真的，也说不清道不白。这样一来，面对压力，对方再想硬挺着也无济于事。

◎ 反客为主，逼人退怯

厚黑学认为，逼对手不得不合作还有一招，就是反客为主。也是就是在对方迫使自己陷于某种被动境地之后，以其人之道，还治其人之身，迫使对方沿着自己给他铺设的路走回去，没有一点反击的余地。这一招的特点是，娄子是对方捅的，但用同一方法再给对方捅回去，让对方搬起石头砸自己的脚，并有苦还说不出。

例如，有一个剧团，由于受到观众的热烈欢迎，他们将一个戏连续上演了一百多场，剧中有这样一场戏：一个贵族被关押在一所监狱里，一个看守给他送来了一封信，他就把信当众读了一遍。每次演出，这个"看守"递给"贵族"的总是写满了他念的内容的信，扮演看守的演员这天要跟演贵族的演员开个玩笑，看他是否能背诵这封信。他上台后，递给贵族的是一张白纸，而不是真正的信。演贵族的演员打开一看，心中一

惊。他知道这是在跟他开玩笑。可是信的内容他一句也记不得呀。他停顿了足足有两秒钟，多尴尬！他“嗯”“啊”了两声。旋即计上心头，摆出了贵族的架子，说道：“这光线太暗，你念给我听吧。”扮看守的演员不由得暗自叫苦，因为他虽然每天晚上都听“贵族”读一遍，可连演贵族的演员都记不下来，他又怎能记得几句呢？可祸是自己惹的，现在对推给自己的难题是责无旁贷的，因此，他手接过信犹如接过一块热粘糕一样。但他毕竟是老演员，很快便镇定下来，假装把信展开，放在眼前一看，然后说：“不错，光线确实太暗，连我都看不清，你等着我去拿眼镜来。”他连忙走下台，换上了原来那封信，同时也没忘从什么人脸上扯下一副眼镜，这才使自己下了台阶。

这种方法，在日常生活中可以避免尴尬，但是关键时候却可以保住自己的身家性命。

例如，战国时候，燕王要杀一个叫张丑的人，并悬赏一百两银子，张丑得到了消息，立即寻机逃走。可是，张丑尚未逃出边境，就被燕国一官吏抓住。

张丑便对官吏说：“你知道燕王为什么要杀我吗？”

“不知道！”官吏回答道。

“因为有人向燕王告了密，说我有许多财宝，但我并没有什么金银财宝，燕王偏偏不信我。我被你捉到了，你会有什么好处呢？”

“燕王悬赏一百两捉你，这就是我的好处。”

“你肯定拿不到银子！如果你把我交给燕王，我肯定会对燕王说，是你独吞了我所有的财宝。燕王听到后一定会暴跳如雷，到时候你就等着陪我死吧！”张丑边说边笑。

官吏听到这里，越发心慌，越想越害怕，最后只好把张丑放了。

厚黑学看来，张丑得以死里逃生，全靠了他反客为主，强行把对方也牵了进去。厚黑学认为，人们大都是欺软怕硬，只

要懂得利用这种心理，就可以一招致敌于败。

例如，楚汉相争时，韩信率兵东进，攻打项羽，一路势如破竹，破三秦，灭魏赵，又打败齐军。这时，蒯彻劝告韩信，要记取越国大夫文种和范蠡的历史教训，不要过于相信刘邦。他还分析了韩信所处的形势，是处于中间地位，帮汉汉胜，帮楚楚胜。倒不如哪一方也不帮，先跟他们三分天下，以后看准机会，再图大业。韩信听后，觉得他的话也有道理，但是又认为自己为汉王立下很大功劳，汉王不会亏待自己，没有接受他的意见。蒯彻见韩信不听自己的话，怕这些话传到刘邦那里招来灾祸，就装疯逃走了。

刘邦称帝后，吕后和萧何设计诱捕了韩信，将他杀死。临死前，韩信后悔莫及地说："悔不该当初没听蒯彻的话，今天反倒受妇人小儿们的欺诈！"刘邦知道这事后，马上派人去把蒯彻抓来。刘邦问蒯彻是否鼓动韩信叛汉自立，蒯彻承认得很痛快，"对，我的确这样做过。可惜他当时不听我的计策，最后落得个身首异处的下场。如果他要用了我的计策，皇上哪能杀掉他呢？"

刘邦气得发抖，下令把蒯彻烹死，蒯彻连声高呼"冤枉"。刘邦问："你教唆韩信谋反，有什么冤枉？"蒯彻回答说："当初秦朝实行暴政，天下的英雄都起来反对。这就好像秦朝丢了一只鹿，天下英雄都抢着捕捉，谁跑得快，本事大，谁就能逮住它。那时候，天下的人并不知道陛下能当皇帝，都是各为其主。我也是一样，只知道韩信，不知道陛下。这能责怪我吗？况且，天下想当皇帝的人很多，只是力量不足罢了。难道陛下能把他们都烹死吗？如果只是因为我过去忠于自己的主人，就被杀死，天下的人会怎样看待陛下呢？"刘邦认为他说得有道理，于是赦免了他的死罪。

在厚黑学看来，蒯彻的话的表层意思是说，在刘邦当皇帝之前，忠于自己的旧主人是无可非议的。而包含在其中的潜台词则是，如果新主人一旦取代旧主人之后，也可以从自己那里

得到同样的忠诚，这正是刘邦在当皇帝之后要求臣民做到的。蒯彻的这番表白，正是运用了反客为主的技巧。

又比如，春秋时期一位名叫沮卫的使者，曾使用反客为主这一招，救了自己的命。有一年，楚国攻打吴国，吴国势单力弱，吴王派沮卫给楚军送一份厚礼，顺便了解一点军情。谁知沮卫给楚兵抓住了，把他绑得紧紧的，说要杀了他，用他的血祭战鼓。

面对死神，沮卫不慌不忙，面无惧色，楚将惊奇地问他：“你出发前占卜过吗?”“占卜过的。”沮卫回答道。楚将洋洋得意地问道：“吉凶如何?”“大吉。”沮卫回答。

楚将大笑着说：“如今就要杀掉你了，还有什么大吉阿!”沮卫回答：“吴王派我来，目的就是要试探你们的态度。如果你们对我以礼相待，那么，吴国就会放松戒备；如果你们杀了我，还拿我的血祭战鼓，吴国一定会百倍警惕。这对吴国不正是件天大的好事吗?”

“然而你自己完蛋啦，这怎么能说是大吉呢?”楚将追问道。沮卫回答：“我占卜是问国家前途，并非为我个人。如果杀了我就能保全整个国家，对你们有何好处？要是人死了仍有灵魂，那么，我肯定要附在你们的鼓上，在战斗最激烈的时候显灵，让你们的战鼓发不出响声，使你们一败涂地!”

沮卫这番反客为主的话发生了作用，楚将思考再三，总感到杀沮卫衅鼓有害无利，只得长叹一声说：“算了，把他放了吧。”

在厚黑学看来，沮卫正是以语言的力量保护了自身，他善于听取对方的话，及时抓住中心，然后反客为主，切中要害，给对方造成有力的威慑，迫使对方不得不放弃原来的想法。

■ 厚话黑说二十四：曲径方可通幽

劝说别人合作时，不能直奔主题，必须学会“兜圈子”，这样既可以缓解双方的气氛，拉近彼此的距离，又可以起到避实击虚的效果。

直话悠着说告诉我们，要想使对方心甘情愿地与你合作，直来直去是行不通的，必须学会“兜个圈子，曲径通幽”。当然，这里的兜圈子是有重心的，要围绕“劝说对方合作”这个重心，如果离题万里很难接近正题，那就等于自己白跑了一

圈。换言之，“兜圈子”的目的性非常强，切不可“话无出忌禁”，随随便便说人家的短处，或揭别人的隐私。因为，人际关系非常复杂，若不知内幕，就不宜胡说乱道，否则而会招人反感，适得其反。“兜圈子”最好要做好准备，事先做一些有关方面的调查，只凭即兴发挥，缺乏周密思考和理性准备，是很难说服别人的。总之，寻一些“曲径”达到目的是最重要的。

◎ 迂回，柳暗花明又一村

厚黑学认为，“迂回”就是“曲径通幽”劝人合作的一个重要手法。比如，中国人关系网太多，其中，裙带关系的威力非同小可，这就可以成为一种“通幽”的曲径。

例如，为了一笔 20 万元的欠款，严英去了某电线厂十余次也没个结果。她感到用常规的办法是不行了，于是，她决定采取迂回战术。她选择了该电线厂财务科的副科长小洪为突破口。因为她了解到这个小伙子是该厂厂长的外甥，如果他能帮忙，要回欠款是不成问题的。

于是，严英来到该电线厂财务科把小洪叫了出来。小洪为难地对严英说：“严大姐，你的事我实在帮不了忙。”

严英笑着说：“我今天可不是来要欠款的，更不是找你帮忙，我是给你帮忙来的。”

“你给我帮什么忙？”小洪不解地问。“给你介绍对象呀。”一句话说得小洪的脸微微发红。

严英接着说：“别不好意思，我已经打听了，你还没有女朋友。正巧我昨天去姑妈家，我有一表妹也没有对象。我表妹长得没说的，也是大学毕业，和你挺般配的。我已经给你们约好了，今天晚上你们在光明电影院见面，这是电影票，可别去晚了，谈恋爱男同志主动一点。”

小洪接过电影票连声道谢，严英也没提要欠款的事，转身

就走了。

第二天，严英一下班就迫不及待地给表妹打了个电话，从表妹的语气中感到两人“有戏”，她长出了一口气，要回欠款“有门”了。

从此以后，她不再去这家电线厂要欠款了，而是把精力放到了其他几个欠款的厂家。半年后，严英家里来了两位不速之客，是小洪和严英的表妹。表妹告诉她自己和小洪快要结婚了，小洪也告诉严英，他们电线厂最近回来几笔货款，够还她们厂的欠款了，明天就可以办理还款手续。

两个月后，在小洪的婚礼上，当作为介绍人的严英和为他们证婚的该厂厂长坐到一起时，厂长才恍然大悟，为什么他的财务科副科长在还款问题上竭力替对方说话。

在厚黑学看来，小洪夫妇是严英要债活动中关键的一着棋，起到了举足轻重的作用。因为，严英至始自终也没有向他们提一句帮忙要债的话，高明的严英知道，“此时无声胜有声”，她没有必要画蛇添足开口让对方帮忙。

厚黑学认为，运用迂回的手法劝人合作，必须选准突破口，比如，如果一个男人非常惧内，从他妻子身上下手，比直接作男人的工作有效得多，就可以把他的妻子作为突破口。

比如，为了向周经理讨回欠款，何科长一连“泡”了5天，毫不见效，心里恨得咬牙切齿，既恨自己考虑不周全，又恨周经理不尽人情。有一天，何科长听说这位经理的夫人和孩子都喜欢狗，于是，第二天他到宠物市场买了一只白毛小狗，送到经理的家里。

开门的是周经理的爱人，正好经理不在家，何科长见经理的爱人抱着小狗十分喜爱，便向其讲起养狗须知。末了，何科长说：“麻烦你替我向周经理讲讲情，把我们厂的款早早解决。”

“他不一定听我的，不过，我会跟他说的。”周经理的爱人说。

一连几天，何科长都为周经理家送去了狗食、狗链儿及有关狗的书籍。周经理的爱人很是过意不去，周经理却不以为然，等到何科长没什么再送的了，周经理掏出了800元钱，递向何科长说："谢谢你想得这么周到，这钱你先拿着，不能让你破费。"

何科长一看，装腔作势地急了，说："认识一次不容易，给孩子买点玩的本是无所谓的事情，你最好别以为我是变相讨债，不就是几十万元货款吗？没关系，我不要了，你觉得什么时候可以给了，就给我汇过去；你觉得这辈子都不能给，尽管留着，但有一点，别把孩子牵扯到大人的是与非之中，孩子是无辜的。"

何科长说完，连招呼都不打转身走了出去，何科长虽然一走了事，周经理却遭殃了。他的一番话，周经理的爱人受不住了，抱起小狗，领着孩子进了卧室，并把门反锁了，任周经理连推带敲，就是不开门。见爱人真的动了气，只好在门外服软："只要你让我进去，我全听你的。"

"那好，你明天就把货款给人家。"周经理的夫人隔着门说。"行、行、行，就依你。"周经理说。

在厚黑学看来，对于一件从正常渠道入手比登天还难的事，由于何科长采取了"迂回"方法，结果迎刃而解了。

◎ 沉默，此时无声胜有声

在说服别人的过程，有时会遇到这样的情况：有人因为依仗某些势力，说话高高在上，且咄咄逼人；也有的因为某种问题不合自己之意，便喋喋不休；还有的因为受人离间或者性格粗鲁，说话不分清红皂白。这种情况下怎么办？厚黑学认为，最好的办法就是沉默，这样反而会有助于你的劝说工作。

首先，以沉默对付洋洋得意者。

例如，1945年7月17日至8月2日，苏美英三国首脑举

行波茨坦会议，那时美国总统罗斯福已经去世，由杜鲁门继任。就在会议前夕，美国在新墨西哥州爆炸了第一颗原子弹。杜鲁门在听了美国军方关于原子弹爆炸试验成功的汇报以后，趾高气扬地进入会场，与会的英国首相邱吉尔悄悄地说："杜鲁门好像换了一个人，以强硬的姿态，坚持了反对俄国人的立场。"

美国有了新武器，杜鲁门这个总统当然就高人一头了，于是他想在波茨坦会议上使用这张王牌，试探一下斯大林的反映，试一试美国核武器政策的"威力"，结果如何呢？据后来杜鲁门自己回忆，1945 年 7 月 24 日，当他在会场上故意向斯大林提到一种破坏力极大的新式武器，他和邱吉尔两人密切地注视斯大林的表情，结果大失所望："俄部长会议主席并没有表示出寻常的兴趣。"

斯大林是真得没有意识到这种武器的战略意义吗？其实，斯大林那种不屑一顾的态度，完全是一种斗争的策略。事实上斯大林是极为重视的，只不过他不能表现出来，他在返回住所后，马上找外交部长莫洛托夫，指示国内加快研究第一颗原子弹的试验工作。4 年后，苏联也试验成功了这种武器。

在厚黑学看来，如果某人依仗某些势利洋洋得意，他不会轻易与你合作的，这时你不妨对其不屑一顾，来打击一下他的信心，反而对说服工作更有利。

其次，以沉默对付喋喋不休者。

例如，一位上司交代属下办一件较困难的任务，这件事情，这位属下完全能够胜任。可是，交代完之后，对方讲起了"价钱"。于是该上司义无反顾地保持缄默，连哼也不哼。"困难如何大……""条件如何差……""时间如何紧……"这位属下说着说着就不说了，最后说了一句："好，我一定完成。"在厚黑学看来，有时沉默不语能够出奇制胜，如果滔滔不绝，反而有理说不清。比如，林肯通过自学，领得了律师营业执照。他在法庭诉讼中的能言善辩、机智灵活，赢得了人们普遍

的赞誉。可是，有一次，他竟一言不发而击败了对手。

原来，在法庭上，原告律师滔滔不绝，把一两个简单的论据反反复复地讲了两个小时，法官和听众都显得十分不耐烦，一片议论声。有的人竟打起瞌睡来。最后，原告律师终于说完了，林肯作为被告律师登上讲台，但他却一言不发。过了一会，林肯把外衣脱下，放在桌上，然后拿起水杯喝口水，再把水放下，重新穿上外衣。然后又脱外衣又喝水。如此循环了五六次，法官和听众被林肯的哑剧逗得哈哈大笑，而林肯却始终未发一言，在笑声中走下讲台，他的对手最终被“笑”输了。

第三，以沉默对付粗鲁者。

俗话说，秀才遇上兵，有理说不清。粗鲁的人说话不管不顾，横冲直撞，对付这种人是不可能正面交涉的。面对对方的人格以及感情的伤害，只要你一出手，便会陷入难以应付的场面，尤其是面对突如其来的羞辱，最重要的一点就是注意避免发火动怒。如果你不是沉着从事而是失去理智，那就会给挑衅者提供机会，让其占据优势，结果使自己处于更为不利的地位。例如，曾有一位不速之客突然闯人洛克菲勒的办公室，以拳头猛击他的写字台，大发雷霆：“洛克菲勒，我恨你！我有绝对的理由恨你！”接着那位客人恣意谩骂他达几分钟之久。办公室所有的职员都感到无比气愤，以为洛克菲勒一定会拾起墨水瓶向他掷去，或是吩咐保安员将他赶出去。然而，出乎意料的是，洛克菲勒并没有这样做，他停下手中的活，和善地注视着这位攻击者，那人愈暴躁，他就显得越和善！那个无理之徒被弄得莫名其妙，渐渐平息下来。因为一个人发怒时，遭不到反击，是坚持不了多久的，于是，他咽了一口气。他是准备好了来此与洛克菲勒作决斗的，并想好了洛克菲勒要怎样回击他，他再用想好的话去反驳。但是，洛克菲勒就是不开口，所以他也不知如何是好了。

在厚黑学看来，沉默并不代表软弱，它事实上是一种以静制动，也是一种“通幽”的“曲径”。

◎ 暗示，造成心灵的震慑

厚话黑说告诉我们，沉默可以起到以静制动的效果，如果能在沉默之中加上一点“暗示”，给对方心灵造成一种震慑，其效果就更加明显了。

例如，曾有一个无赖仗着自己练过几天功夫，在小镇的农贸市场上欺行霸市。他经常拿别人摊位上的货不给钱。谁要向他讨，他就说先赊着，以后一块儿给。可若有谁真向他讨要时，他便会大打出手，或是想法子弄得你无法在此地呆下去。

一天，这个无赖走到一个新来的猪肉摊前，点着一块肉要摊主割下来给他，那位摊主也是位青年，听他一说，二话不讲，操起刀就在案子边的条石上霍霍地磨了起来。这个无赖见此，只好站在那等着。此时，摊边上的人开始聚拢过来。岂知，这位摊主磨了好几分钟还没有罢手。此时，无赖急了，张口就骂，要摊主快点儿。只见这位摊主不紧不慢地应了一声，把磨得雪亮的刀往阳光下一摆，一道寒光直照到无赖的眼睛上去，无赖心中一惊，不由得打了一个冷颤。接着，摊主操着刀，只听“刷”的一声，一大块肉齐整整的就被割了下来。更令人叫绝的是，也就这一刀，把肉中连着的骨头也一点没碴地砍断了。见此情形，这个无赖心中又是一愣。事情还没有完，摊主把肉砍好之后，又出乎意料地用刀朝身边几尺远的一块木板上扔去，随着一声响，那把剁肉刀便插在木板上，与其他几把并排。结果，这个无赖并没有像往常那样，拿起肉便扬长而去，而是叫摊主称了称，乖乖地把钱交了。

在厚黑学看来，这摊主的沉默中却透出了一种暗示。它虽然没有表面上的对抗，在形式上的确是忍，但却使对方明白，这种忍并不是俯首帖耳的听命，更不是奴才般的服从，它只不过是一种主动的退让。同时，也是在警告对方“不要把我惹急了”。

◎ 转移，由紧张变为轻松

人们在说话中难免有失误和失言的现象发生，一旦出现这种情况，将会给说服工作带来不利影响。这时，一定要在失言和失误后掌握好随机应变的技巧，以设法挽回因失误或失言造成的难堪或者尴尬局面，这就要用到“曲径通幽”的技巧。比如，可以调整思维，尽力以新的内容、新的话题把原来的问题引开或转移，使尴尬的局面得到恢复，使紧张的气氛变得轻松起来。

例如，正月初一一大早，某煤气站门外，人们等着7点钟开门换煤气。里面的师傅正要开门，一个换气的小伙子隔着门说：

“冯师傅，有气儿吗？”

“大年初一的，你小子会说人话吗？回去问问你妈再来吧！”

小伙子的话显然冒犯了对方，这位冯师傅索性不给换了，这对门外等着换气大家都极为不利。这时，一个人接过话茬说：

“冯师傅，他是问您有财气、福气、喜气没有呢？您快答‘有’才是啊。”

冯师傅一听这话，乐了，“这年头能没喜气儿吗？”于是，问题解决了。一句机敏应变的话，变不利为有利，皆大欢喜。

在厚黑学看来，大年初一问人家“有气儿吗？”这当然会招致对方的极大反感。而“旧话新解”，把“气儿”重新解释了一番，强调小伙子说的是“财气、福气、喜气”之意，就成了吉利话。

又比如，清朝时，纪晓岚奉命编撰《四库全书》。盛夏的一天，乾隆皇帝带着几个随从突然到来。此刻的纪晓岚正在光着膀子和几个办事人员闲聊。其他人一见皇帝来了，连忙上前

接驾，只有高度近视的纪晓岚没有看出是乾隆皇帝走在后头，忽见其他人在前边接驾，才大吃一惊。心想：如果就这样光着膀子接驾，岂不犯了亵渎万岁之罪？大概皇帝还没看见自己，还是先躲一下为好。于是，仓皇地钻到办公桌下藏了起来。

纪晓岚的举动乾隆皇帝早已看在眼里，但却佯装不知，故意在椅子上坐了下来。纪晓岚在桌子底下缩作一团，却又不敢出声。两个时辰过去了，纪晓岚听不到乾隆说话的声音，以为他已经走了，就低声问办事员："老头子走了没有？"

乾隆皇帝立刻板起脸孔，厉声问道："纪晓岚，你见驾不接，我且不怪罪于你。你叫我'老头子'是什么意思？你要给我讲清楚，否则可别怪我无情！"

纪晓岚只好无可奈何地从桌子底下爬出来，穿上衣服，俯伏在地，不住地磕响头。接着他就慢条斯理地解释道："万岁不要动怒，奴才所以称您为'老头子'，确是出于对万岁的尊敬。先说'老'字，'万寿无疆'称'老'，我主是当今有道明君，天下臣民皆呼'万岁'，故此称您为'老'。"

乾隆听后连连点头，纪晓岚又接着说："'顶天立地'称为'头'，我主是当今伟大人物，是天下万民之首，'首'，'头'也，故此称您为'头'。"

乾隆皇帝听了很是满意，纪晓岚见此情景，就拉长了声音说："至于'子'字嘛，意义更明显。我主乃是天之骄子也，因此天下臣民都称您为天'子'。这就是我称您为'老头子'的原因。"

乾隆皇帝高兴地不再追究他的失礼。

在厚黑学看来，这种巧妙的应变，往往不就事论事，并不是只顺一条思路，陷人单向思维的死胡同，而是换几个角度，别出心裁，为自己的失言打圆场，但又不偏离问话的限制，这正是"曲径通幽"这种"直话悠着说"手法的要旨所在。

〔第五篇〕

实话虚着说：让不谅解变成谅解

人与人交往不可能总是一团和气、春光明媚，只要有一方言行失当就可能破坏这种和谐气氛。可是，无论是小疏忽或大错误，没有几个人能立即坦率地承认错误，常常是找出各种理由为自己辩解。而正是这种信任感的缺乏使相互谅解变得异常困难。好在人心都是肉长的，再坚固的堡垒也有被攻破的时候，关键看你怎样去攻；再“冷面”的人也有感动的时候，关键看你怎样去感动。只要在批评、拒绝和道歉等重要环节上，运用好实话虚着说的厚话黑说技艺，取得对方信任，进而求得对方谅解是不成问题。厚黑学认为，无论“真情实意”也好，“虚情假意”也罢，只要“情”和“意”到位，能切中对方的要害之处，最终一定能打动他。

■ 厚话黑说二十五：虚情假意动心

是人总是会“心软”的，再冷酷无情的人也有被打动的时候。在求得别人谅解时，如果能在“情理”上找到突破口，“道理”上就不成问题了。

在厚黑学看来，人们都有同情弱者的倾向，这一点可以说是好的一面，也可以说是坏的一面。从好的方面来讲，它是人的一种美德；从坏的方面来说，容易被人“抓小辫子”。因此，实话虚着说时一定要利用人性这弱的一面。“动人心者莫

不发乎情"，高明的厚话黑说者必然会用"真挚"的感情、"热诚"的态度去求得别人的谅解。这里的关键在于"情"和"意"要到位，要能切中对方的要害之处，最终能打动他，使他首先在情理上"甘拜下风"，如果能在"情理"上找到突破口，"道理"上恐怕更不成问题了。

◎ 一见如故，善套近乎

厚黑学认为，善套近乎是实话虚着说的提前，如果一个人具备与人一见如故的功夫，总是和人笑着说话，在别人看来毫无笑的必要性的场合，也能笑口常开，这样一来，对方即使是对他的话题再不感兴趣，似乎也不忍掉头走开，有了这样一个好的开局，后面的话就好说了。由此可见，"一见如故，善套近乎"是打开厚话黑说大门的钥匙。

怎样才能使自己成为一个使别人一见如故的人呢?

首先，要在语言上表现出你对他人的"爱"。世界上，爱是最有说服力的，温柔的爱，忍耐的爱，宽容的爱，用在社交上，具有无坚不摧的能量。任何人也都渴望着被人爱，但一般人对被爱似乎缺乏信心，所以你尽可以用你的语言去表达出你对他人的爱。

"我看你好像面熟的很，跟我一个好同学特别像，他叫何流，你呢？是他哥哥还是弟弟?""你坐，你坐吧，来大家挤一挤。我每天坐这班车，人总是很多的，而且越走人上的越多，你现在坐好，省得挤着你，我一会就下去。""你竟然也会做出这种事，太让我伤心了，看你的样子，不大像是能做出此事的人。""我把你的名字忘记了，可对你这个人却印象很深刻，上次给我让座位的人就是你吧！像你这样有爱心的人，怎么会跟人打架呢?"

在厚黑学看来，你只要在语言上稍微表现出一些你的关怀和爱心，就很容易让他接受你，愿意倾听你说话，即使是从你

嘴里说出的指责人的话，他人也会对你好感倍增，对你也就一见如故了。

其次，要在语言上多对对方进行“奉承”。尊重他人并获取好感是建立良好的人际关系的重要手段，虽然没有人能十全十美，但这也不妨碍你的赞美，可以说适度的“奉承”是获得他人尊重的有效方法。

一个人的发式、着装、谈吐、行为、姿态都可以成为好的话题。“你的字写的真漂亮！”“你的声音很好听，唱歌一定很动人。”“这种衣服在哪儿买的，你穿上太合适了。”“头发在哪儿做的，一定出自名家之手。

厚黑学认为，对于同一个目的，由于说话方式的不同，会造成两种完全不同的效果。比如，当你的上司病了，你去看望他，说了一大段后：“这真是个大好机会啊！你趁此好好静养一下。不必担心，没有你，公司照样正常运转，所以你不必牵挂公司的事情。”同样一种情况，如果这样说：“你一不在，公司的事务就杂乱无章，显然是缺少一位果断、能干的管理者，希望你能早日康复，回到公司来。”显然，在对方听起来两者的效果大不一样。因为，不管任何人，都有他存在的价值，更何况一个上司，他希望自己对于公司而言是很重要的，而探望他的人却丝毫没有承认他在公司的价值，使他很失望。由此可见，承认他人的价值，是最好的“奉承”，因为它不是毫无事实根据的混淆是非，它是在他人优点的基础上加以适当地夸张，从而使听的人感到温暖和被关注的喜悦感，无形中会对说话人产生一种依赖和亲切感。这便是你与人相处的秘密武器，请不要忘记随身、随时带着这件武器。

◎ 花言巧语，心花怒放

在厚黑学看来，一个情场老手，在说爱一个女人，除了在枕边床上耳热身软之外，隔三差五，还得买点小花，两瓶香水

表示表示。即使她感到你靠不住，也会拿出这些小玩意作证，然后感动得再流一回泪儿。因此，要求得对方谅解，就必须使对方记住你的好处，这时花言巧语就可以发挥出它特有的威力。

比如，一说起讨债，人们马上就会想到双方必然剑拔弩张。对于讨债一方来说能不能求得对方谅解呢？

年初，某厂的销售员小何到东北推销产品，很快同A厂签订了20万元的供货合同。货到后，货款却迟迟不回来。半年后，厂长责令他该厂讨债，临走时给小何下了死命令，讨不回钱就别回来。

小何来到A厂，厂长诉起了苦，表示暂时不能付款。要不来钱，小何就在A厂泡起了“蘑菇”，成了一名“编外职工”，天天到厂里来“上班”。几天下来，他在该厂混熟了，也摸清了他们的底细。这家工厂并不是没有钱，而是钱少债多，担心给了几家会引起更多的债主来上门讨债。了解到真实情况后，小何开始寻找突破口。

小何发现，厂区内高高挂起的广播喇叭，每天中午都播出该市经济广播电台的一档点歌节目，A厂的干部职工大多是这个节目的忠实听众。

中秋节到了，这天小何没有到A厂“上班”，人们都以为他回家过节去了。中午，A厂人照例边吃边听起了广播，从广播中传出的是小何那有趣的“河北腔”。人人都放下手里的筷子，想听听这个小何要说什么。正在吃饭的厂长也停住了，他担心小何在广播中乱说，损害他们厂的声誉。

小何在广播中动情地说：“今天是中秋节，每逢佳节倍思亲，作为离家在外的‘游子’，我也想家。但我并不孤独，我来到这里，得到了A厂干部职工的很多帮助，在这里我为他们点播一首《只要你过得比我好》，以表达我对他们的祝福。”

《只要你过得比我好》的歌声响起来了，在A厂厂区内回荡，深深地打动了A厂的每一个人……第二天，到了上班时

间小何准时地出现在 A 厂，他一下成了新闻人物，认识的和不认识的都上前同他打招呼。很快有人告诉他厂长有请。走进厂长办公室，厂长含笑上前握住他的手，连说对不起，让他在外边过节。随后，厂长告诉他，正巧厂里收回一笔钱，他首先考虑的就是还小何的货款。他已经同财务科打好招呼，小何现在就可以去办手续了。来到财务科，对小何又是一路绿灯。

在厚黑学看来，小何为 A 厂点歌，是不是出于真心只有天知道，但是它的确打动了对方的心，达到了要钱这种“实话”虚着说的目的。

◎ 获取怜悯，激发同情

厚黑学认为，“虚情假意动心”还可以通过自己的忍让，激起对方同情的心，这同样可以打动对方，求得谅解。

有一个日本青年，在一家百货公司上班，他曾经为了和某大企业家缔结合同，拜访过几次对方。虽然是万贯家财的大富翁，但此人却非常小气，别家百货公司也曾经试着和他打交道，都不得要领。大家都认为要使他成为百货公司的客户是不可能的。但是，既然公司老板下令“去看看”，他只好从命。一天，对方不知道他吃了什么开心果：“嗯，上来吧！”就样，这位青年人终于登堂入室了。

大概是穷极无聊吧，“当我还年轻的时候……”这个古怪的老头突然开始滔滔不绝地说起他奋斗史。这一番话足足讲了两个多钟头，客房是榻榻米式格局，对方正襟危坐，这位青年人当然不能直膝或盘腿而坐，刚开始还能频频点头，注意地听，后来脚实在觉得酸痛，他的话已经变成过耳东风，30 分钟后脚已经麻木，过了一个钟头，额头直冒冷汗。

“今天就到此为止吧！”这个古怪的大富翁说完就站起来，这个青年人也打算站起来，不料下半身整个麻木，一不留神，“砰”的一声跌得四脚朝天！古怪的富翁看见这个大男人竟然

跌地不起，“真是个没用的东西!”嘴上如是说着，却笑得合不拢嘴。古怪富翁终于成为这家公司的客户。

在厚黑学看来，这次合作的成功，正是因为怜惜这个“没用的东西”的结果。这位青年人给对方造成了很没用的印象，从而对方便产生了可怜的想法。人人见了弱者、愚笨者便不免会有些同情心，他正是依靠了这种优势而取得了成功。

由此可见，故意适当地把自己安置得低一点，也就无形中已经抬高了别人。当人被别人抬高时，就会多一分善意，而少一分敌意，显然这是虚情假意动心的一个妙着。但假若我们不能适当地把自己装扮成一个“愚笨”者，便会吃大亏。扮成弱者，人们往往会为了谦虚和自尊的需要，对你表现出异乎寻常的大方，孰不知你竟是一只不动声色的老虎。

某厂的业务员葛某几次去一家欠款单位讨债，都没有讨回钱来。科长说他为铁道部推销车票，厂长拿他当“白丁”看待。这次，科长又让他出差讨债，他很不情愿，但又不得不去。

葛某临行前想，这次可能还讨不回来，学校正好放暑假，何不领儿子一道去，免得一个人在外寂寞，儿子也能开开眼界。

欠款单位的人都知道葛某是个很好对付的人，见他这次领着儿子来讨债，供销科科长打趣地说：“你就是把家搬来，我们单位也没钱还账。”另一个人还说：“这么小就培养接班人，看来你们家要发展成讨债专业户了。”

葛某见大家把注意力都集中在孩子身上，眼前一亮。两天后，葛某的儿子自己一人来到欠款单位。科长问：“你爸爸怎么没来?”

小孩说：“爸爸生病了，他让我来问一下，今天有没有钱。”

科长说：“真是胡闹。你怎么不在身边照顾他?”

“他不让。”小孩说。

科长忙安排人去招待所看望，可是，小孩坚决不跟着一起回去。科长提起暖瓶想倒杯水，但是，暖瓶已经空了，小孩瞧在眼里，二话没说，拎起空暖瓶就要去找开水。

“你快放下，我自己去。”科长说，小孩像没听见一样，走了出去。一会儿，小孩把打回的开水给科长斟满。

“小家伙，上几年级了？学习怎么样？”

“三年级了，学习嘛，一直能排上班里的前三名。”

“成绩不错，长大了想干什么？”

“想当厂长。”

“为什么？”

“我要是当厂长，一定要好好经营。决不欠别人的钱，也不让别人欠我的钱，免得为我工作的人像爸爸那样整天像孙子似的辛苦。”

科长苦笑了一下，好像在思索什么。第二天，科长来上班时，发现一个幼小的身影在擦他的办公桌。

“叔叔，两个暖瓶都打满水了，那些办公桌我也快擦完了，一会儿我去拖地。”小孩累得出了一头汗。

“快放下，我来干。”科长实在过意不去了。

“你爸爸的病好些了吗？”科长问。

“好些了，昨天去的那位叔叔给爸爸买了水果和药。”小孩说。

“你快回去照顾你的爸爸，晚上下班我去看他。”科长说，

“叔叔，今天有钱吗？”

“唉，跟你明说了吧，即使有钱，叔叔也做不了主，得有厂长的批示，财务科长才能办手续。”科长当着小孩说了实话。

“那你领我去见厂长好吗？学校就要开学了，爸爸还病在这里。如果爸爸这回讨不到欠款，单位就要停发他的工资了。”

“我领你一起去向厂长求情。”科长感动地说。

科长领着葛某儿子来到了厂长室。

“厂长，我实在受不了了，这笔款我们必须还。”科长一五一十地向厂长述说了经过。

厂长听完科长的汇报，很有感触地说：“这笔欠款一定还清，通知财务科，即刻办理。”

在厚黑学看来，葛某本来是一个老实人，但是情急之下想出了这样一个办法，这其中可以清楚地看到，在达成谅解的过程中，激发同情的重要作用。

◎ 己所不欲，勿施于人

古人说，“己所不欲，勿施于人”，这是一种做人准则。因此，在使用“虚情假意动心”这一实话虚着说的手法时，一定要遵守这条准则。也就是说，既使你说的话是“虚情假意”，但只要你能遵循“己所不欲，勿施于人”的准则，别人就会把你的言行当作是“真情真意”。

例如，战国时，梁国与楚国是敌国，他们在边境上各设界亭，亭卒们也都在各自的地界里种了西瓜。梁亭的亭卒勤劳，锄草浇水，瓜秧长势极好，而楚亭的亭卒懒惰，所种的西瓜与对面的长势简直不能相比。楚人死要面子，在一个无月之夜，偷跑过去把梁亭的瓜秧全给扯断了。梁亭的人第二天发现后，气愤难平，报告了县令，说我们也过去把他们的瓜秧扯断好了。县令听了以后，对他们说：“楚亭的人这样做当然是很卑鄙的，可是，我们明明不愿他们扯断我们的瓜秧，那么为什么再反过去扯断人家的瓜秧？别人不对，我们再跟着学，那就太狭隘了。你们听我的话，从今天起，每天晚上去给他们的瓜秧浇水，让他们的瓜秧长得好。而且，你们这样做，一定不可以让他们知道。”

梁亭的人就照县令的话办了，楚亭的人发现自己的瓜秧长势一天好似一天，仔细观察，发现每天梁亭的人在黑夜里悄悄

为他们浇水的。楚国的边县县令听到报告后，感到非常惭愧又非常敬佩，于是把这事报告给了楚王。楚王听说后，也感于梁国的诚心，特备重礼送梁王，既以示自责，也以示酬谢，使这一对敌国达成了谅解。

厚黑学认为，人心都是肉长的，只要能遵循“己所不欲，勿施于人”，就一定会感动对方的，一定能化干戈为玉帛。

清代康熙年间，当朝宰相张英与一个姓叶的侍郎，在老家的是邻居。叶家重建府第，将公共的院墙拆去，并向张家这边侵占了三尺，引起争端。张家立即发信给京城的张英，要求他出面干预，张宰相却赋诗一首：“千里捎书为堵墙，让他三尺又何妨？万里长城今犹在，不见当年秦始皇？”张家人见信后，就退后了三尺重筑院墙，而叶家也深表歉意地退后三尺。这样两家之间即由从前三尺巷变成了六尺巷，一时传为佳话。

“己所不欲，勿施于人”，对于邻里关系如此，其他社会关系也同样。唐代时，狄仁杰生性憨厚，从不居官自傲。还在他当荆州都督府法曹时，同僚郑崇质奉命出使去一个很遥远的蛮荒之地，偏偏郑崇质有一个年老而且多病的母亲，郑崇质丢下老母只身远行，心里很不是滋味，狄仁杰见状十分同情，便求见作为主管的长史简仁基，自告奋勇，要求代替郑出使。狄仁杰的举动使简仁基深受感动。此时简仁基正和司马李孝廉闹矛盾，两人互相拆台，形同陌路。但是面对如此急公好义的狄仁杰，简仁基非常惭愧，于是他硬着头皮找到李孝廉，深有感触地叹道：“与仁杰相比，我们难道能不自惭形秽吗？”李孝廉果然也深受震动，两人居然从此和好如初。

■ 厚话黑说二十六：批评未必伤心

——常言说，正言难入，没有几个人能在别人指出后立即坦率地承认自己的错误，你想规规矩矩对某人提出批评或陈述对某个问题的忠告，其结果往往是不欢而散。

常言说，正言难人，没有几个人能在别人指出后立即坦率地承认自己的错误，你想规规矩矩对某人提出批评或陈述对某个问题的忠告，其结果往往是不欢而散。

◎ 恩威并施，胡萝卜加大棒

厚话黑说认为，对人进行批评时，有一点必须注意，就是在批评的同时，要做好善后工作，以减少负面效应。一个人在批评别人时，常常会控制不住自己的情绪，以至于批评得有些

过火，严重挫伤了别人的感情。这样一来，批评的目的根本达不到。此时，就要做好善后的安抚工作，尽量及时地控制住自己的情绪，并当面采取措施暗表歉意和鼓励，以便缓和对方的反感情绪。尤其是等到对方满意地离去后，更应该在对方的同事、家人、朋友等身上作作文章，通过他们之口传达自己的歉疚之情与关爱之意，让对方感到你心里是真正装着他们的，而自然而然地消去怒气，审视自己，接受你的批评，这样就体现出了实话虚着说的作用。

比如，有一次，美国总统柯立芝批评女秘书。柯立芝对她说："你今天穿的这件衣服真漂亮，你真是一位迷人的年轻小姐。"由此，柯立芝平时比较沉默寡言，很少对方大加赞赏，所以这句话使那个女孩子满脸通红。接着柯立芝又说："我说的是真话。不过另一方面，我希望你以后对标点符号稍加注意一些，让你打的文件跟你的衣服一样漂亮。"

在厚黑学看来，如果这位总统直接批评女秘书，甚至以上司的口气贬损她，说她的工作怎样的不认真，连标点符号也随便丢掉，等等，这样一番火爆的批评效果肯定会使对方陷入困境，她可能会因此大哭一场，甚至闹起情绪，工作效果肯定还会受到影响，这种批评只能起到消极的影响，根本达不到厚话黑说所说的谅解的目的。

在厚黑学看来，软硬两手，双管齐下，对下级管用，对上级同样管用。

1909年正是德皇威廉二世执政，他目空一切，发表了一篇荒诞绝伦的演说，他说德国是世界和平的主宰，只有使德国建立强大的陆海军才能稳定欧洲，并且维持英国的利益。他还声称自己是英国友人，他曾使英国不受俄法两国的压力在非洲获得胜利。

这篇演说在报纸上刊登后，举世震惊，并把整个局势搅得越发混乱。世人都对这篇骄横无耻的演说加以攻击评论，尤其是在英国最为激烈，连德国的政客亦不胜惊惶。德皇自己也有

些后悔，为了保持自己的尊严，德皇就把责任推到总理大臣布洛亲王身上，叫他来声明那篇演说是出自亲王的建议。布洛得知此事后就对德皇说："陛下，恐怕世人不会相信它是事实。"德皇闻之大怒，便说："你以为我才是笨猪，能犯你永不犯的错误。"布洛马上说："陛下，我说的绝无这个意思，实际上陛下各方面的学识都远胜过我，我所懂的只是军事和外交上的一些粗浅知识，而陛下在这方面懂得比我多得多，并且精通一切自然科学。陛下每次谈及各种科学原理时，我都深感佩服，因为我完全是个外行，连一点儿都不懂。"

德皇听到布洛这样说，心中不快顿时全消，因为他相信布洛没有鄙视之意，并且敬佩自己的才能，于是接受了布洛亲王的忠告，并很高兴地握着布洛的手说："我们继续互相合作，团结一致，如果有人说布洛不好，我将对他的鼻子猛击一拳！"

在厚黑学看来，布洛亲王凭借自己的聪明在千钧一发之际挽回了局面，但是他的这次经历可以给我们一个教训，或者说他在说话中仍有一个不完美的地方，那就是他应该把赞美放在自己的忠告之前，这样就天衣无缝了。

◎ 轻重有度，不一棍子打死

有的人在批评时，总是夸大其词，借机整人，他往往以一时一事的失误，就将人的过去全盘否定，觉得此人"朽木不可雕也"，甚至当面断定对方"不可救药"。在厚话黑说看来，这么想和这么说都是大错特错了。那么，在运用"批评未必伤心"时，一定要把握住以下原则：

首先，不要随随便便地指责别人。中国古代有一个寓言故事：在一条河里有一条豚鱼，它游到一座桥下，撞在了桥柱上。这条鱼不怪自己不小心，也不想绕过桥柱，反而生起气来，认为是桥柱撞了自己，于是，气得张开嘴，竖起鳃旁的

鳍，胀起肚子，漂在水面上，很长时间一动也不动。飞过的老鹰看见它，一把抓起来，把它的肚子撕裂。这个寓言故事告诉我们，在不该发怒的时候发怒，结果一定会遭到不幸。因此，在厚话黑说看来，即使别人真的犯下了“不可饶恕”的错误，在批评对方的时候也一定要讲求适当的方式，不能随随便便地指责别人。挨批评肯定是一件痛苦的事件，也是一件丢面子的事件，因为“苦”，受批评者往往要产生抵触情绪，使批评的效果大打折扣，如果能够很恰当的把握批评的方法尺度，使批评达到春风化雨的效果。

其次，不能没有理智地宣泄自己的怨气。厚黑学认为，批评和发脾气不是一回事，发脾气根本无助于提高批评的效果，只能把事情搞僵。别人做了与你不利的事，或说了与你不利的话，你难免不生气，生气归生气，但一定要有气度和涵养，要能够把握自己的情绪，批评时千万不要声嘶力竭。

第三，注意摆事实，讲道理。厚话黑说认为，批评时一定要以理服人，摆事实，讲道理。如果，一味地挖苦侮蔑，或者以对方的缺陷为笑柄，过分地伤害对方的自尊，往往会适得其反，一是产生抵触，他会以其人之道还治其人之身的。比如，一天晚上，海德的太太拿电话账单对他说：“瞧瞧，儿子在我们去欧洲的时候，打了多少长途电话，”她指着其中一项，“单单这一天，这一通，就打了1小时40分钟。”“什么？这还得了！”海德立刻准备上楼去说批评儿子。可是，才站起来，又坐下了。他想：自己在气头上，还是不说的好。而且儿子这么大了，要说，也得有点技巧。第二天中午吃饭的时候，他对儿子笑着说：“你马上要回学校了，查一查资料，找一家长途费率最低的电话公司。”然后，又来个急转弯，“咳，其实你上博士班，恐怕也没有时间打，我是多操心了。”“是啊，是啊，”儿子不好意思地说，“你是不是看到了我上个月的电话账单？那阵子因为要回纽约，一大堆事急着联络，所以确实打多了。”在厚黑学看来，这位海德先生，把要说的“省钱、

少打电话、别误了功课”这些话，全换个方法说了，使儿子认识到自己的错误，却一点也没有发生不愉快的事件。

第四，不可伤害对方的自尊。教育学家告诉家长们：“孩子的美术作品不够好，你不能说‘你画坏了’，而说：‘你想想，是不是还能改进些？’而当孩子的功课做错了的时候，你最好别说‘你错了’。要很委婉地讲：‘你检查一下，有没有照老师指导的方法去做？’”在厚黑学看来，批评别人时永远不能伤害对方的自尊，应该用很正面、很极积的思考方式对待别人，这样别人也会以正而的方式对待你。相反的，如果你以恶意的、否定的言词对待他，他也会以‘负面思考’来看这待你。”比如，一个丈夫找东西找不到，叫太太帮忙找，太太一眼就发现了，于是指着丈夫的眼睛说：“上帝给你这么好的东西，你不用。”丈夫笑笑，指着太太说：“上帝给我这么好的太太，我正在用。”那太太当时再忙，听到这句话，不是也会开心吗？

第四，绝不能以大压小，仗势欺人。有的上级和下属发生口角时，气头上的口头语是：“听你的，还是听我的？”“这里谁说了算？”甚至是用扣奖金，扣工资，调离岗位相威胁，不是以理服人，而是仗势压人。在厚黑学看来，这不是批评，这样的结果常常是压而不服，还结下了心病。

◎ 进退有法，直肠子行不通

针对一些错误言行，不可避免地要产生一些批评意见。但是，如何开展批评，却大有文章可做。在厚话黑说看来，以下几点方法可供借鉴：

首先，因人而异的方法。不同的人由于经历、文化程度、性格特征、年龄等的不同，接受批评的程度有很大的区别。这就要求根据不同批评对象的不同特点，采取不同的批评方式。不同的人对于同一的批评，会有不同的心理反应，因为不同的

人，性格与修养是有区别的。可以根据人们受到批评时的不同反应将人分为迟钝型反应者、敏感型反应者、理智型反应者和强个性型反应者。反应迟钝的人即使受到批评也满不在乎；反应敏感的人，感情脆弱，脸皮薄，爱面子，受到斥责则难以承受，他们会脸色苍白，甚至会从此一蹶不振，意志消沉；具有理智的人在受到批评时会感到有很大的震动，能坦率认错，从中汲取教训；具有较强个性的人，自尊心强，个性突出，遇事好冲动，心胸狭窄，自我保护意识强，心理承受能力差，明知有错，也死要面子，受不了当面批评。厚话黑说认为，针对不同特点的人要采用不同的批评方式，对自觉性较高者，应采用启发作自我批评的方法；对于思想比较敏感的人，要采用暗喻批评法；对于性格耿直的人，采取直接批评法；对问题严重、影响较大的人，应采取公开批评法；对思想麻痹的人应采用警示性批评法。由此可见，在进行批评时忌讳方法单一，死搬硬套，应灵活掌握批评的方法。

其次，批评与赞美相结合的方法。如先夸奖再批评的方法，比如约瑟芬·卡耐基是19岁时来到纽约，给她的伯父戴尔·卡耐基当秘书的。那时候，她中学毕业刚3年。工作经验等于零，常常在工作中出差错。卡耐基想让约瑟芬注意错误时，常常先这样说："你出了个错误，约瑟芬，不过老天知道，比我曾经犯过的错误来说，你要轻得多。我对自己所做的傻事、蠢事很感内疚，因而并不想批评你或别人。不过，如果你这样做，你觉得是否更明智些。"也可以先赞美后"将军"。比如，我国援建某国一大型运动场遇到了停电的困扰，难以按期完工。工程队负责外事的黎女士便找到该国电力委员会经理，谁知对方百般推倭。于是，黎女士先设宴款待对方，不断以外交辞令夸赞他"颇有才干"，感谢他对双方的"支持与合作卓有成效"。正当对方喜不自禁时，她话锋一转，以调侃的语调说："某某先生，您是这个项目的总负责人。我们如果不能按期完工，虽然经济上受损失，可是对你的影响恐怕更大

了。贵国运动会不能如期召开，那么，你头上的乌纱帽没准也会被拿掉呢！”此言在软硬夹攻中点明了要害，立即引起对方的重视，工地上很快就恢复了供电。又比如，欧美一些企业管理学家主张使用“三明治”批评方法，即在批评别人时，先找出对方的长处赞美一番，然后再提出批评，而且力图使谈话在友好的气氛中结束，同时再使用一些赞扬的词语。这种两头赞扬、中间批评的方式，很像三明治，故以此为名。

第三，循序渐进的方法。这种方法是指逐渐输出批评信息，有层次地进行批评。这样可以使被批评者对批评逐渐适应，逐步接受，不至于一下子“谈崩”，或背上沉重的思想包袱。

第四，提问式的方法。用提问的办法进行批评，适用于善于思考、性格内向、各方面比较成熟的人，这些人一般都有一定的思考能力，对自己的过失，多数情况下可以自我醒悟，把批评信息传给他们，他们就会在思考中认识到自己的错误。比如，一位著名的华裔科学家，在美国哥伦比亚大学为120多名中国留学生作学术报告，可是坐在后排的学生有的不认真听讲，互相讲话，这位老科学家非常生气，他说：“请各位听着，你们有这个机会再不听的话，你是没有前途的。你要自己尊重自己。你们考上研究生算得了什么？你们考第一名又算得了什么？难道中国青年就是这样吗？你们谁学了东西？请举手。你们对得起自己吗？你们必须努力。200年来中国人是受压迫的，炎黄子孙是要抬头的。你们是精华，你们必须尊重自己，你们是要负责的。”这位老科学家对留学生的批评，连用了六个提问，以引发大家的思考，使大家幡然醒悟，意识到自己行为的不妥。

第五，间接的方法。在一些特殊情况下，或者是同特殊人物交谈，婉言批评往往比直言批评更能取得积极有益的交谈效果，即不会产生误解，也容易使对方接受。比如，《日出》中有这样一段对话：

方达生：竹筠，怎么你现在变成这样——

陈白露：这样什么？

方达生：呃，呃，这样地好客——这样地爽快。

陈白露：我原来不是很爽快么？

方达生：哦，我不是，我不是这个意思……我说，你好像比从前大方得——

陈白露：我知道你心里是说我有点太随便，太不在乎，你大概有点疑心我很放荡，是不是？

在厚黑学看来，在这段对话中，方达生本意是要批评陈白露“太随便”，但这样说怕伤了对方，而使用“好客”、“爽快”、“大方”等词语，婉转地批评了陈白露，使陈白露自然地警觉起来。由此可见，批评是在感情强烈的状态下常用的一种说话方式，它犹如一剂有强烈刺激作用的药物一样，用之得当，可以治病，用之不妥，可以伤人。因此，批评方法要因人、因事制宜，才能取得好的效果。

◎ 发难有时，减少抵触情绪

厚黑学认为，批评别人时，如果时机不对，会带来一系列消极影响。如何把握批评的时机呢？

首先，在具备了一定的前提之后才能进行批评。一方面，批评和接受批评的双方应该以足够的信任为基础，如果无法取得对方的信赖，即使所持的见解确实言之有物，也很精辟，却依然无法令对方折服。另一方面，批评者必须有纯正的动机和建设性的意见，在进言之前先要确定自己的言行确能发挥实际效用。最后，你和被批评的对象之间有足够的关系，构成批评的理由，而你又有足够的时间分析自己的看法。真理并不是任何人所能垄断或独占的，当我们观察别人时，总免不了以个人有限的经验，和一己的需求作衡量尺度，难免失之偏颇，最好的办法就是在提出批评之前，先请教第三方，使你的言论更能

切合实际，合乎客观。

其次，在时机适当时才能进行批评。一方面，当一个人心平气和较能以客观立场看问题时，就是对其进行批评的适当时机。假若你心中充满不平，随时可能大发脾气，那么最好先让自己冷静下来，因为过分情绪化的表现，不仅无济于事，反而有害。不仅对于批评者，对于双方都是如此。另一方面，在对方对自己所犯错误记忆犹新之时提出批评。假如在事情发生几个月以后才提出来，这时人们的记忆已经模糊，你的批评反容易使对方留下“偏颇不公”的印象。

第三，只有在对方处于能够接受的心理状态下才能进行批评。在厚黑学看来，进行批评时，除了个人的心理状况外，一定要把对方的心理状况考虑在内。你应该在对方事先已有心理准备，并且愿意聆听的情况下，提出批评。假若对方情绪低落，那么就等到他恢复冷静时再说出你的看法。假若对方向你寻求帮助时，你也应该尽可能把事实告诉他。

◎ 批驳有术，让人无话可说

厚黑学认为，在进行有效的批评时，除了在考虑原则、方式和时机之处，还必须注意对批评的艺术性的考量，使自己在反驳对方不适当的言行时能够有的放矢，效果明显。例如，一个吝啬的老板叫伙计去买酒，伙计向他要钱，他说：“用钱买酒，这是谁都能办到的；如果不花钱买酒，那才是有能耐的人。”一会儿伙计提着空瓶回来了，老板责骂道：“你让我喝什么?”伙计不慌不忙地回答说：“从有酒的瓶里喝到酒，这是谁都能办到的；如果能从空瓶里喝到酒，那才是真正有能耐的人。”在厚黑学看来，老板想不花钱喝酒的言行是不适当的，而如果伙计不知如何机智应对的话，或者可能遭到老板的严厉斥责，或者自己贴钱给老板喝酒。这就显出了这位伙计批驳的艺术。在现实生活中，反驳别人的不适当言行可采用这样

一些技巧：

首先，以谬制谬。比如，某公司的待遇很低，下属职员苦不堪言，这一点老板也承认，但是他为了自身的利益仍然不愿意主动增加工资，这家公司的主任对于下属的抱怨也爱莫能助，因为他毕竟不是老板。有一天，这位主任灵机一动，想出了一个计策，他对老板说："公司里的职员都表示待遇太低，生活很艰苦，别的开销暂且不说，单是每月上下班的公共汽车费，也不胜负担，叫他怎么办呢?"老板说："他们自己可以买自行车，这样既能解决上下班问题，又能锻炼身体，不是一举两得的好办法吗?"主任播播头说："他们磨穿了鞋袜也无钱购买自行车。我倒有一个办法，希望老板出一个告示，提倡赤足运动，叫大家赤足上下班，这样不是连买鞋袜的钱也省下了吗？谁叫他们命运不好，生在这个时候！谁叫他们不去想办法做生意，来干这份苦差事！他们坐不起计程车、公共汽车，也不能鞋袜整齐地到公司上班，都是活该，自找苦吃！"他这样一说，说得老板也有点不好意思了，只好增加了职工的工资。

其次，委婉点拨。比如，19 世纪意大利著名歌剧作曲家罗西尼，对自己的创作，非常严肃认真，非常注意独创性。对那些模仿、抄袭行为深恶痛绝。有一次，一位作曲家演奏自己的新作，特意请罗西尼去听他的演奏。罗西尼坐在前排，兴致勃勃地听着，开始听得蛮入神，继而有点不安，再而脸上出现不快的神色。演奏按其章节继续演下去，罗西尼边听边不时把帽子脱下又戴上，过一会，又把帽子脱下，又戴上，这样，脱下戴上，戴上又脱下，接连好几次……那位作曲家也注意到了罗西尼的这个奇怪的动作和表情，就问他："这里的演出条件不好，是不是太热了?""不，"罗西尼说，"我有一见熟人就脱帽的习惯，在阁下的曲子里，我碰到那么多熟人，不得不频频脱帽了。"

第三，循循善诱。比如，俄国伟大的十月革命刚刚胜利的

时候，沙皇的皇宫被革命军队攻占了。当时，俄国的农民们打着火把嚷道，要点燃这座举世闻名的建筑，将皇宫付之一炬，以解他们心中对沙皇的仇恨，一些有知识的革命者出来劝说，但无济于事，列宁同志得知此消息，立即赶到现场。面对着那些这些农民，他恳切地说："农民兄弟们，皇宫是可以烧的。但在点燃它之前，我有几句话要说，你们看可不可以呢?"农民们一听这话，列宁同志并不反对他们烧，立即同意。列宁接着问："请问这座房子原来住的是谁?""是沙皇。"农民们大声地回答。列宁又问："那它又是谁修建起来的?"农民们坚定地说："是我们。""那么，既然是我们人民修建的，现在就让我们的人民代表住，你们说，可不可以呀?"农民们点点头。列宁又问："那还要烧吗?""不烧了!"农民们齐声答道。在厚黑学看来，面对愤激的群众，列宁的五句循循善诱的问话，理清了群众思路，提高了其思想认识，保住了皇宫这座举世闻名的建筑，这里就是采用了循循善诱的厚话黑说技巧。

第四，据理力争。比如，有一位女作家的一部长篇小说引起了轰动，一时成为畅销书。有个评论家曾向女作家求婚遭到拒绝，怀恨在心，经常在评论中旁敲侧击地贬低对方的才干。在一次文学界举行聚会中，许多人当面向女作家表示祝贺，可是忽然那位评论家分开众人，挤到前面，大声说道："您这部书的确十分精彩，但不知您能否透露一下秘密。这本书究竟是谁替您写的?"女作家很镇静，她谦和地对评论家说道："您能这样公正恰当地评价我的作品，我感到十分荣幸，并向您表示由衷的感激！但不知您能否告诉我，这一本书是谁替您读的呢?"在厚黑学看来，这位评论家的用意十分明显。而女作家的反问，同样针锋相对，潜台词是说，你从来不认真读别人的作品，所作的评论无非信口雌黄，这就显出了她高超的批评艺术。

◎ 诚心劝告，不会令人生厌

有时候，人们对家人、对朋友，觉得有许多话不得不说，可是说了，反而把感情伤害了，反而把事情弄糟了。其实，只要你是真心为对方着想，就有办法使对方理解。常言说“良药苦口”，其实，把良药弄成苦口，以致病人怕吃，这是医学不发达的现象，把忠言弄得逆耳，以致别人不能接受，这是说话的人对口才不加研究的结果。我们都有这样的感受，我们并不是不愿听别人的批评，也不是不能接受批评，有时，我们还真希望有人来指点指点。自己做了事情，说了话，写了文章，自己不放心，不敢下判断，这时候大家何尝不希望有人出来告诉哪点好，哪点不好。有的时候，会遇到一个人，一个朋友，或是一位先生，因为他们能够忠实地、大胆地指出你的许多错误，正因为如此，你就敬佩他、感激他，甚至永世不忘。

可是为什么也有些批评和忠告人们不爱听，听了就难受、就气愤，甚至感到自己的自尊心、自信心都受到了损伤？其实，人的心理是非常矛盾的，说人们喜欢别人批评，能够接受别人批评是对的；说人们不喜欢别人批评，不接受别人批评也是对的。回想一下，什么人，在什么情况下批评我们，甚至是非常严厉地批评，我们就会点头接受，并且心悦诚服；而什么人，在什么情况下即使碰我们一根毫毛，我们也会跳起来反驳。

仔细分析和比较之后，就会发现，在二者之间有个一根本的不同点，就是别人对我们的同情与了解的程度深刻与否。

始终欢迎的是那些了解自己，而又非常同情自己的人，欢迎他们对自己明白透彻而又充满热忱的批评。

苦口的良药和不苦口的良药放在一起，每一个人都会选择不苦口的良药的，逆耳的忠告和悦耳的忠告比较起来，悦耳的忠告也永远是占上风的。因此，除了真心诚意为对方着想之

外，还必须发挥出“糖衣”的作用，现代医学越来越进步，苦口的良药大概也渐渐被淘汰了。然而，仍有一些良药是苦口的，在苦口的良药外而大多也都包有一层“胶囊”或“糖衣”。而我们在逆耳的忠告外面，也一样应该加一层“糖衣”。这“糖衣”，就是同情和了解、温暖和热忱。

而对人的同情、了解与忠言，绝不同于糖衣和苦药的关系。糖衣与苦药是一种表里的关系，而同情、了解与忠告，却是融合在一起的。同情与了解是我们忠言的根本，是我们忠言的核心。我们的忠言，也就是我们的口才，它是基于对人的同情和了解的。我们的忠言，别人听了以后，听进耳里，记在心上，咀嚼的越透，研究的越深，别人就越觉得我们对他了解的非常透，越觉得我们对他的同情非常之深。

因此，厚黑学认为，我们在劝导别人之前，自己必须得先来想一下，假如别人对自己这样劝导，你会怎样呢？当我们事先这样思考之后，就知道当众指责别人是不明智的，即使只有两个人在一起，没有第三者在场，你指责他，他也不会服气的。所以，我们即使不是当着众人的面，也应该注意规劝的言辞，也必须口气委婉，使对方不过分难堪，这样才能真正达到规劝的目的。

例如，齐景公在位期间，特别喜欢修建亭台楼阁，以游玩观赏；喜欢穿戴华贵奇异的服饰，以图新奇和开心；喜欢通宵达旦地饮酒作乐，过着奢侈豪华的生活。晏婴作景公的相国时，则用俭朴简约的生活约束自己，以劝谏景公。景公多次给他封赏，都被他拒绝了。景公很尊重晏子，不忍心他过平民一样艰苦清贫的生活。有一回，景公趁晏子出使晋国不在家的机会，给他建了所新房子，谁知晏子一回来，就把新房子拆了，给邻居们建房，把因给他建房而迁走了的邻居们请回来。景公知道了，很生气，说：“你不愿打扰百姓、邻居，那么替你在宫内建一所住房行吗？我想和你朝夕相处。”

晏子一听，急了，说：“古人说，受宠信要能知道自我收

敛。您这样做虽然是想亲近我，但我却会整天诚惶诚恐。我一个臣子怎么能这样做呢？那只会使我与您疏远开来。”

景公无法强求，只好退一步说：“你的房子靠近闹市，低湿狭窄，整天吵吵闹闹，尘土飞扬，不能居住。给你换一个干燥高爽、安静一点的地方总可以吧？”

晏子也不接受，他连忙辞谢，说：“我的祖先就是世世代代住在这里的，我能继承这份遗产，就已经很满足了，而且这地方靠近街市，早晚出去都能买到我所要的东西，倒也方便。实在不敢再烦扰乡邻而另外再建房子。”

景公听了，笑着问：“靠近街市，那你一定知道东西的贵贱，生意的行情！”

“当然知道。百姓的喜怒哀怨，街市货物的走俏滞销，我都很熟悉。”

景公觉得有趣，随口问道：“你知道现在市场上什么东西贵？什么东西贱？”

那时，景公喜怒无常，滥施刑罚，常常把犯人的脚砍下来，因而市场上有专门卖假脚的。晏子心想趁机劝谏景公，便说：“据我所知，假脚的行情看涨，而鞋子却卖不出去了。”

景公马上收敛起笑容，脸色非常严肃，再不作声，这事对他触动很大，过不久，他便下令减免刑罚。

在厚黑学看来，一桩平凡的小事，一席平凡的交谈，聪明的晏子却能抓住机会，巧妙地劝谏景公，减免刑罚，免除了多少人的痛苦和不幸，这就是实话虚着说的妙用！

■ 厚话黑说二十七：拒绝却不寒心

——如果拒绝不得法，就可能断绝交情，引人恶感，被人误会，甚至埋下了仇恨的祸根。因此，拒绝别人的请求是一门地道的厚话黑说艺术。

如果拒绝不得法，就可能断绝交情，引人恶感，被人误会，甚至埋下了仇恨的祸根。因此，拒绝别人的请求是一门地道的厚话黑说艺术。

拒绝别人的请求是一门艺术。拒绝不得方法，会带来很多的麻烦。例如一个素行不良的朋友来向你借钱，你明知道把钱借给他就像肉包子打狗一样有去无回；一个相识的商人向你推销商品，你明知买下了就会亏本……诸如此类的事你必定加以拒绝。可是拒绝之后，就有可能断绝交情，引人恶感，被人误会，甚至埋下了仇恨的祸根。要避免这种事情发生，最好的办法就是，即要用坚决果断的暗示给对方一个明确的拒绝信号，同时又不伤害他的自尊心，并让对方明白你的拒绝是万不得

已，这就要运用到“实话虚着说”的本领。

◎ 缓和对方对“不”的抗拒感

厚黑学认为，拒绝对方其实不难，只要明白说出“不”就可以了。但是，语气强硬地说“不”，是会伤害对方的自尊心，甚至遭来对方的怨恨。因此，要通过实话虚着说，来表达出“不”，关键要把握好自己的态度，以缓和对方对“不”的抗拒感。

首先，要清楚地表明态度。有的人认为，对于拒绝应该在态度上表现得暧昧不明，以免伤了对方的心，其实这是错误的。厚黑学认为，你越是态度暧昧，越会给对方造成一种期待，这时，虽然想表示拒绝，却又讲不出口。听别人几句甜言蜜语，就轻易地承诺下来的举动，也是自己态度不明确所造成的。

其次，要顾及对方的自尊。尽管要向对方明确地传达你拒绝的信息，但是要考虑到，人都是有自尊心的，一个人开口相求时，往往都带着惴惴不安的心理，如果一开始就说“不行”，势必会伤害对方的自尊心，使对方不安的心理急剧加速，失去平衡，引起强烈的反感。因此，不要一开口就说“不行”，应该尊重对方的愿望，先说关心、同情的话，然后再讲清实际情况，说明无法接受要求的理由。厚黑学认为，如果先说了一些让人听了产生共鸣的话，对方一般会相信你所陈述的情况是真实的，相信你的拒绝是出于无奈，因而是可以理解的。同时，为了不伤对方的自尊，还要注意准确恰当地措辞。比如你拒聘某人时，如果悉数罗列他的缺点，会十分伤害他的自尊心。倒可以先称赞他的优点，然后再指出缺点，说明不得不这样处置的理由，对方也能更容易接受，甚至感激你。

第三，降低对方的期望。厚黑学认为，凡是对你提出要求的人，都是相信你能解决这个问题，抱有很高的期望值。常言

说，“期望越高，失望越大”，对你抱有期望越高，越是难以拒绝。因此，在拒绝要求时，不要多讲自己的长处，或过分夸耀自己，这样会在无意中抬高了对方的期望，增大了拒绝的难度。如果适当地讲一讲自己能力的局限，就降低了对方的期望，在此基础上，抓住适当的机会多讲别人的长处，就能把对方求助目标自然地转移过去。这样不仅可以达到拒绝的目的，而且使被拒绝者得到一个更好的归宿。

第四，话语尽量温柔缓和。厚黑学认为，当你想拒绝对方时，可以在温柔缓和的语气中，逐渐地发出一些警语，使对方产生“可能被拒绝”的预感，形成对方对于“不”的心理准备。因此，在厚黑学看来，婉转地拒绝，对方会心服口服；如果生硬地拒绝，对方则会产生不满，甚至怀恨、仇视你。所以，一定要记住，拒绝对方时，要让对方明白，你的拒绝是出于不得已，并且感到很抱歉，很遗憾，尽量使你的拒绝温柔而缓和。

第五，让对方明白你的处境。厚黑学认为，人们在求别人帮忙时，总是希望别人能满足自己的要求，却往往不考虑给他人带来的麻烦和风险。如果能实事求是地讲清利害关系和可能产生的不良后果，把对方也拉进来，共同承担风险，即让对方设身处地去判断，这样会使提出要求的人望而止步，放弃自己的要求。例如有人想请长假外出经商，去找某医生开个肝炎的假证明。对此这种行为医院早已多次明令禁止，一经查实要严肃处理。因此，医生就可以婉转地把他的难处讲给对方，对方通常会自找台阶地说，“我一时没想那么多，经你这么一说，我也觉得这个办法不行。”由此可见，如果能让对方由己及人地去想问题，体谅别人的难处，拒绝起来就容易了。

第六，态度一定要真诚。拒绝总是令人不快的，即使语气再“委婉”，目的也无非是为了减轻对方的心理负担。因此，作为上级拒绝下级、晚辈的要求时，不能盛气凌人，要以同情的态度，关切的口吻讲述理由，使之心服。在结束交谈时，要

热情握手，热情相送，表示歉意。

◎ 语中藏“不”而非直言其“不”

世界著名电影大师卓别林有一段话：“如果你想成为一个生活异常美满的人，你必须学会一件事，也许是生活中最重要的一课，必须学会说‘不’。对于‘不’我同样很难说出口，但我一旦学会说‘不’，生活就变得好过多了。”的确在生活中，很多人不认识“不”字的伟大，遇事优柔寡断，畏首畏尾，结果常使自己处于被动地位，听命于人。这些人心里都知道不要什么、不能怎样，和为什么不要、为什么不可能，可就是学不会说“不”，于是简单的“不”字，只在嗓眼里打滚，怎么也跳不出来。其实，要说“不”，并非直言其“不”，还可以语中藏“不”。

首先，婉转地表达出“不”的信息。如果某人提出的要求不符合原则，就不能答应，不能为保持一团和气而丧失立场，不论什么样的关系，该拒绝的一定要拒绝。但同时要讲究说话方式的灵活性，根据人际关系的类型和特点，根据语言交往的内容、场合和时间等的不同，来采取灵活的策略，其中，很重要的一点是委婉含蓄，其目的是希望对方知难而退。例如，有人想让庄子去做官，庄子并未直接拒绝，而是打了一个比方，说：“你看到太庙里被当作供品的牛马吗？当它尚未被宰杀时，披着华丽的布料，吃着最好的饲料，的确风光，但一到了太庙，被宰杀成为牺牲品，再想自由自在地生活着，可能吗？”在厚黑学看来，庄子虽没有正面拒绝，但一个很贴切的比喻已经拒绝了让他去做官的要求。

其次，为对方提供可作为替代的方法。也就是说，当对别人所托之事自己不能帮忙时，应在讲明道理之后，帮助想一些别的办法作为替补。这时，即使你想的办法不很理想，但你已经尽力了，对方的情感便得到了满足，这在一定程度上减少了

失望感。例如，青年王某的未婚妻被车间主任欺侮了，王某发誓要为未婚妻报仇，并买了一把锋利的弹簧刀，要放倒对方，但考虑到对方人高马大，自己对付不了他，于是请李某帮忙。李某认为，尽管这个车间主任不是好东西，应该教训教训他，但如果感情用事，放倒了他，那是会触犯法律的。于是，李某问王某是否爱他的未婚妻，得到肯定回答后，他说："这就好，爱一个人不容易，真正爱上一个人，不管她遇上多么大的不幸，都是不会动摇爱的决心的，相反，还要帮助她从不幸之中解脱出来。如果你感情用事，并不是爱她，而是在害她，她不会为此而感谢你，相反会恨你。坏人总是要受到惩处的，这要靠法律。车间主任的行为是犯法的。这样吧，我帮你和你的未婚妻运用法律的手段来惩处车间主任吧，我相信，法律会给你们一个满意的答复的。"他的这番话，打消了王某复仇的念头，并最终运用法律惩处了那位车间主任。在厚黑学看来，李某没有感情用事，也没有直接拒绝对方的要求，而是先讲了一番道理，并把话题的重心由复仇转移到运用法律手段上来，使问题得到了圆满的解决。

第三，含糊其辞地敷衍对方。这是指在不便明言回绝的情况下，含糊回避对方人。敷衍对方是一种艺术，运用好了会取得良好的效果。如：有一个人向一位做生意的朋友借钱，这个朋友敷衍他说："好！没问题，再过一段时间，等我收回一笔货款后，就马上借给你。"在厚黑学看来，这位朋友的敷衍很有水平，不说不借，也不说马上借，而是说过一段时间收回货款后再借。这话有几层意思：一是我目前没有，现在不能借给你；二是我也不是富人；三是过一段时间不是确指，到时借不借再说。借钱的人听后自然明白了对方的意思，但他不会怨恨什么。拒绝可以运用以下几种方法：一是借故推托其辞。在不便明言相拒的时候，找个理由推托其辞是一种比较策略的办法。如：有人托你办事儿，假如你是领导成员之一，你可以说，我们单位是集体领导，像你的事儿，需要大家讨论，才能

决定，不过，这件事恐怕很难通过，最好还是别抱什么希望，如果你实在要坚持的话，待大家讨论后再说，我个人说了不算数。二是顾左右而言他。也就是答非所问装糊涂，给请托者以暗示。如："此事您能不能帮忙?""我明天必须去参加会议"。这样就答非所问地婉拒了对方，使对方从你的话语中感受到，他的请托得不到你的帮助。三是含糊拒绝。也就是不说同意，也不说不同意，如："今晚我请客，请务必光临。""今天恐怕不行，下次一定来。"下次是什么时候，并没有说定，实际上给对方的是一个含糊不定概念。对方若是聪明人，一定会听出其中的意思，而不会强人所难了。

第四，避实就虚，避免实质性回答。厚黑学认为，当别人要求你公开某些情况，而你不想或不能作出一些明确的回答时，可以采取避实就虚的手法，避免作实质性回答。例如，1945 年美国在日本扔下两颗原子弹后，美国新闻界一个突出话题是猜苏联有多少原子弹。当苏联外长莫洛托夫率代表团访问美国时，有美国记者问他："苏联有多少原子弹?"莫洛托夫绷着脸说："足够!"在厚黑学看来，这样的回答避其话锋，保守秘密，同时又显示了自尊和力量，这就是避实就虚，避免作实质性回答的最典型的事例。

第五，采取"蘑菇战术"，以拖待变。某市教育局的人事科长，经常处于矛盾的包围之中，上级的话他不得不听，违心的事也要办；下边的事不敢应，一应就是一大串。在他极其苦恼时，一位智者提醒他，面对矛盾，你何不采取回避锋芒的办法，这能使你得到解脱，这使这位科长茅塞顿开。一次，一位副局长让他想办法将其自学考试毕业的侄子安插到某中学去，这不符合政策，让人事科长很为难，于是，他对副局长说："好，我会尽心为您办这件事的，你让你的侄子把他的毕业证、档案材料给我送过来。"副局长的侄子来了，但只有档案材料，没有毕业证，因为他虽读完了两年学制，但学业不精，自学考试才通过了七门，哪来的毕业证，科长让他先回去等候

通知。过了几天，副局长又过问这件事情，科长先说了说他侄子的情况，随后说道："局长，你说话算数，你给那所学校的校长谈谈，只要他们接收，我这就把关系给开过去。"副局长从人事科长的话里显然已听出了弦外之音，只好说："那就先放放再说吧。"在厚黑学看来，这位人事科长没有采取直接对抗的方法，而是采用"蘑菇战术"达到了保护自身的目的。

◎ 对待朋友敢于说"不"

对于一般人来讲，越是朋友，越难以开口拒绝对方，所以厚话黑说提醒对方对待朋友的请求要敢于说"不"，否则事后无法兑现，可能会更加伤害双方感情。

首先，不可轻易对朋友许诺。答应帮别人办事儿，首先看自己能不能办到，这是人人都明白的道理。可是换成是朋友的请求，有时就不那么简单了，有一些人就会不自量力，对朋友请求帮助的事情一概承担下来，事情办好了什么事也没有，如果办不好或只说不做，那就是不守信用，朋友就会埋怨你。对于有点权力而又很有限的人来讲，更应该注意，你一定要讲点策略，不能轻易答应别人。有的朋友托你办的事儿可能不符合政策，这样的事最好不要许诺，而是当面跟朋友解释清楚，不要给朋友留下什么念头，不然，朋友会认为你不给办事儿。有的朋友找你办的事儿可能不违反政策，但确有难度，就跟朋友说明，这事难度很大，我只能试试，办成办不成很难说，你也不要抱太大希望，这样做是给自己留有余地。厚黑学认为，拒绝朋友的要求，难就难在要承受对方的指责和自己的愧疚。因此，遭到了拒绝，要求没有得到满足，对方必然会对你加以指责，甚至其它的朋友中控诉你"不够朋友的行径"，对此，你一定要有接受的心理准备。同时，拒绝了朋友的要求，朋友可能会愁眉苦脸，唉声叹气。这时候，你没必要自责，没必要感觉愧疚，既然拒绝，你自然有拒绝的理由。

其次，要经得起"酒精"的考验。与朋友交往时，如何拒绝对方的劝酒，是考验你拒绝艺术的一个重要方面。为此，一是要满面笑容，好话说尽；也就是说，任凭你天花乱坠地劝，就是笑眯眯地频频举杯而不饮，而且振振有词。如某人乔迁之日，特邀亲朋祝贺，李某也在其中，然而李某的酒量"不堪一击"。酒宴上，对方提议和李某单独"意思"一下，李某深知自己酒量的深浅，于是一个劲地扮笑脸："酒不在多，喝好就行。""经常见面，不必客气。""你看我喝得满面红光，全托你的福，实在是……"结果使对方无可奈何，只好作罢。二是实话实说，争得谅解；常言说，事实胜于雄辩，拒酒时，若能突出事实，申明实际情况，再配上得体的语言，就能令劝酒者欲言又止。比如，"你的厚意我领了，遗憾的是我最近一段时间身体不适，正在吃药，好久已是滴酒不沾，只好请你多关照。好在来日方长，后会有期，日后我一定与你一醉方休，好吗?"如此一说，对方也只好见好就收了。三是强调后果，表示感谢。饮酒当然应是喝好而不喝倒，让客人乘兴而来，尽兴而归。只要劝酒者善解人意，明白"乐极生悲"的道理，通常就会见好就收。四是巧设圈套，反守为攻；意即先不动声色，静听其言，等待时机，一旦时机成熟，抓住对方言辞中的"突破口"，以此切入，反守为攻，使对方无言争辩。

第三，要亲兄弟明算账。厚黑学认为，最好不要与朋友有金钱上的纠葛。如何才能巧妙地拒绝朋友借钱呢？一是不要听对方的解释；朋友伸手借钱一定有他的理由。这无异是把自己的拮据展现在对方的眼前，个中原委不用问就明白了。而且，听对方仔细说明原委后就不好拒绝了。因此，不能听对方的解释，马上表示，"开玩笑，我哪有这么多钱?"如果对方说完了理由，再拒绝，对方会认为，"让我说出苦处，又说没钱，简直欺人太甚!"二是不要拖泥带水；只要是关于金钱的事，拒绝时最好一开始就把态度表白清楚。"真对不起，平常受您

的照顾，真觉得过意不去，但关于金钱的事，我实在帮不上忙。”一开始就明白地表示无能为力。如果必要的话，再说明自己因何无法借钱给他。

第四，要善于向朋友下逐客令。有朋友来访，促膝长谈，是生活中的一大乐事，但现实生活中也有给我们带来了不方便的不速之客。对方东家长西家短，唠唠叨叨，没完没了，一再重复你毫无兴趣的话题且越说越来劲。你勉强敷衍，想对他下逐客令而又怕伤感情，难以启齿。那么，该怎样对付饶舌的常客呢？最好的对付办法是：运用最高超的语言技巧，把逐客令说得美妙动听，既不挫伤朋友的自尊心，又为自己节省了宝贵的时间。一是可以用委婉的语言来提醒、暗示对方；与冷酷无情的逐客令相比，这种方法容易被对方接受。例如：“今晚我有空，咱们好好畅谈。从明天开始我就要全力以赴准备材料，我争取这次能评上讲师。”言外之意是，请您从明天起别再来打扰我了。又如：“最近我妻子身体不适，吃过晚饭就想睡。咱们是否说得轻一点？”言外之意是，你的高谈阔论有碍女主人的休息，还是请你少光临为妙吧！二是写出你的愿望和要求。有些不速之客反应较迟钝，婉转的逐客令常常难以奏效。对这些人，不妨用张贴字样的方法代替直率的语言，表达使人一见就明的意思。比如，很多人客厅的墙上贴上“闲谈不得超过三分钟”的字样以提醒来客。如果你张贴了类似字样，纯属“闲谈”的人就不好意思喋喋不休地说下去了。可根据具体情况贴一些如“孩子即将参加高考，请多关照”、“主人正在自学英语，请谅解”等等，因为，这些字是写给所有的来客看的，并非针对某一位，因而不会使哪位来客有太多的难堪。三是用过分热情来让对方不自在。不速之客一到，你就笑脸相迎，赶忙沏茶倒水，捧出瓜子、糖果，使对方感到浑身上下不自在，很有可能把他吓得下次不敢再来。需要注意的是，不管使用何种方法，主人都必须不失热情，切忌用冷冰冰的表情和尖刻刺耳的语言刺伤对方，那就不是对待朋友之道了。

◎ 对待上司善于说“不”

上司委托你做某事时，你要考虑这件事自己是否能胜任？是否不违背自己的良心？然后再作决定。切不可为了一时的情面，即使是无法做到的事也接受下来。纵使是很照顾自己的上司，委托你办事，但自觉实在是做不到，你就应很明确地表明态度，否则会误大事。可是，如果非常生硬的拒绝会使上司不悦，而接受下来你的处境就会很艰难。因此，拒绝上司的要求才更见你实话虚着说的真功夫。

首先，可以用类似的事情作比喻，委婉地表达出你无能为力。也就是说，当上司提出一件让你难以做到的事时，如果你直言答复做不到时，可能会让上司有失颜面，这时，你不妨说出一件与此类似的事情，让对方自动放弃这个要求。秦朝时，年仅十二岁的甘罗，是秦朝宰相吕不韦的家臣。有一天，甘罗看见吕不韦在后花园走来走去，不停地唉声叹气。

“老爷，您碰到什么难事了？”甘罗问。

“唉，大王不知听了谁的挑唆，硬要吃公鸡下的蛋，命令满朝文武想法去找，要是三天内找不到，大家都得受罚。”

“秦王太不讲理了。”甘罗眼睛一眨，想了个主意，说“不过，您别急，臣有办法，明天我替你上朝好了。”

第二天早上，甘罗真的替吕不韦上朝了，他不慌不忙对秦王说：“大王，相国今天来不了啦。他正在家生孩子呢，托我替他上朝来了。”

秦王听了哈哈大笑：“你这孩子，怎么胡言乱语！男人家哪能生孩子？”

甘罗说：“既然大王知道男人不能生孩子，那公鸡怎么能下蛋呢？”

在厚黑学看来，吕不韦遇到了皇帝不可能做到的要求，却又找不到合适的办法拒绝。而甘罗正是运用一个巧妙的类比，

得体地拒绝了秦王，并让秦王不得不放弃自己的无理要求。

其次，假装尽心尽力，实际上却不了了之。当上司提出要求属下根本无法满足时，可以设法造成自己已经尽全力的错觉，让上司自动放弃其要求，也是一种好方法。比如，当上司提出不能满足的要求后，可以说："您的意见我懂了，请放心，我保证全力以赴去做。"过几天，再汇报："这几天×××因急事出差，等下星期回来，我再立即报告他。"又过几天，再告诉上司："您的要求我已转告×××了，他答应在公司会议上认真地讨论。"尽管事请最后不了了之，但是因为你已经造成"尽力而做"的假象，上司不会再怪罪你。在厚黑学看来，通常人们对自己提出的要求，总是念念不忘。如果长时间得不到回音，就会认为对方不重视自己的问题，反感、不满由此而生。相反，只要能做出些样子，对方就不会抱怨，甚至会对你心存感激，主动撤回已让你为难的要求。

第三，利用集团的力量，为自己的拒绝作掩护。比如，你很想拒绝上司某一项要求，可是又说不出来，这时候，你不妨拜托其他同事，和你一起到上司那里去，先商量好谁是赞成的那一方，谁是反对的那一方，然后在上司面前争论。等到争论过一会儿后，你再出面轻轻地说："原来如此，那可能太牵强了"，而靠向反对的那一方。这样一来，你可以不必直接向上司说"不"，就能表明自己的态度。这种方法会给人"你们是经过激烈讨论后，绞尽脑汁才下结论"的印象，而包含上司在内的全体人士，都不会有哪一方受到伤害的感觉，使上司会很自然地放弃自己的命令。

■ 厚话黑说二十八：道歉要显诚心

道歉时，“犹抱琵琶半遮面”，左一个“因为”，右一个“假设”，只知道强调客观因素或将责任推到他人身上，这样的道歉自然苍白无力，无法让人生出谅解之情。

美国学者苏珊·杰考比说：“在我最初的记忆中，母亲对我说，在说‘对不起’时，眼睛不要看在地上，要抬起头，看着对方的眼睛。这样人家才会明白你是真诚的。我母亲就这样传授了良好的道歉艺术：必须直率。”因此，厚话黑说认为，掌握道歉的艺术是求得别人谅解的重要手段，由此也成为了实话虚着说的重要组成部分。道歉首先要有承担责任的诚心

和勇气。道歉不仅不是一件丢脸的事情，反而更能体现一个人良好的人品。“负荆请罪”的典故中，人们不仅佩服蔺相如的“有容乃大”，更佩服廉颇“有过则改”的勇气和负荆的真诚。有人道歉“犹抱琵琶半遮面”，左一个“因为”，右一个“假设”，强调种种客观因素，或将责任推到他人身上，这样的道歉自然苍白无力，无法让人生出谅解之情。

◎ 以坦率地承认过失来显示诚心

厚黑学认为，是人就难免犯错误，能否求得谅解关键看你的态度。如果采取拒不认账的态度，好处是不为后果负责，就算要负责，也要把相关的人都包括在内，谁也逃脱不了干系。这样，能推就推，能躲就躲，保住了面子，又避免了损失。实际上，既然已经犯了错误，拒不认账的结果是弊大于利。首先，铸成的大错是尽人皆知的，抵赖只能让人觉得你没有骨气。如果犯错误的人证物证俱存，责任又逃避不了，再抵赖也只是枉费心机。如果是鸡毛蒜皮的小错，那你就更不用顽固，顽固会在别人心目中造成更坏的印象。你敢做不敢当的印象形成后，别人就再也不敢把重要任务交给你了。

如果采取坦率地认错的态度，可能要承担一定的责任，但在绝大多数的情况下，别人都不会一棍子打死你，况且认错本身就是替上司分担责任，上司再抓住不放，也有损自己的形象。而坦率认错的好处却很多，首先是为自己树立敢做敢当的形象。承担责任，不推诿过失，上司放心，下属和同事尊敬，认一个错又有什么大不了的呢？其次，只有勇于面对错误，才能避免错误，从而提高自己的水平和能力。此外，坦率承认错误，虽然得到了上司的训斥，你无形中处在受难者的地位，而众人从心理上往往是同情受苦受难者的，你获得的是人心。

例如，某公司财务科的会计粗心大意，给一位请事假的员工发了全薪。他发现失误后，就亲自去找当事人，可当事人要

分期退还，这显然不符合财务制度。这位会计在无奈的情况下只好向上级汇报，坦率地承认，是由于自己的失误造成了错发工资的结果，并请求处罚。上司听完汇报后却说：“错了就改，你去吧，可那小子也太不知足了。”

由此可见，人不怕犯错误，就怕犯了拒不认错，拒不改错。只要坦率地承认，并想办法补救，并在今后加以改进，谁都不得不承认你是一个不错的人！

◎ 以主动地承担责任来显示诚心

与人交往，难免不说错话，不做错事，有时甚至会给别人带来精神上的巨大痛苦和经济上的巨大损失。若要求得别人的谅解，除了上文所说的，坦率地承认错误，诚恳地向人家道歉之外，还要主动地承拒责任。既然已经给对方造成损失，就应该承担相应的责任。一般情况下，倘若发现自己错了，又不能及时向别人道歉，甚至千方百计找借口为自己辩解，其结果不仅得不到别人的谅解，相反还会受到道德上的谴责，使自己失去朋友。

例如，1754 年，华盛顿率部驻守在亚历山大里亚城，当地正在选举弗吉尼亚议会议员，这时，一个名叫威廉·佩思的人反对华盛顿所支持的候选人，而且，华盛顿与佩思在关于选举问题的某一点上发生了激烈的争论，他说了一些冒犯佩思的话。佩思把华盛顿一拳打倒在地。华盛顿的部下准备替自己的指挥官报仇。华盛顿当场予以阻止，并劝他们返回营地。第二天一早，华盛顿递给佩思一张便条，要求他尽快到当地的一家小酒店去。佩思认为华盛顿一定是要与自己来一场决斗，于是他如约到来。可是，令他感到惊奇的是，他看到的不是手枪而是酒杯。华盛顿说：“佩思先生，犯错误乃人之常情，纠正错误是件光荣的事。我相信昨天我是不对的，你已经在某种程度上得到了满足。如果你认为到此还难以解决的话，那么请握我

的手，让我们交朋友吧。”此后，佩思成了华盛顿的热烈拥护者。

在厚黑学看来，真正的道歉并不只是认错，而是要勇敢地为自己的过错承担责任，承认自己的言行给对方造成了不必要的损失。只有敢于承担责任，才能表现出你对双方关系的重视，这样不仅可以弥补破裂了的关系，而且还可以增进感情。

◎ 以拔高自己的错误来显示诚心

美国心理学家卡耐基常常带一只叫雷斯的小猎狗到公园散步，因为在公园里很少碰到人，而且这条狗非常友善，所以他常常未给雷斯系狗链或戴口罩。有一天，他们在公园遇见一位警察。警察严厉地说：“你为什么让你的狗跑来跑去而不给它系上链子或戴上口罩？你难道不知道这是犯法吗？”

“是的，我知道。”卡耐基低声地说，“不过，我认为他不至于在这儿咬人。”

“你不认为，你不认为！法律是不管你怎么认为的。它可能在这里咬死松鼠，或咬伤小孩。这次我不追究，假如下次再被我碰上，你就必须跟法官解释了。”

可是，他的雷斯不喜欢戴口罩，他也不喜欢它那样，所以，一天下午，他们又遇见了这位他们最不想见到的人。卡耐基决定不等警察开口就先发制人。他说：

“先生，这下你当场逮到我了。我有罪。你上星期警告过我，若是再观看到小狗出来而不替它戴口罩，你就要罚我。”

“好说，好说，”警察回答的声调很柔和，“我知道在没人的时候，谁都忍不住要带这样的小狗出来溜达。”

“的确忍不住，”卡耐基说道，“但这是违法的。”

“哦，你大概把事情看得太严重了。”警察说，“我们这样吧，你只要让它跑过小山，到我看不到的地方，事情就算了。”

在厚黑学看来，卡耐基为了免于被责，用的就给自己的错误“拔高”，使对方觉得自己受到尊重，从而表现出宽容的态度。由此可见，当发现自己可能会被人指责时，不妨先数落自己一番，当对方发觉你已承认错误时，便不好意思再指责你了。比如当你有求于对方时，一开始你就说：“我这可能是无理的要求”，“我说的话可能是过分点”。此时，即使你说的话确实令对方感到厌烦，但对方也不会因此当面指责。

又比如，某广告公司的一位主管，特别喜欢在小地方挑毛病，员工经常对此非常不满。有一位员工周某于百忙中替他赶完一幅平面广告设计图样，他来电话叫周某去，到那儿后，果不出所料的，他显得非常愤怒，已经准备好了要批评周某一番。周某见状赶紧说：

“主任，你所说的话不假，一定是我错了，而且是不可原谅的。我替你工作多年，应该知道如何才对，我觉得非常惭愧。”

听到周某的话，那位主管却反而替他分辩说：

“是的，你说得对，不过这并非大错，仅仅是……”

周某马上插嘴说：“不论错的大小，都有很大的关系，会给别人看了不高兴。我实在应该小心，你给我的工作很多，你理应得到满意的东西，所以我想把这幅画重新画一张。”

“不！不！”主管打断了他的话，“我不打算太麻烦你了。”接着，他还夸奖了周某所作的画，说只须稍加修改就可以了，而且这一点小错，也不会使公司受损失，不必太过虑了。

在厚黑学看来，当由于自己的过错而给别人造成了损失时，应当致以诚心的歉意。那么如何表现自己的诚心呢？你不妨也像周某那样，过分拔高自己的错误，使对方感到不好意思追究你的责任。

◎ 以巧妙的说话艺术来显示诚心

厚黑学认为，成功的道歉除了上述几点之外，还必须掌握一些厚话黑说的技艺。

首先，一定要堂堂正正，不必奴颜婢膝。诚心道歉，检讨自己，纠正错误，是一件值得尊敬的事，不必躲躲闪闪，羞羞答答。

其次，一定要及时，即使不能马上道歉，日后也要找准时机及时表示自己的歉意。因为，及时道歉，在很大程度上可以弥补言行不当带来的不良后果。

第三，一定要放下面子。很多人做了错事，就会搬出很多理由试图保护自己，也有人碍于面子而不肯诚实认错。殊不知，这样做，反而会遭致反效果。做错了事，最重要的是应该“自己先认错”，惟有自己勇于认错，才能希望对方以“人非圣贤，孰能无过”的宽大态度给予谅解。

第四，要把握适当的时机。最好选在对方心平气和有喜事临门等心情较好的时候道歉。常言说，“人逢喜事精神爽”，这时，对方更容易接受道歉。而且道歉还要善于选准适当的地点，最好是亲自上门道歉，或约对方到一个环境优雅安静的地方，双方都能平心静气，自然也就容易推心置腹、开诚布公地谈谈心，化干戈为玉帛了。道歉时应简洁扼要地说明事情经过和理由，这样对方才能明了事情的状况。并尽力做好自己能力范围内的善后工作。自己做错事而遭致别人的非难时，应该了解对方之所以那么生气的原因，设身处地为对方着想，尽快完成自己力所能及的善后工作。此外，即使有机会辩解还是要谦虚，言行不可冲动冒失，有话要说，应该采用“请教”“请问”的谦虚态度。

第五，不便说出口的时候，要巧妙表达。厚话黑说认为，如果道歉的话说不出口，或者是由于某种场合的特殊性不便说

出口，不妨用别的办法来替代一下也可以。例如，在一次宴会上，丘吉尔夫妇面对面坐着，这时，人们看见丘吉尔先生的一只手在桌子上来回移动，两个手指向着夫人的方向弯曲，便问丘吉尔夫人："您丈夫为什么这样有所思地看着您？他那弯曲的手指来回移动又是什么意思呢？"丘吉尔夫人介绍说："在离家之前，我俩发生过小小的争吵，现在他正在承认过错，用弯曲的手指向我道歉呢！"由此可见，在直接至歉不适宜时，不妨在打个电话或发一封电子邮件，向对方表示歉意。当然，也可以请一位双方都信任的人代为转达歉意。

第六，道歉一定要有耐心。比如，你的失误给了对方刻骨铭心的伤害，这时，道歉仅仅有诚心就不够了，还必须人有耐心。一次不行就两次，两次不行就三次。因为，你要站在对方的立场上想一想：要是你，能轻易原谅深深伤害你的人吗？所以不妨来一个"精诚所至，金石为开"！

■ 厚话黑说二十九：走出困境用心

误解可能带来深深的怨恨和层层的堤防，抱怨可能引起滔天的怒火和恶毒的咒骂。面对困境，只有通过有效的沟通，才消除误解、化解抱怨，修复已经造成的裂痕。

如果错已铸成，双方的关系已经出现伤痕，这就表明自己在人际关系上面临着困境，能否通过实话虚着说求得对方的谅解，就可能直接关系到自己事业发展。可是，走出这种困难并非易事，误解可能带来深深的怨恨和彻底的堤防，抱怨可能引

起滔天的怒火和恶毒的咒骂，面对这种情况怎么办？针锋相对只能使自己陷入更大的困境。厚黑学认为，语言上的失误必须通过语言来弥补，只有通过有效沟通，使双方相互理解，才可能消除不必要的误解，化解对方的抱怨，弥补已造成的裂痕。

◎ 有效沟通

厚黑学认为，以实话虚着说来求得别人的谅解，从本质上说就是要解除自己的困境。但是大错已成，如何扭转局面？办法当然就是实话虚着说，可是这里有个前提，就是有效沟通。如果不能有效沟通，其它的就无从谈起了。

有效沟通与一般地聊天不同，聊天的话题广泛，随聊随换，而有效沟通则是针对一定的心理、思想的分歧而进行的，要使沟通有成效，必须明确目的，有所准备。

明确目的主要指交流沟通之后要达到的结果。比如两人之间有看法，互不服气，以致于影响到工作上的合作，那么沟通之前就要明确，目的是让对方更多地了解自己，摒弃前嫌，达成谅解。

有所准备是指在交流沟通之前精心构设沟通用语、沟通内容及沟通进程，怎样开始，说些什么，何时结束，都进行充分准备，以免交流起来零乱分散，甚至言不及意，影响沟通效果。

有所准备还包括预先设计好沟通中可能出现的各种情况的处理方法。有了这些准备，交流沟通就不会演变成争吵或僵持，就能根据对方的反映调节交流方式，确保沟通目的的实现。

首先，要想好开场白。交流沟通开始时的话语是最难构想的。这时，可以用表情来代替，一个真诚自然的微笑，表明你的态度是诚实的。上来先在情感上就给对方以很大影响，然后再来上一两句寒暄话，进一步表明你的友好态度和诚意。开场

白过后，应很快地切人主题，消除某个误会，说明某种情况。因为这时双方的关系只是表面的礼节性的和缓，若过多地拉扯别的内容会引起对方的反感，同时也会暴露你的弱点，直接切人正题，让双方就一个问题展开对话，进行沟通，尽快消除分歧，澄清误会，说明情况，以便达成共识。

其次，要用真挚情感打动对方。沟通是要向对方解释自己的某种看法，而不是加剧矛盾。因此要以诚恳之心来遣词造句，不能用有强烈刺激性的词语，以减少对方的反感和受刺激的心理效应，这样来传达出你希望释解前嫌的诚意。如果对方是一个对个性极强、难以理喻的人，一定要把握其特点，除了使用能阐明观点的话语外，更要以情动人，多使用具有情感交流作用的词语来制造气氛，沟通心灵，理顺情绪。比如有两位老同志，许多年前因工作造成分歧，相互不理睬。其中一位上门化解多次，但对方态度强硬，拒不接受。最后一次去时，他说："我今年 60 岁了，你比我大，该是 62 岁了吧？咱们都是过了大半辈子的人了，还有多少年好活呢？我真不希望咱们到另一个世界还是对头。"这样就以真挚的情感，使对方产生情感共鸣，终于消除了隔阂。

第三，要语气、声调和节奏适宜。一方面，沟通时语气一定要和缓、委婉，不能声色俱厉，咄咄逼人。和缓委婉的语气能冲淡对方的敌对心理，能给对方一种信任感、诚实感，不至于造成心理上的压抑，不至于激化矛盾。比如多用回顾、商榷、引导、模糊等说话方式，以制造平淡和谐的谈话气氛，这样有利于减轻压力，阐明自己的观点。另一方面，声调在沟通中的作用也同样重要。比如，当一个人心存怒气时，说话的声调无疑会上扬，形成一种尖刻的没有耐心的调子，这种调子对方马上会像受到传染一样，针锋相对，后果只能是使事态扩大。此外，语言的节奏有舒有急，有快有慢。使用快节奏讲话往往会使你显得心急，情绪不稳，易激动发火，这不利于交流，显得没有诚意；节奏太迟太缓，显得缺乏生气，没有信

心；节奏适度，才能产生良好的心理效应。

◎ 避免误解

在进行有效的沟通之后，就要有针对性地用实话虚着说来求得对方的谅解。如果这种局面是由于误解造成的，就要尽量解释清楚，消除误解。

首先，分析造成误解的原因。社会是由形形色色的人所聚集成的，每个人的立场不同，工作性质也不一样，难免发生一些意想不到的误解，甚至是摸不着头绪的纠纷。因此，要避免和消除误解，必须了解造成误解的原因。一是言语失当。有的人在说明某些事情时，常常在言词上有所缺失，结果弄得只有自己明白，别人一点也搞不清真相，以致招来对方的误解。二是过分小心。有的人不管什么事，都顾虑过多，从不发表意见，也容易受到别人的误会。三是自以为是。有的人头脑聪明，任何事都能办得妥当，但是却经常自以为是，我行我素，即使着手一件新工作，也从不和别人照会一声，这么一来，即使自己把工作圆满完成了，也难免被人误解。四是形象欠佳。人对视觉上的感受印象最深刻，亲眼所见的形象，往往成为评判的标准，这个印象可能是造成误解的原因，这也就是我们常说的不能留下一个好印象，也容易造成误解。五是不顾及对方感受。纵然只是一句玩笑话，但若造成对方的不快，恐怕也会导致意想不到的误解。甚至是一句安慰、犒劳的话，如果对方接受的方式不同，也可能变成误解。

其次，坦然面对被动的局面。面对别人的怀疑和误解，惟有真正具备机智应对功夫的人，才能处理得到位。正如前面所说，造成误解的原因是多方面的。有的由于一时的误解，缺乏沟通与解释，进而形成了对某件事情的疑点；有的由于性格脾气的差异，缺乏相互间的包容与补充，逐渐引发了对对方的不信任情绪；有的由于嫉妒心的缠绕，由此而产生了对朋友的疏

远甚至恶意。如果说误解是一件不可以完全避免的事情，那么，就既不应当回避它、惧怕它，也不应当视而不见，听之任之。要以“不做亏心事，不怕鬼叫门”的心态，去掉自己的一份疑心，被人怀疑的事情也许就会减少一些。还要尽量避免他人对您产生疑心，要有防患于未然的强烈心理意识，尽量减少被人怀疑的契机，主动说明情况，求得谅解。同时，切不可“以毒攻毒”，如果您对别人的怀疑也采取怀疑的态度，就会雪上加霜。

第三，预先尽量避免误解的发生。求得谅解毕竟是一个被动的行为，最好事先尽量避免误解发生。在说话中要注意以下几个方面，一是不要随意省略主语，以免造成误解。比如，一个人到商店挑帽子，售货员拿了一顶给他。他试了试说："大，大。"售货员一连换了四五种型号，他还说："大，大。"售货员仔细一看，生气地说："分明是小了，你为什么还说大。"这个人结结巴巴地说："头，头，我说的是头大。"这就是由于省略主语造成了的误解。二是要注意同音词的使用。如"期终考试"就容易误解为"期中考试"，所以在这时不如把"期终"改为"期末"更合适。三是少用文言词和方言词。在与人交谈中，除非有特殊需要，一般不要用文言词，文言的过多使用，容易造成对方的误解，不利于感情的交流和思想的表达。比如，有个小伙子年过三十仍没娶妻，他母亲非常着急。后来别人给他介绍了一位姑娘，几天后，他写信告诉母亲，"女方爽约"。母亲非常高兴，认为约会是爽快的，此后就再也不为儿子操心介绍对象了。四是说话时要注意适当的停顿。书面语借助标点把句子断开，以便使内容更加具体、准确，在口语中就必须借助停顿，以便使自己的话能说明白。比如，在公共汽车上，一位青年问一群刚看完电视球赛的学生："这场比赛谁赢了?""中国队打败日本队获得冠军。"这位青年迷惑了：到底是中国队打败了日本队，还是日本队获得了冠军呢?

第四，清楚明白地说明原因，积极地为自己辩护。为了求

得对方的谅解当然应该诚恳而虚心，但并不是说一定要忍气吞声，必要时应该积极为自己辩护。比如，晋文公的厨官让人献上烤肉，肉上却缠着头发。文公大声责骂他说："你存心想让我噎死吗？为什么用头发缠着烤肉？"厨官装着认罪说："小臣有死罪三条：我找来细磨刀石磨刀，刀磨得像宝刀那样锋利，切肉肉就断了，可是粘在肉上的头发却没切断，这是小臣的一条罪状；拿木棍穿上肉块却没有发现头发，这是小臣的第二条罪状；捧着炽热的炉子，炭火都烧得通红，烤肉烘熟了，可是头发竟没烧焦，这是小臣的第三条罪状。君王的厅堂里莫非有怀恨小臣的侍臣么？"文公认为有道理，仔细察问，果然是有人想诬陷厨官。由此可见，勇于辩解、善于辩解是非常重要的，尤其是面对上级的误解时。为此：一是不要畏惧，不必害怕声色俱厉的上级，越是嚷得凶的上级，往往心越软。二是把握时机，辩明应该越早越好，辩明越早，则越容易采取补救措施。三是自我反省的事项要越简单明了越好，不要悔恨不已，痛哭流涕，越把自己说得无能，反而会增加上级对你的不满。四是辩护时别忘了站在对方的立场上讲话，如果一味认为自己受了冤枉，站在自己的立场上拼命辩解，这样只能越辩越使上级生气。五是不要让对方感觉你是在强词夺理，无理搅三分。

◎ 消除抱怨

如果你的行为造成了对方的不满，引起了对方的抱怨，要想求得谅解，就必须化解这种抱怨，特别是对于必须维持长期良好关系的双方来说，化解抱怨就意味着事业的发展。

例如：一位顾客怒气冲冲提着一部双卡收录机来到某商场，声称昨天刚买的收录机，今天就失灵了，没法录音，售货员小姐请他自己操作一次看看，小姐为顾客装上一盒空白带，请顾客录音，顾客只按下其中的录音键，小姐微笑着告诉他，

录音的时候要把录音键和播放键一起按下。说完就按下了播放键，这时录音磁带开始转动，小姐和顾客的对话也都录了上去。说完，小姐停机，拿出说明书，翻到录音的那一段，指给顾客看，顾客这才恍然大悟，有点不好意思，说："小姐，真对不起，是我弄错了。"这位小姐很会说话："这不能怪您，主要是您买机子的时候，我们没有讲清楚。"在厚黑学看来，这位小姐对于顾客的抱怨就处理的非常到位。

首先，要善于接受对方的抱怨。

厚黑学认为，面对对方的抱怨，必须耐心倾听，让对方把抱怨的情况讲完，然后就可以站在对方的立场上去说服对方，给对方解难。但是一些人常犯的错误是：对方刚一开口抱怨，就急忙将其打断，迫不急待地进行解释，这是激怒对方的行为。要知道，对方之所以抱怨，主要的目的是要倾诉他们内心的种种不满和意见，希望有人能帮助他们解决问题，而不是希望来听解释、说明或辩护的。因此，厚黑学认为，任何一个人来对你抱怨时，无论开始的脾气有多大，只要你能耐心地听，鼓励他把心里的不满都发泄出来，那么，他的脾气会越来越小，像被扎了一个洞的皮球那样，慢慢地"放气"了。只有恢复了理智，才能正确地着手处理问题。

例如：有一位先生在他订的酸牛奶中发现了一小块玻璃片，于是前往牛奶公司去投诉。他一到牛奶公司，吵着非要见总经理不可，一到总经理办公室，连自我介绍都省略了，就铺天盖地向牛奶公司经理猛轰。可是，经理面对这么强大的刺激，毫不动怒，仍旧诚恳地对他说："先生，究竟发生了什么事？请您快点告诉我，好吗？"这位先生激动地说完这番话之后，从提袋中拿出一瓶酸牛奶，"砰"的一声，重重地往办公桌上一放，说："你自己看看，你们都做了什么样的好事！"经理拿起奶瓶一看就明白了，他立刻收敛起微笑，有些激动地说："这是怎么搞的，人吃下这东西是要命的，特别是老人和孩子若吃到肚子里去，后果不堪设想！"说到这里，经理一把

拉住这位先生的手问道："家中是否有人误吞了玻璃片，或被它刺伤口腔。咱们现在马上要车送他们去医院治疗！"这时候这位先生心中的怒火已十去八九了，告诉经理说，并没有人受伤。这位经理这才转忧为喜，说："哎呀！真是谢天谢地。"接着又对这位先生说："我代表公司的干部职工向您表示感谢，因为您为我们指出了工作中的一个巨大的事故隐患。我要将此事立刻向全公司通报，采取措施，今后务必杜绝此类事情发生。还有，您的这瓶牛奶，我们要照价赔偿。"

在厚黑学看来，这位经理在处理这件事时，有几点值得我们借鉴：第一，当对方发火时，必须冷静对待；第二，用询问法鼓励对方把真正的原因讲出来；第三，当对方讲清原因后，站在对方的立场上考虑问题，当即采取措施；第四，对对方的抱怨表示诚挚的感谢，并继续听取对方的意见。特别是，当听完对方的抱怨之后，必须明确问题的责任在哪一方，如果责任确在自己一方，应毫不犹豫地向对方表示歉意，并提出相应的补救办法。但是，耐心地听取了对方的抱怨之后，弄清责任不在自己，而是对方弄错产生的误会后，要婉转解释，但绝对不要正面批评对方。

其次，要善于把握自己的声调。

自己的口语表达及声调，是对方了解你的一种途径。通常情况下，你的声调可以控制对方，让对方俯首称臣，因此，也是处理抱怨的利剑，它使对方更加相信你。例如：通过电话处理对方抱怨时，如果由女性用一种明朗清晰的语气来应对，效果通常会比较好，这种爽朗的声音会很有感染力的，即使对方正觉得不满，心情也会受其影响而慢慢转好。反之，如果以一种微弱的声音、推托的低沉声调应付："有问题啊？我不太了解那件事，请你去问某某某吧。"这样对方就会觉得自己只不过是提出抱怨，却被当作一个难缠的人，而且听起来像是在直截了当地把事情撇得一干二净，那么，对方心情一定坏透了。

由此可见，在处理对方抱怨时，声调一定清晰，表达要清

楚，速度的快慢根据对方的缓急程度而定，如果你的语气生硬，且每句话的结尾都模糊不清的话，那就连一点交谈的诚意都没有了，就谈不上消除对方抱怨了。为此，一是以平常心看待对方的抱怨。处理对方抱怨时，对抱怨以及抱怨者，必须以平常心看待，不要存在紧张或害怕的心理。二是要声音洪亮、清晰。在面对对方抱怨时，不可胡思乱想，不可随时存有“这下糟糕了”、“该怎么和对方交涉呢?”等心态。三是声音要抑扬顿挫。与对方交谈，变化自己的语音声调，是接近对方的一种方法。声音的抑扬顿挫指的就是声音的高低、强弱、大小、缓急。就像脸上的表情一样，声音也有表情：有高兴的、悲伤的、同情的、生气的、快乐的声音等等。所以请你事先考虑对方的心理状态来表现声音的抑扬顿挫。

第三，要善于处理自己的措辞。

消除对方的抱怨，可以用道歉、说明、说服三种方式，但必须配合适当的态度、声音和措词。让抱怨者心悦诚服，关键在于措词的技巧，如果措词运用不当就会弄巧成拙，那些原本能解决的事也变得不可解决了。一是要缓和对方的怒火。“对不起，不知道有没有造成你的困扰?”“造成你的困扰了，真是对不起?”“真的很对不起，能不能告诉我到底发生什么事了?”“对不起，能不能具体地告诉我事情发生的经过?”这里的关键是对于“对不起”的使用。二是要巧妙地回应对方的话。倾听对方抱怨时，不要在其表达不满时反驳或插话，而是应该准备该回应的话，如果完全了解了对方的意思，可以说，“我了解了”、“我完全清楚了”之类非常肯定的措辞，以表现出你是愿意负责的；如果不了解的对方的意思，可以说，“对不起，您可不可以再说详细一点?”“对不起，刚才那个人没听清楚你的意思，现在您可不可以再说一遍呢?”这样也表示你非常愿意接受他的抱怨，为说服工作创造一个良好的开端。如果，对方抱怨的事件不归你管时，可以说，“我不太了解您所说的具体情况，但是我会把事情的来龙去脉转告给承办的

人，您是某某先生吧！如果可以的话，是否可以告诉我您的地址和电话，以便于我们和你联系。”这样让对方感觉到你不是在推托。如果对方要求“叫你的主管出来”的时候，应该大声地说：“这件事由我全权处理，承办人正是我，请您放心地说吧，我一定会给您处理好的。”

◎ 得理让人

厚黑学认为，对方误解也好，抱怨也罢，有可能理由是站不住脚的，也就是说道理是在你这一方的，这种情况下，实话虚说，求得谅解，还有一个原则，就是得理让人。

比如，有一个生产系列美容品工厂的厂长接待了一位前来投诉的不速之客。这位先生怒气冲冲地说：“你们的美容霜，干脆叫毁容霜算了！我的 18 岁的女儿用了你们的‘面霜’后，面容受到很大破坏，现在连门都不敢出。我要你们负责！我要你们赔偿我们的损失！”

厂长听完后，诚恳地道歉：“是吗？竟发生这样的事，实在对不起您，对不起您府上的千金。现在当务之急是马上送小姐去医院，其他的事我们回头再说。”

这位先生本来是想骂一顿出口气的，万万没想到厂长不但认真，而且真的挺负责任。于是，厂长亲自陪同他们父女去医院皮肤科检查。检查的结果是，这位小姐皮肤有一种遗传性的过敏症，并非由于护肤霜有毒所致。医生开了处方，说过两天会痊愈的，不会有任何后遗症。这时，父女的心才放下来。只听厂长又说：

“虽然我们的护肤霜并没有任何有毒成分，但小姐的不幸，我们是有责任的。因为虽然我们产品的说明书上写着‘有皮肤过敏症的人不适合用本产品’，但小姐来购买的时候，售货员肯定忘记问是否皮肤过敏，也没向顾客叮嘱一句注意事项，致使小姐误用这种产品。”

小姐听到此话，再拿过美容霜仔细看一下，果然，包装盒上有明确说明哪几种人不能用，只怪自己没详细问清或看清就买来用了，心中不禁有些懊丧。

厂长见此情景，反到安慰她说：

“小姐，请放心，我们曾请皮肤科专家认真研究过关于患有过敏症的顾客的护肤品问题，并且还开发了好几种新产品，效果都很好。等过两天您痊愈之后，我派人给您送两瓶用一下，保证不再会出现过敏反应，也算我们对今天这件误会的补偿。先生、小姐，您看如何?”

在厚黑学看来，这件事本身，厂方没有任何责任，而完全是由于顾客粗心所致。但是，这位厂长并不这么看，如果自己在销售过程中再细心一点，不就可以避免这样的事情发生吗?另外，厂长一开始心里已明白，可能是小姐皮肤过敏所致，但是他并没有马上说出，而是一起到医院检查，既表现出了对顾客的负责，又以确凿的科学证据，让对方消除误会。最后，在向对方解释清楚后，不但没有丝毫责怪对方的意思，还向他们继续赔不是，深深地赢得对方的好感。

■ 厚话黑说三十：应对纠缠攻心

——面对怀有天生敌意的人，再诚心实意的道歉、解释都是不管用的。为了减少危害和为我所用，要毫无顾忌地使些手腕、耍些技巧，把说服过程变成降服的过程。

面对怀有天生敌意的人，再诚心实意的道歉、解释都是不管用的。为了减少危害和为我所用，要毫无顾忌地使些手腕、耍些技巧，把说服过程变成降服的过程。

在厚黑学看来，如果对方仅仅是对你有误解，或为此抱怨几句，这相对来说比较好办，因为，毕竟有拨云见日的一天；如果对方对你怀有天生的敌意就比较麻烦了，你再诚心实意地道歉、解释也不会管用。你要明白，这种人之所以难缠，是因

为他们是你天生的敌人，而不是朋友，你的一切努力不过是要减少他们对你的危害或者利用他们罢了。因此，对于这种人就要毫无顾及地使些手腕、要些技巧了。这时的厚话黑学就不仅仅是一个说服的过程了，而成为了一个降服的过程。而这些手腕也好，技巧也好，运用时最关键的是要“攻心”，只有了解了对方爱什么、恨什么、喜欢什么、反对什么，才能有目标、有依据地进实施降服。

◎ 穷追猛打，将对方彻底拿下

军事上讲，“进攻是最好的防御”，这句话也同样适用于实话虚着说，为了降服对方，一定要注重进攻。

首先，预设圈套，使对方陷于有利于我方不利对方的氛围。比如，你想让别人对你提出的问题回答“是的”，你不妨先设计一系列别人非回答“是的”不可的问题，让对方处于“是的”的氛围之中，这时对于你的真正问题，对方也会习惯性地问答“是的。”

例如，储蓄所奖金与储蓄额挂钩，为此工作人员经常四处活动，争取客户存款。有一次，有位先生非常不好对付，很多人劝他去存款，都被他一口回绝了。另一位储蓄所工作的人，经过一番准备后，前去拜访他。开始对方一见是银行的，就说家庭环境不富裕，没有余钱。这时工作人员告诉他自己非常了解他的处境，然后问他：“你是不是有一个女儿，一个儿子？”

这位先生回答：“是的。”

工作人员又问：“你女儿是不是在读高中，儿子在读初中？”

这位先生惊讶地回答：“是呀。”

工作人员又继续问：“您女儿将来是不是准备考大学？儿子也准备考大学？”

“是的，”这位先生回答说，储蓄所工作人员马上说道：

"既然您现在经济条件不好，那时不是更紧张吗?"

这位先生觉得有道理，说："是的。""既然如此"，工作人员说："那你现在存点钱，将来是不是会好些。"

这位先生思考后回答："是的。"

这个例子说明，先设计一连串只能回答"是的"的问题，把对方引入到"是的"的思维惯性中，再提出自己的问题，将使对方难以拒绝。在厚黑学看来，上述只是一种具体方法，事实上，只要善于创造一种有利于自己不利于对方的环境，对于降伏对方是非常有利的。

其次，知己知彼，事先把对方的底细摸透。《孙子兵法》中有"知己知彼，百战不殆"的精辟论断，这一谋略在降服对手时显示了它的实用价值。一个人要在说话中降服对方，一定要事先把对方的底细摸清，不能打无准备之仗。对方的年龄、学历、爱好、工作习惯、家中亲人的一些情况，甚至对方的亲朋好友，也要一一细细摸清。这样，在套近乎时，才能应付自如。

比如对方喜欢集邮，你在登门造访时便可与其多谈邮票方面的话题，自己也可以随身带些经典邮票，以取得对方好感。而这些都要瞅准时机，见缝插针，不然将会弄巧成拙，使对方反感，认为自己想巴结他，将你拒之门外。例如，一位大学刚毕业的学生，想成为重点高中的教师，于是想方设法打听到该重点中学校长家的地址。并且从该校学生口中得知，这位校长是教语文的，而且对《红楼梦》特别感兴趣，曾在杂志上发表过一篇论文，《论<红楼梦>中诗与人物的性格》还获过奖。到了晚上，大学生就去拜访校长。校长一见大学生的模样，就知道是求职的，最近这种人实在太多，因此，从心里感到厌烦，而且学校根本不缺人。来到客厅后，大学生很仔细地打量了一下四周，发现墙上有一副对联是《红楼梦》中的。大学生就不失时机地问："这副对联好像是《红楼梦》中的吧?"

校长反问道："你喜欢《红楼梦》吗？"

"哎呀！太喜欢了。"大学生马上接道，"毛主席对许世友说，《红楼梦》不看十遍没有发言权，我已不知道看过多少遍了。大学时代，一无聊我就看《红楼梦》，觉得是一种莫大的享受。但越看越觉得其深奥，很多地方理解不透。"

校长插嘴问："你觉得什么地方最难懂呢？"

大学生回答："诗！我有一位朋友说《红楼梦》中任一首诗只要挑一句出来给他看，他就知道书中哪个人物写的，我试过好几回他都判断对了，但我却怎么也看不出来。"

这时校长便开始给他解释诗与人物性格的关系，当然校长写的文章大学生是特地找来看过的，他就专门挑那些让对方感觉到比较得意的地方去问，两人越谈越投机，不知不觉过了几个小时，校长一抬头，发现已经十点多钟了，突然醒悟过来，问这个大学生："哎，你来找我干什么的？"

这时，他才谈起了自己的一番抱负和想来学校当老师的意愿之后，校长自然不好意思拒绝，就同意这位大学毕业生先试讲一节课，这位大学生终于得到了一次别人求之不得的好机会。

在厚黑学看来，这位大学生可能根本不喜欢《红楼梦》，完全是为了对付这位校长才针对性地恶补了一段红学知识，但却取得了意想不到的效果。

第三，死缠不放，直到对方求饶为止。厚黑学认为，在降服对方的过程，你一定要锲而不舍，坚持不懈，胜利最终会属于你。比如有位商贩在推销自己的旅游纪念品。一位顾客问："这件纪念品怎么卖呀？"

商贩答："120 元一个。"

顾客一听价格太贵，说："便宜点，六十元，怎么样？"

商贩道："好啦，既然你这样说，我也不骗你，这纪念品成本价 85 元，你给个成本价，咋样儿？"

"哎呀，太贵了，我不要了。"顾客转身欲走了。

"哎，别走嘛。"商贩故作焦急状，"咱不是商量吗，你再加一点，别让我亏太多嘛。"

"六十，不卖就走了。"顾客说。

商贩一脸破罐子破摔的神情："好，好，算我亏本，七十块，怎么样?"

顾客头也不回地走了，商贩马上追了过去，说："还嫌贵？这已经亏死啦！你再加点行不行?"

顾客见商贩死缠不放，希望马上摆脱他的纠缠，就说："六十就是六十，一点也不能少。"

这时商贩已经追出了几十米，只听他哀求地说："大哥，给我六十五，你拿走行不行?"

顾客这时已经对他厌烦无比，又摆脱不掉，同时又真得感觉到这可能是最低价了，于是说："好！六十五。"

可是，等这位顾客到其他地方一转，这种纪念品才卖三十元一个。

在厚黑学看来，在这次交易中，商贩抓住顾客急于要走的心理，死缠住不放，终于使自己的商品高价出手，而对方还以为自己占了大便宜。在实话虚着说时，就应该学学这些商贩的说话技艺，对方越难缠，越要死缠不放，最后谁的心理素质过硬，谁就是最后的胜利者。

◎ 转危为安，逃过可怕的旋涡

常言道："病从口入，祸从口出。"封建时代，如何回答皇帝的问话，就不是一件容易的事，弄不好就有坐牢、杀头的危险，再加上同僚之间的相互倾扎，使得官场上的政治环境异常险恶。但也有人由于精通厚话黑说之道，通过实话虚着说，使自己转危为安，变祸为福，这可以给我们现代厚话黑说者很多启示。

战国时候，说客张仪和陈轸都投靠在秦惠王门下，受到重用。但是张仪不久便产生了嫉妒心，因为他发现陈轸很有才

干，比自己强得多，担心多过些日子，秦王会只喜欢陈轸，冷落自己。于是他便找机会在秦王面前说陈轸的坏话。

一天，张仪对秦惠王说：“大王经常让陈轸往来于秦国和楚国，可是楚国对秦国并不见得比以前更友好，但对陈轸去特别好。可见，陈珍的所作所为全是为了他自己，并不是诚心诚意为秦国办事。听说陈轸还常常把秦国的机密泄漏给楚国。作为大王的臣子，怎么能这样呢？我不愿再同这样的人在一起共事。最近我又听说他打算离开秦国到楚国去。既然这样，大王还不如杀掉他。”

听了张仪这番话，秦王自然很生气，马上传令召见陈轸。一见面，秦王就对陈轸说：“听说你想离开我这儿，准备上哪儿去呢？告诉我吧，我好为你准备车马呀！”

陈轸一听，很快就明白了，这里面话中有话。于是镇定地回答：“我准备到楚国去。”

秦王对张仪的话更加相信了，于是慢条斯理地说：“那张仪的话是真的了？”

这下陈轸心里完全清楚了。他没有马上回答秦王的话，而是静了静神，然后不慌不忙地解释说：“这事不单是张仪知道，连过路的人都知道。从前，殷高宗的儿子孝已非常孝敬自己的后母，因而天下人都希望孝已做自己的儿子；吴国大夫伍子胥对吴王忠心耿耿，以至天下的君王都希望伍子胥做自己的臣子。所以，俗话说，出卖奴仆和小妾，如果左右邻居争着要，这就说明他们是好仆好妾，因为邻里人了解他们才买；一个女子出嫁，如果同乡的小伙子争着要娶她，这就说明她是个好女子。因为同乡的人了解她。我如果不忠于大王您，楚王又怎么会要我做他的臣子呢？我一片忠心，却被怀疑，我不去楚国又到哪里去呢？”

秦王听了，觉得有理，点头称是。但又想起张仪讲的泄密的事，便又问：“既然这样，那你为什么将我秦国的机密泄漏给楚国呢？”

陈轸坦然一笑，对秦王说：“大王，我这样做，正是为了

顺从张仪的计谋，用来证明我不是楚国的同党呀！”

秦王一听，更糊涂了，望着陈轸发愣。

陈轸还是不紧不慢地说：“据说楚国有个人有两个妾。有人勾引那个年纪大一些的妾，却被那个妾大骂了一顿。他又去勾引那个年纪轻一点的妾，年轻的妾对他很友好。后来，有人就问那个勾引的人，‘如果你要娶她们作妻子的话，是娶那个年纪大的呢，还是娶那个年纪轻的呢？’他回答说：‘娶那个年纪大些的。’这个人又问他：‘年纪大的骂你，年纪轻的喜欢你，你为什么要娶那个年纪大的呢？’他说：‘处在她那时的地位，我当然希望她答应我。她骂我，说明她对丈夫很忠诚。现在要做我的妻子了，我当然也希望她对我忠贞不二，而对那些勾引她的人破口大骂。’大王您想想看，我身为秦国的臣子，如果我常把秦国的机密泄露给楚国，楚国会信任我、重用我吗？楚国会收留我吗？我是不是楚国的同党，大王您该明白了吧！”

秦惠王听陈轸这么一说，不仅消除了疑虑，而且更加信任陈轸，给了他更优厚的待遇。

在厚黑学看来，谗言可畏，给你进谗言的人是最难缠的人了，陈轸的例子说明，只要善于实话虚着说，既可以击破谗言，又可以保全自己，真可谓巧言妙语重千钧啊！

◎ 突破僵局，使自己全身而退

人不可能永远都是“顺风顺水”，说话也同样，当你受到对方猛烈的攻击时，决不可以轻易地屈服。即使给对方逼急了，使你几乎无法反驳时你也不必着急，只要从容应对，灵活使用战术，也完全可以全身而退。比如，面对对方凌厉攻势，你采取沉默的战术，就可以使对方无法继续展开攻势。等到对方对此感到厌倦时，你还可以乘势反击。由此可见，当你被对方逼得走投无路时，最重要的是不可慌张，而且，还必须静静地等待。

首先，使用俗谚，起死回生。俗谚可使人产生“那是一种真理”的错觉，而任何人都不得不屈服于真理之下。当对方逼着要你作决断时，你可以说，“俗语说得好：‘欲速则不达’，在这紧要的关头，我们应先稳住阵脚，以便从长计议。”当对方以丰富的知识攻击你的无知时，你便说：“俗话说：‘知而不行，犹如不知’，我们应该更加注重实践。”又比如，你可以说，“别忘了‘狗急跳墙’，或许你的主张是对的，但问题是能否获得众人的协助?”这是一种具有威胁性的说法，通过这种威胁性的说法，设法搅乱对方的阵容，接着再重新稳往自己的阵脚。由此可见，使用好俗谚是削弱对方攻势的方法。

其次，善找借口，化解攻势。到了背水一战之时，你一定要善于寻找借口，这时的要诀是必须故弄玄虚。“你的意思我完全了解，但你何必这样严厉地指责，以致伤了彼此的和气?再说，你那方面也不见得完全没有问题。你这种强人所难的态度，实在令人难以接受。”“或许你说的是对的，但你要知道，你的道理在这个问题上不一定通行无阻，如果你硬要固执己见，本来可以成功的也会失败。”厚黑学认为，必须在话题以外寻找借口，以便向对方反咬一口。因为在此之前，你是处于挨打的地位。要扰乱对方的阵脚，不断地发问是很有效的方法。“你刚才说有检讨的必要，这是什么意思?”“你刚才说要建立全体参与的体制，所谓全体是指哪些人?而且要以什么样的方式参与呢?”如此持续不断地发向，对方早晚会露出破绽。因此，你就锲而不舍地与对方缠斗下去，直到对方不耐烦地脱口而出：“这种芝麻小事无关紧要!”这时，你就有机可乘了。你可以反驳对方说：“你怎么可以说是芝麻小事?只要我还有疑问，你就必须说明，否则我怎么能完全了解呢?”采取这个办法时，有以下两个要点：一是很明显的事也要反复地询问。这样一来，对方必会感到厌烦，因而产生不想再和你纠缠下去的想法。这是一种声东击西的方式，为了转移对方的注意力，以免他再注意我方的弱点，最好对他说些毫不相干的

事。二是要对方为语意不清的字句下定义，这些地方一定是对方的弱点，只要对方有弱点存在，其攻势便不会再那么凌厉了。

第三，不断追问，打乱其逻辑性。这也是摆脱困境的有效方法，即使对方有条有理地高谈阔论，有时只要以下列的方式发问："比如说，有什么例子吗?""比如说，适合什么情况?"比如说，在你的工作中有什么实例?""比如说，你能想出适用的方法吗?"等等，对方就会立即崩溃。因为，即使对方的话在逻辑上也显得有条不紊，但若他无法回答"比如说…"问题，难免会觉得不知所措。例如，某个人高谈阔论地说："说话时增添些幽默感，可使会话更生动、活泼。但幽默如果没有掌握住时间、地点和情况，就无法产生预期的效果。"这时，你不妨说："我知道了。可是，你能不能告诉我，应该如何掌握时间、地点和情况呢?比如说，在什么时候、什么地点，以及什么情况下，才可以说较为幽默的话呢?"对方很有可能举不出例子，如果不知道具体的使用法，就等于是纸上谈兵，毫无意义可言。

第四，语含嘲讽，攻其弱点。要扰乱对方的阵脚，最好是攻击对方的弱点。但若直接攻击弱点有时会遭受猛烈的反击，最后甚至被逼得走投无路。因此，如果你采取说些嘲讽话的攻击方式，有时可给予对方极大的心理攻击。尤其是自视甚高或有些自卑感的人，听到对方的冷嘲热讽，心理上所受到的冲击将会更大。比如，当对方追问你："你不知道……这个事实吗?"如果你直率地回答"知道"，就等于甘居下风。因此，你必须这么说："如果我说不知道，你也不会相信，因为凡是你所知道的事，我绝不可能不知道。"在厚话黑说看来，这事实上是告诉对方"我所知道的事比你更多"！如果对方是个自尊心特别强的人，在此情况下，大都会产生退缩的心理。

由此可见，穷追猛打、转危为安和突破僵局都不得已而为之，是一种险中求胜的办法，因此也是实话虚着说的重要组成部分。

〔第六篇〕

趣话逗着说：让不愉快变成愉快

一本正经的说话方式会给人一种拒人千里的感觉，有背于厚话黑说的宗旨。只有趣话逗着说才是增进与他人关系的润滑剂，是处世致胜的良方，它既可以挽回言行举止失误之后的尴尬，又可以巧妙地回应恶意的语言攻击，同时又能以一种轻松有趣的方式引起对方的心灵共鸣。由此可见，趣话逗着说不仅是一门艺术，更是一种力量。这种说话的方式使人富有风度和魅力，是帮助人们打开事业成功之门的一把金钥匙。

■ 厚话黑说三十一：诙谐化解尴尬

——讲话时难免说走了嘴，出现了小小的纰漏，引起对方的嘲笑或不满。这时只要你能够灵机一动，巧作运筹，就可以达到妙『口』回春的效果。

讲话时难免说走了嘴，出现了小小的纰漏，引起对方的嘲笑或不满。这时只要你能够灵机一动，巧作运筹，就可以达到妙“口”回春的效果。

人们在讲话时，难免说走了嘴，出现了小小的纰漏，得罪了对方，引起对方的哄然大笑或不满，造成了一种非常尴尬的局面。这时要不就灰溜溜地逃走，要不就迎难而上。如果选择后者，必须要有厚话黑说的本领才行，也就是说你必须能够灵

机一动，巧作运筹，以达到妙“口”回春的效果。由此可见，一席诙谐的话语往往既活跃了气氛，又可把两者之间的距离缩短，无数事实说明，趣话逗着说是和对方建立融洽关系的有效途径与手段。

◎ 以幽默的心态面对麻烦

厚黑学认为，精通趣话逗着说的技艺，就等于拥有一件为人处世的“法宝”。

首先，趣话逗着说可以化解尴尬。

在一些社交场合，可能会遇到下“不了台”的尴尬境遇，这时厚话黑说就可以发挥作用。你只要懂得“趣话逗着说”，就能很体面地摆脱尴尬。在一次盛大招待宴会上，服务生倒酒时，不慎将酒洒到了坐在边上的一位宾客那光亮的秃头上。服务生吓得不知所措，在场的人目瞪口呆。而这位宾客却微笑着说：“老弟，你以为这种治疗方法会有效吗?”会场的人闻声大笑，尴尬场面即刻打破了。借助这一句幽默的话，这位宾客既展示了自己的大度胸怀，又维护了自我尊严，消除了挫折感。

据说，一位钢琴家在一次演奏中，发现全场有一半座位空着，他很失望。演出完毕，向听众鞠躬致谢后，对听众说：“朋友们，我发现这个城市的人都很有钱，我看到你们每个人都买了二三个座位的票。”于是，这半屋子听众放声大笑，使劲鼓掌。在厚黑学看来，正是幽默的话语，使这位钢琴家反败为胜，摆脱了困境，赢得了听众的尊重。

其实，幽默不是男人的专利，有一位姑娘，虽然没有出众的容貌和迷人的身材，但为人性情开朗、正直、幽默。有一次，她参加同学聚会，和同学们回忆着大学时代的美好生活。不料主人在招呼客人时，一不小心将一盆水打翻，全洒在了她的脚上，把她那双新皮鞋泼湿了。主人不知所措，显得十分尴尬。这位幽默的姑娘不慌不忙地说：“一般正常情况是洗脚之

前先脱鞋。”一句话，就使难堪的气氛也一扫而空。

厚黑学认为，在社交场合，趣话逗着说，可以体现出一个人的修养和礼仪，也表现出其人格魅力。在生活中，遇到尴尬的情况是非常多的，能不能化解就看每个厚话黑说的道行了。

其次，趣话逗着说可以化解别人的指责。

比如，一个冬晨的深夜，有一班火车到站时又晚了25分钟，一位常遇见这种情形的旅客向列车长报怨，并质问又是什么缘故。列车长说道：“碰到下雪，火车总难免误点的。”旅客一听认为列车长是在搪塞，因为今天并没有下雪。“不错，”列车长说道：“可是，根据天气预报今天下雪。”在厚黑学看来，虽然列车长并未直接回答旅客的问题，但却已经告诉旅客，预报是不准确的。相信听了列车长的话旅客一定生不起气来了。

下面这个例子更是用趣话逗着说来化解别人的指责的“经典之作”。

在美国的一所学校里，一位女教师向她的学生提了个问题：“‘要么给我自由，要么让我死’，这话是谁说的?”结果，教室里鸦雀无声。正在老教师失望时，有人用不熟练的英语答道：“1775年，美国国务卿巴特利克·亨利说的。”“对，同学们，刚才回答的是一位日本同学。你们生长在美国却回答不出来，而来自遥远的日本的同学能回答，多么可怜哟!”这时，从教室的一角突然发出一声怪叫：“把日本人干掉。”女教师听到叫声，气得满脸通红，大声问道：“谁?这话是谁说的?”正在大家都认为，说这话的人要倒大霉时，教室又有一个人答道：“1945年，杜鲁门总统说的。”

在厚黑学看来，把1945年对日作战时总统的一句话，巧妙地移植过来，又移植得那么贴切，这位老师自然不好再追究捣乱学生的责任了。

第三，趣话逗着说可以化解矛盾。

曾有一位幽默大师说过：“懂得幽默的男人是最佳男人，长得丑一些是无所谓的。”在厚黑学看来，无论何人，只要充

分运用自己的睿智，随机应变，用幽默的言辞以缓和窘境，这就是一种成功。这种趣话逗着说，能化冲突为喜悦，变危机为幸运，即使在充满火药味的场合，也可以成为最佳的缓和剂，帮助你摆脱困境。

例如，小王驾驶的汽车人货混装在公路上行驶，同时还把音响放得很大，后面来了一辆小车，鸣笛几次，小王和他的同伴都没有听见，他把小车压了好长一段路。小车瞅机会超车了，便在小王的前面停下挡住了去路。小车上的几个人都下车又是指责又是骂。小王的伙伴们也不示弱，眼看一场械斗就要开始了。这时，小王很冷静，他下车走上前去，边脱衣服边大声说："同志们，我今日虽然不是有意压小车，但是给大家带来了麻烦，该打。我脱了衣服，让你们打起来方便，只求你们打轻点，打快点，打了大家好赶路。"小王这么一说，反而把大家逗笑了，大伙都说"算了"，各自走路。

在厚话黑说看来，小王利用以柔克刚之法，将责任揽到自己头上，用趣话逗着说的方式，既含着幽默，又透出真诚，从而化解矛盾。

◎ 用"装傻充痴"蒙混过关

厚黑学认为，在社交场合，几乎每个人都会不由自主地"吹几句牛"或说些无关紧要的"谎言"，也就是上文所说的"假话蒙着说"。可是如果"假话蒙着说"时当场露了"馅"，处理不好往往是很尴尬难堪的，遇到这种情况该怎么办呢？这时就可以用到趣话逗着说，比如有人采用"装傻充痴"的办法常常能顺利"过关"。

首先，要巧妙地运用"痴言呆语"。

例如，一个人常向人们吹嘘自己是位好猎手，沾沾自喜地谈论自己高明的枪法。一天，他同朋友去打猎，朋友指着河里的一只野鸭请他"露一手"，结果他没有打中，野鸭飞走了。

朋友为他难为情，他却毫不介意，对朋友说："真怪！我还是第一次看到死鸭子能飞呢！"朋友听了捧腹大笑。

在厚黑学看来，"我还是第一次看到死鸭子能飞"这是"荒唐无比"的"痴言呆语"。正是这句"痴言呆语"，才使他解脱了窘境，而这种"痴言呆语"还真得有点"厚话黑说"的功夫不可！因为，只有懂得厚黑学的人，才然显得一无所知，把自己的聪明放在冰山下面，跟没有任何智力一样。言语交际中，故意说"痴言呆语"，会使你的语言幽默风趣，妙趣横生，创造轻松、活泼、诙谐的交际氛围。放作"痴言呆语"会让人诧异，感到"荒唐至极"，瞬间思考后便恍然大悟，觉得巧妙绝伦，谐趣无穷，发出会心的微笑，赞美说话者超人的智慧和高雅的幽默。

这种方法在具体运用时，必须注意三点：一是要扮演痴呆人角色。只有这样，才能使人产生疑问，继而加以思索，随之理解用意，捧腹大笑。二是要让人明白你的用意。如果别人不理解你"痴言呆语"背后隐藏的真实用意，幽默感就不会产生。三是要打破生活常规。顺着生活中固有的逻辑思考便不可能产生幽默。

其次，假装"无知"或"不理解"。

例如，一位实习老师在黑板上刚写了几个字，学生中突然有人叫起来："老师的字比我们李老师的字好看！"幼稚的学生哪能想到：此时后座的班主任李老师该多么尴尬！对这位实习生来说，初上岗位，就碰到这般让人难堪的场面，的确使人头疼，以后怎样同这位班主任相处呢？转过身来谦虚几句，行吗？不行！这位实习生灵机一动，装作没有听到，继续写了几个字，头也不回地说："不安安静静地看课文，是谁在下边大声喧哗！"此语一出，后座的李老师尴尬的神情，顿时轻松多了，尴尬局面也随之消除。

在厚黑学看来，这位实习老师就是巧妙地运用了"装作不知道"的技巧，避实就虚，避开"称赞"这一实体，装作

没有听清楚，而攻击“喧闹”这一虚象。既巧妙的告诉那位班主任“我根本没有听到”；又敲打了那位学生的称赞兴致，避免了学生误认为老师没有听见可能再称赞几句，从而再次造成的尴尬局面。

厚黑学认为，“装作不知道”就是指对别人的话装作没有听到或没有听清楚，以便避实就虚、猛然出击的处理问题的方式。它的特点是：说话的锋芒主要不在于传递何种信息，而是通过打击、转移对方的说话兴致使之无法继续设置窘迫局面，化干戈为玉帛，能够寓辩于无形，不战而屈人之兵。其技巧关键在于躲闪避让的机智，虽是“装作”，正如实施“苦肉计”一样，却一定要表演得自然。

◎ 以自嘲弥补自己的失言

厚黑学认为，社交场合最大的尴尬，莫过于失言，比如一时不慎揭了人家的短，这时候采用这种自嘲的方式就能弥补这种过失，收到良好的效果。

例如，某大学生寝室，新生刚刚入学，大家争排座次。老七与老八争执了半天，最后见老七的确比自己大几天，老八终于认了。这时，心直口快的老七说：“好啦，你排在最末，是咱们寝室的宝贝疙瘩，你又姓王，以后就叫你‘疙瘩王’啦。”说者无心，听者有意，原来老八长了满脸的疙瘩，每每深以为恨，此时焉能不恼？老七见又惹来了风波，心中懊悔不已，表面上却不急不恼，揽镜自顾道：“‘储在两腮旁，假在鼻翼间，迷人全在一点点’。唉，老八，我这真是‘一波未平，一波又起’呀！”老八听了不禁哑然失笑。原来，老七也长了一脸的雀斑。

在厚黑学看来，老七的这种弥补术堪称高明，在无意中冒犯了别人之后，马上含蓄地进行一番自我调侃，并巧借余光中的诗句点明了自己也是面生雀斑。这种自我解嘲求得对方的谅

解是一种颇为灵活的处事方法。

厚黑学认为，在趣话逗着说中，自损自贬其实真正的目的，就是使自己免受更大的损失。

例如，某单位有一老一少两位腿部残疾的职工，一个是右腿，另一个是左腿。两人的人缘极好，平时大家都愿意同他们来往，也愿意帮助他们。其中一个原因就是他们天性乐观，对于自身的残疾不仅从不忌讳，甚至还当众自嘲。一次饭后两人同时步出餐厅，一个左拐，一个右瘸，旁边有几个同事看着觉得有趣，便暗自窃笑。这时，其中年长的一位坦然大声说道："我们俩一个左派，一个右派，现在密切配合，不左不右，正好。"说得在场人哈哈大笑。

又比如：美国著名演说家罗伯特是个秃子，有人劝他戴上帽子，罗伯特回答："你们不知道光着头的好处。我是第一个知道下雨的人。"我国著名演员葛优也谢了顶，但他从不加以掩饰，因为他有自己的"格言"：热闹的马路不长草，聪明的脑袋不长毛。

在厚黑学看来，哪个人都免不了有点这样那样的毛病，如果自己不怕丑，适当地自嘲，不但能堵死别人想借机耍弄你的路，相反，幽默情绪的制胜技巧又能将劣势变优势，取得意想不到的趣话逗着说的效果。

◎ 将对方的怒气消于无形

厚黑学认为，与人交流过程中，一句话不对心，就有可能引起别人的误解、反感，甚至恼火，在这种时候，如果你懂得趣话逗着说的方法，就可以让对方有火发不出。

例如，一天晚上，肯尼迪一家人都聚在一起，肯尼迪的父亲约瑟夫·肯尼迪谈起家庭的财政状况。"不知道我死后家里会成什么样子……"他说，"谁花钱都那么漫不经心，大手大脚。不知道我死后你们的境况会怎么样呢？"随后，他严厉地

申斥了肯尼迪的一个姐姐，她泪流满面，这时，肯尼迪抬起头说："好啦，姐姐，别担心。我们认为惟一能够解决问题的方法，就是让爹爹更卖力地苦干。"全家都大笑起来。

在厚黑学看来，人在生气发火的时候很难听得进别人的劝告，这时，你不妨顺着他说一些助长他发火的话，待他认为自己正确而得到了你的支持后，你再因势利导，也许能使他的火气消一些。因为，厚黑学提醒人们，当对方被惹恼了以后，只要运用厚话黑说的技巧，让他发泄出来，天大的火气都会自行消退了。

例如，美国国防部长斯坦顿有一天来到总统林肯跟前，气呼呼地诉说一位少将用侮辱的话指责他偏袒一些人。林肯装出很为他不平的样子，并建议他写封信针锋相对地反驳他。林肯说："可以狠狠地刺痛他一下嘛。"

斯坦顿马上回去写了一封措词很强硬的信，并拿给林肯总统看。"对了，对了，"林肯完全赞成，大声喊道："写得好！严厉地批评他一顿，这是个最好的办法，斯坦顿。"

可是当斯坦顿把信叠好快要放进信封时，林肯问道："你打算怎样处置它？""寄出去呀。"斯坦顿被他这么一问倒弄得稀里糊涂。"不要胡闹，"林肯大声说，"你不应把它们寄出。快把它扔进火炉中去吧。每次当我发火时，我就尽情地写封信发泄发泄，写完后就把它扔了。我每次总是这样做的。可知这是一封很起作用的信。当你花了很多时间把它写好时，不消说你的气已经消了，也就心平气和了。"

斯坦顿就问林肯他该怎样办，林肯回答："那么现在再写第二封信吧。"

在厚黑学看来，林肯的做工作方法就非常巧妙，不但为部下出了气，还避免了一场不必要的纷争。日常生活中一旦遇上这种情况同样可以运用厚话黑说将火气消弥于无形。

例如，一位中学女教师，一次因外出听课，匆忙中未把家中火炉封好，等她回来，已经很晚了，孩子回来连饭都没吃，就饿着肚子趴在桌子上睡着了。丈夫比她早一步到家，见家里冷锅冷灶，顿时火冒三丈，见她进门，劈头盖脸骂道："在家

里就像一个活死人，连火都看不住。”

这位女教师没有火上浇油，而是笑着说道：“你火什么？火再大也点不着炉子呀。”一句席，使她丈夫平静了许多，但仍然怒气未消地说：“你呀，要是没我，怕是连屎都会吃到肚子里。”“所以，我才离不开你呀！”丈夫终于笑了。

又比如，一对年轻夫妇走进一家餐馆，丈夫出手大方，一口气点了满满一桌子菜。由于点的菜过多，两人没能吃完，只得惋惜地起身离开。这时，热情的服务员走了过来递给他们一个食品袋，笑着说：“二位别急着走呀！来，请你们吃不了兜着走！”话音刚落，这对夫妻忍不住笑了，感激地接过食品袋装下了桌上剩余的菜肴。

厚黑学认为，“吃不了兜着走”通常是指“吃不消”的意思，可是服务员根据当时的情境，把它的原义“吃不了的饭菜用袋子兜走”还原使用，使一句原本含有威胁、损人的话变成了风趣、幽默、充满友好和温暖的劝告，收到了很好的效果。由此可见，将此种方法用于人际交往中，就能起到化解矛盾、活跃气氛的作用。因此，厚黑学告诉我们，生活当中，我们也许都会遇有不顺心的事情发生，这时候只要能把握火候，不失时机地幽他一默，谁也不会就那么不懂情理非得与你纠缠不休。

一位年轻人骑着自行车赶路，后面一辆自行车突然飞速而来，将他撞了个人仰车翻，年轻人从地上爬起来，说：“老兄啊，看你这车技，真叫我五体投地。”一句话，尴尬的局面顿时化解。

一位顾客在饭店里吃饭，一开口就吃了许多砂子出来，当服务员走来时他说：“哎，怎么尽是砂子呀！”服务员微笑着答道：“不对呀，也有饭粒嘛。”一句幽默、风趣的话把顾客的不满情绪转移了，这时服务员在乘机向对方道歉一定会取得良好效果。

在厚黑学看来，不管什么时候，只要你保持一付平和的心态，再加上趣话逗着说的技巧，就没有过不去的火焰山。

■ 厚话黑说三十二：软钉子扎刺头

——有的人总想高人一等，压人一头，他们蛮横无礼，却又强词夺理。对付这种人既硬不得，又软不了。只有『趣说』才能达到有理、有力、有节的反击效果。

有的人总想高人一等，压人一头，他们蛮横无礼，却又强词夺理。对付这种人既硬不得，又软不了。只有“趣说”才能达到有理、有力、有节的反击效果。

厚黑学认为，有的人总想高人一等，压人一头，好像他怎么能耐似的，他们蛮横无礼，却又强词夺理，为了占据有利地位，他们甚至用荒谬的理由、毫无根据又极具挑衅性的提问来反对你。这时，如果你过于强硬，直话直说，对方一定不会合作，甚至会激发矛盾；如果你过于软弱，避重就轻，对方一定不会把你放在眼里。最好的应变方法，就是有理、有力、有节地运用“软钉子扎刺头”的厚话黑说技巧，来表明自己的态度。

◎ 以子之矛，攻子之盾

厚黑学认为，当对方蛮横无礼，强词夺理，甚至用荒谬的理由攻击你时，最好的办法就是用他们的荒谬逻辑去形成一种理论，反过来去制服对方，也就是人们常说的“以子之矛，攻子之盾”，从而使对方的荒谬理论不攻而自破。

例如，某养殖场向另一孵化厂订购一批良种鸭仔，双方议定价格后签定了合同。合同规定：由卖方代办运输，货到后如数付款。不料卖方在运货中管理不善，致使这批鸭仔在中途死去几千只。由于合同上未提及损耗之事，卖方便借机要买方报损，死鸭活鸭一块儿如数付款，买方经办人自然不依。于是，卖方拿出合同说：“合同上不是说货到如数付款吗？难道死鸭仔不是鸭仔？”这么一下把买方经办人问僵了。

正在这时，该养殖场场长走了过来，笑着朝着卖方那位说：“哎，同志，请问你家几口人？”“五口。”对方脱口答道。“哪五口？”场长又问了一句。“老母，夫妻俩，俩孩子。你问这个干什么？”“你父亲，祖父母呢？”场长又问道。“早死了”，对方回答。“难道他们就不是你家中的人了吗？”对方一听，自知理亏，只好承担损失。

在厚黑学看来，这场纠纷明眼人一看便知，卖方想钻合同的空子，而买方的养殖场厂长“以子之矛，攻子之盾”，让对方“搬起石头砸自己的脚”，是非常高明的厚话黑说技巧。现实生活中这种情况有很多。

老于头花六元钱买了一条围巾，而邻居一位女孩却只花了三元钱。于是老于头转身去找那摆摊的。“喂，你刚才卖给姑娘才三元而卖给我是六元，你这是什么道理？”“因为她是我的亲戚，老头子，你知道吗？”老于头二话不说，又拿起一条围巾就走。小青年紧追上前：“你怎么不付钱就走？”“因为咱们是亲戚，我是那姑娘的爸爸呀！”

在厚黑学看来，这位小青年强词夺理，无中生有，老于头抓住时机，如法炮制，两个人以假对假，荒诞幽默。小青年的话是想气老于头，可老于头同样来个无中生有，针锋相对。这样，趣话逗着说的效果就非常强烈。

再如，在商场里一位顾客买了烟后，便点燃猛吸。售货员以商场不许抽烟阻止，烟民非但不听，反而问道："不让抽，为什么商店要卖烟？"商店经理闻讯前来，听罢二人陈述，便笑着对烟民说："商店还卖手纸呢，你也在这用？"一句话把这位不讲道理的顾客弄得理屈词穷。

另外，厚黑学认为，对付一些懒人或者不听话的人，"以子之矛，攻子之盾"同样有效。比如，伏尔泰有一个很忠实的随身小厮，伏尔泰对他很满意，就是有一点不好，他有些懒惰。一天，伏尔泰对他说："去把我的鞋拿来。"小厮赶忙殷勤地把鞋拿来了。伏尔泰一看惊呆了：鞋上仍然沾着昨天出门时的泥迹尘埃！他问道："你怎么早晨忘了把它擦擦？"

"用不着，先生，"小厮平静地回答，"路上尽是泥泞污浊，两个小时以后，您的鞋不又要和现在一样脏了吗？"

伏尔泰微笑着穿上了鞋，不吱声地走出门去。小厮在他身后跑步追了上来问："先生，慢走！钥匙呢？"

"什么钥匙？"伏尔泰故意装作听不懂。

"食橱上的钥匙，我还要吃午饭呢。"

"我的朋友，吃什么午饭呢？两个小时后，你不也将和现在一样饿吗？"伏尔泰说道，小厮马上明白自己的失误。

在厚黑学看来，整治蛮不讲理人的最好办法，就是"以子之矛，攻子之盾"，因为这类人一般情况下很难正面去说服的。

◎ 绕着弯子，敲打对方

厚黑学认为，对付持不合作态度的人时，在无法照直说的情况下，最好的办法就是迂回委婉地表达自己的意思，这样一

方面能够免去不必要的争执和尴尬，另一方面对于自保也都有一定好处。

例如有一个笑话：有一个人去赴宴，主人每次斟酒时，只斟半杯。这个人就假装问主人说："尊府若有锯子，请借我一用。"主人问他有什么用，他就指着酒杯说："此杯上半截既然盛不得酒，要他何用？锯去岂不更好！"

在厚黑学看来，这种建议耸人听闻，很明显不可实现，但能将不满以玩笑的形式表达出来，使对方心领神会。这就比直接批评遇到的对方心理"阻抗"要小得多。

还有一个故事说是这样说：有家人请客，所有的人都有了筷子，就是疏忽了一个人。其实，如果这个人说一声，问题也就解决了。但这个人想，这样没有什么趣味，不如造出一种热闹的气氛。于是，在人家举筷进食时，他突然站起来向主人要一碗清水，主人问他有什么用，他回答说："洗净了手指好抓菜吃。"

在厚黑学看来，这当然是不可能的，但是这位客人先以一种耸人视听的方法引起各方注意，然后以一种荒谬性的效果显示于众人之前，造成了一种幽默效果，给主客带来了欢乐。

厚黑学认为，趣话逗着说与一本正经的表达不同，它的表达是曲折的、间接的，它是把意见稍作歪曲，使它变成耐人寻味的样子，通过歪曲形式来使对方领悟自己真正的意思。

比如，一位作者来到一家编辑部，对一位编辑说："先生，我这篇小说写得怎样？"

编辑回答说："写得太好了，完全可以发表，不过，有一个地方需要略微改动一下。"

作者一听非常高兴，就说："真的吗？那么请你斧正吧。"

编辑平静地说："只要将你的名字改成巴尔扎克就行了。"

在厚黑学看来，这位编辑如果直接说这篇小说是剽窃巴尔扎克的，虽然会简洁明了，但是太一本正经，既枯燥无味了，又容易使作者太难堪，绕了个弯子，效果就好多了。由此可见，

缺乏幽默感的人大多不会绕弯子，而趣话逗着说是与直截了当不相容，要想趣话逗着说，就要学会迂回曲折的表达方式。

比如，一次，宋高宗赵构宴请大臣，叫一班伶人在旁边说笑话，以活跃气氛。有个伶人走上场来，自称善观天文，只需用浑天仪对人一照，就能看出这人是天上哪颗星宿的化身。他又说："因为用浑天仪很不方便，所以也可以用一枚大钱来代替浑天仪。"

在座的人都要这位伶人给自己看看。这个伶人从口袋里掏出一个大钱，从钱眼对准人，一个一个地望去，说这个是什么星，那个是什么星。轮到张俊时，他看了又看，说是看不见什么星宿。在其他人催促下，他便装得很认真看的样子说："真的看不见是什么星宿，只看见张老爷在钱眼里！不信，你们自己来看吧？"众家忽然领悟到了他的意思，顿时哄堂大笑起来，把奸臣张俊弄得面红耳赤。

厚黑学认为，这种绕弯子的方法非常适用于对付不合作的人。

例如，美国总统富兰克林·罗斯福在就任总统之前，曾在海军部担任要职。有一次，他的一位好朋友向他打听海军在加勒比海一个小岛上建立潜艇基地的计划。罗斯福神秘地向四周看了看，压低声音问道："你能保密吗?""当然能。""那么"，罗斯福微笑地看着他，"我也能"。他的朋友也就不再打听了。

在厚黑学看来，这种绕弯子的方法，说出话来即逗笑了别人，又在欢乐之中解决了自己的问题。也就是故意避开面对面的交锋，完全在不露声色中进行说服，这样能使说服对象通过自己的体会，推理及联想，自觉地体会出说者的用意，从而达到教育人的目的。

例如，有一对夫妇每个月都要给双方的父母寄生活费。这件事一直由妻子承办，可是妻子每次给自己的父母寄五十元，给丈夫的父母寄二十元。丈夫一直愤怒在心，却也不想因此而得罪妻子。一天，丈夫下班回家，见到一岁半的小儿子正在摇车里哭，却假装什么也没看见，一反常态地走到五岁女儿的身

旁，把五岁的女儿伸手抱了起来。

正在做饭的妻子扭头看到了，急忙喊道："儿子都哭成那样了，你怎么还不赶紧去哄哄他?"丈夫不紧不慢地说："这二十元钱的，还是你来抱吧！我要抱五十块钱的。"

聪明的丈夫没有絮絮叨叨地发牢骚，却弦外有音地暗示了事情的实质和自己的不满情绪。

在厚黑学看来，这种绕弯子的趣话逗着说的方法，如果运用得当，可以任你发挥而对方无力回答，让对方没有反驳的机会。

◎ 针锋相对，以牙还牙

厚黑学认为，对付总想高人一等、压人一头的人，最好的办法就是针锋相对、以牙还牙，反唇相讥。这里所说的反唇相讥，既然属于趣话逗着说，就必须藏中有露，露中有藏，而不能真刀真枪、明火执仗。

在厚话黑说看来，尴尬局面的出现，往往是刹那间的事情，如果缺乏镇静，大惊失色，那只能是手足无措，乱上添乱。如果能在心理上保持平衡与稳定，神色不改，镇静自若地面对出现的问题，才有可能巧妙机智的应付过去。

例如，刘备派伊籍去见东吴孙权。孙权听说伊籍有辩才，便想试探试探他以显示自己的才能，他说："你奉无道之君，肯定非常劳累吧?"伊籍当时正好在给孙权行礼，便回答说："不过一拜一起罢了，算不上太劳累。"孙权本意是想说刘备是无道之君，结果反被伊籍奚落。

同样，春秋时，南方的楚国一天比一天强大起来，楚王自以为天下无敌，所以，齐国虽则是个大国，楚国也不把齐国放在眼里。为了改善关系，齐王派晏婴出使楚国。

晏婴到达楚国，楚王就传令楚人，尽量羞辱晏婴。晏婴远远地过来了，前来迎接的礼宾官员见他那么矮小，就命令士兵打开城门旁边的侧门。晏婴仪表堂堂地站在正门前，一声不

响。嘻皮笑脸的兵士指了指小门儿说："先生，您请进吧！晏婴冷蔑地笑了笑，指着侧门说："这纯系狗窦！出使狗国的人，才走狗窦！"楚国官员反被侮了一通，只好命令士兵把正门敞开。

楚王接见了晏婴，但他不屑一顾地问晏婴："难道齐国没有人了么?"晏婴听了这话暗想：这不仅是对我个人的嘲笑，主要的是对国家尊严的侮辱。于是，他夸张地赞颂自己的国家道："我的故国齐都，名唤临淄，说大，确实不大，只有几百闾人家，但是，如果每个人都把袖子甩开，能盖住太阳！如果每个人挥一把汗水，无异于下一场大雨！国都的大路上，人如潮涌，怎能说没人呢?"

楚王又接着冷嘲道："齐国既然人多势众，为什么选你来出使我国呢?"晏婴接着楚王的话音刺道："是的，诚如大王所说，齐国派出使者，是经过谨慎选择的：水平高的，出使上等国家；水平低下的，出使下等国家。我晏婴水平不消说了，只好出使到贵国来了。"

在厚黑学看来，楚王本想羞辱齐国使者晏婴，却反倒被厚话黑说的大师晏婴所羞辱。其实，当涉及到尊严的问题时，莫说大人，就连小孩子也不会让步的。

例如，东汉末年，孔融十岁时，跟随父亲来到京城洛阳，当时李膺名气很大，任司隶校尉。孔融来到李府，对门吏说："我是李府君亲戚。"门吏为他通报后，孔融人内就座，李膺问道："您同我有什么亲戚关系?"孔融说："我的祖先孔子同您的祖先老子有师生之谊，因此我与您是多代世交了。"李膺和宾客都对孔融的机敏感到惊异。

不一会儿，太中大夫陈桂到来，听到别人转述的孔融的话后，他说："小时候聪明，大了不一定有出息。"孔融应声说道："这么说您小时候一定很聪明罗！"一句话把陈桂羞得满脸通红。

这种情况现实生活中也常有。例如，有位下属害眼病，看

什么都重峦叠峰的，有一个上司偏叫他看这个看那个，并取笑他说：“你现在好啊，不论看什么东西都是俩呀，是吗?”刚好，这位上司的老爸过来了，这位下属说：“是呀，这不前面来了俩老爷子。”这位上司自讨了个没趣。这就是以牙还牙的运用。

厚黑学认为，怎样处理好这些尴尬问题，不但需要你有遇事不慌、灵活机智的镇定情绪，而且还需要有张口即来的应变能力和广博无限的各类知识，这样才能做到以牙还牙、以眼还眼。不然，事后诸葛是很容易让人在不知不觉中当猴耍。

一次，英国一家电视台采访一位中国作家，采访记者四十多岁，是个老练机智的英国人。采访进行了一段时间后，记者将摄像停了下来，走到这位作家面前说：“下一个问题。希望您做到毫不迟疑地用最简短的一两个字，如‘是’与‘否’来回答。”这位作家同意后，记者的录音话筒立刻就伸到他的嘴边问：“没有文化大革命，可能也不会产生你们这一代青年作家，那么文化大革命对你看来究竟是好是坏?”作家一怔，但他灵机一动，立即反问记者：“没有第二次世界大战，就没有以反映第二次世界大战而著名的作家，那你认为第二次世界大战是好还是坏？英国记者不由一怔，摄像机立即停止了拍摄。

在厚黑学看来，自以为了不起的人，别看他们张牙舞爪，趾高气扬，其实他们非常无知，有的甚至是不学无术之流。对于这种人只要你抓住了机会，找准部位，以牙还牙、针锋相对就一定能打败他们。但是，一定要注意，他们的虚荣心非常强，把面子看得比什么都重要。

例如，一位男士向一位女士求婚，这位女士不同意也就罢了，还出口伤人，对这位男士说：“你说世界上什么最锋利?”男士不解，女人说：“胡子。你看，你那脸皮那么厚，它居然还长出来了呢?”弄得这位男士非常尴尬，这位男士当即就给她返了回去，说：“噢，明白了，怪不得你不长胡子，原来是比我的脸皮还厚呀!”这位女士被弄得面红耳赤。

又比如，俄罗斯有一位著名的丑角，在一次演出的幕间休

息的时候，一个很傲慢的观众走到他的身边，讥讽地问道："丑角先生，观众对你非常欢迎吧？"

"还好。"

"要想在马戏班中受到欢迎，丑角是不是就必须具有一张愚蠢而又丑怪的脸蛋呢？"

"确实如此。"这位演员回答说，"如果我能生一张像先生您那样的脸蛋的话，我准能拿到双薪。"

在厚黑学看来，这位傲慢观众的脸蛋，同能否拿双薪，本来是没有内在的联系，但这位演员却巧妙地把它们牵扯在一起，对这位傲慢的人进行了无情的讽刺。

与这个例子一样，萧伯纳常在他写的戏中，揭露资本家的丑恶面目，所以得罪了一些有钱人。一次，有个资本家想在大庭广众中羞辱萧伯纳："人们都说，伟大的戏剧家都是白痴。"

萧伯纳笑了笑，随即回敬道："先生，我看你就是最伟大的戏剧家。"

童话家安徒生生活非常俭朴，经常戴着破旧的帽子在街上行走，有人嘲笑他："你脑袋上边的那个玩意儿是什么？能算是帽子吗？"

安徒生回敬道："你帽子下边的那个玩意儿是什么？能算是脑袋吗？"

海涅是犹太人，因此经常而遭到一些"大日耳曼主义者"的攻击。一次晚会上，一个自称为"素有教养"的旅行家，对海涅讲述了他环球旅行中发现的一个小岛。他说："你猜猜看，在这个小岛上，有什么现象最使我感到惊奇？"接着他说："在这个小岛上，竟没有犹太人和驴子！"

海涅白了他一眼，不动声色地反击道："如果真是这样的话，那么，只要咱俩一块到小岛上去一趟，不就可以弥补这个缺陷了。"

◎ 借力还击，顺势扩大

在厚黑学看来，有些时候有些毫无根据，又极具挑衅性的提问总是会激起人们的反感，但是如果直接的指责反而会显得自己涵养不够。所以就不如根据对方的话，顺势把问题更加扩大化，用以嘲讽对方无中生有，表达我方的极大愤怒和拒绝回答的态度。

例如，道格拉斯与林肯竞选总统失败后，对当选的林肯怀恨在心，一天，他在一个公众场合遇见林肯，就不冷不热地说："林肯先生，我初次认识你的时候，好像你是一家杂货店的老板，站在一大堆杂物中卖雪茄和威士忌。真是个有风度的酒店招待呀！"林肯面向在场的众人回答说："先生们，道格拉斯说的一点不错，我确实开过一家杂货店。我记得道格拉斯先生是我最好的顾客，多少次他站在柜台的那一头，我站在柜台的这一头。不过，现在不同的是，我早从柜台的这一头离开了，可是道格拉斯却依然顽固地坚守在柜台的那一头，就是不肯走。"一句话说得道格拉斯无地自容。

类似于这样的情况生活中也经常有。比如有一位公司员工与自己的上司不合，于是乘着一天人多的时候，这位员工问："听说你又新包了二奶，是吗？"这位上司马上哈哈一笑，从容地对这位员工说："你也太小瞧我了，你以为我像你似的包二奶，如今我已经包七奶、包八奶了。"这就使得对方无言以对。

厚黑学认为，要运用借力还击，一定要善于把别人投过来的武器化为自己的武器，反过来再给对方投回去。为此，必须要思维敏捷，反应迅速，否则情急之下，是无法发挥出来的。

清代著名学者纪晓岚快捷灵巧，机智过人，留下了许多能言善辩的趣谈。有一次，乾隆想开个玩笑难一难他，便问他："纪卿，忠孝怎么解释？"纪晓岚答道："君要臣死，臣不得不死，为忠……"乾隆立刻说："我以君的身份命你现在去死！"

“这……臣领旨！”“你打算怎样去死？”“跳河。”“好，去吧！”纪晓岚走后，乾隆边漫步边吟诗。一首诗还没念完，纪晓岚就跑了回来，乾隆问道：“纪卿，你怎么没死？”纪晓岚答道：“碰到了屈原，他不让我死。”“此话怎讲？”“我到河边，正要往下跳时，屈大夫从水里向我走来，他拍着我的肩膀说：‘晓岚，这就不对了，想当年楚王是昏君，我不得不死。可如今皇上还算圣明，你应该先回去问问皇上是不是昏君，如果皇上说是的，你再死也不迟啊！’”

厚话黑说认为，口才是智慧的综合反映，机敏则是口才的根基。我们常会看到，有的人，无论是在集会上向听众宣传真理，还是在灯下与友人促膝谈心；无论是有准备的演讲，还是即席、即兴的发言，都能谈吐从容，巧舌生花。有的人再精彩的内容，也难以拨动人的心弦。这就要看讲话者是否巧用心思，巧作安排了。

在莫斯科的一次演讲会上，诗人马雅可夫斯基受到了庸夫俗子的严峻挑战。但他的演讲和答问先声夺人，充满了机警、幽默，使挤得水泄不通的大厅里爆发出一阵阵掌声。

“您的诗太骇人听闻了！这些诗是短命的，明天就会完蛋，您本人也会被忘却。您不会成为不朽的人……”有人责难说。

“请您过一千年再来，到那时我们再谈吧！”他巧妙地挡了回去。

“您说，有时应当把那些沾满‘泥土’的传统和习惯从自己的身上洗掉，那么您既然需要洗脸，这就是说，您也是肮脏的了？”

“那么，您不洗脸，就自以为是干净了吗？”

“您的诗怎么也赶不上普希金啊！”

“我热爱普希金，也许我比您更爱他。我是想在普希金的影响下创出一条崭新的诗路，您明白吗？全新的！而不是承袭、重复别人的东西。诗行是新形式的，词汇也要从根本上翻新，

把诗歌提高到现代水平。这就是我为之终生奋斗的目标!”

在厚黑学看来，马雅可夫斯基的这场对白，充分体现出了“接招反击”威力，它凝结着睿智和聪慧，这番言辞有着极大的容量，具有难以摧毁的力量，既达到了反攻对方的目的，又使对方那卑劣的小人嘴脸暴露无余。

◎ 庄话谐说，乐中求和

厚黑学认为，厚话黑说的目的并不是要在语言方面，给对手以痛击，“软钉子扎刺头”也是为了最终能与对方愉快地合作。而玩笑或诙谐的话语最容易打破僵局，使事情得以顺利进行。这是因为轻松幽默的话题往往能引起人们感情上的愉悦；太庄重严肃的话题往往使人紧张慎重。只要有可能，尽量把庄重严肃的话题用轻松诙谐的形式表达出来，这样对方可能更容易接受。

用趣话逗着说的口吻讲一则故事，或是说一两句与主题有关的俏皮话、双关语或者是幽默的祝愿词，都能收到良好的“动心”效果。感情上的接近，才能使他们乐于接受你说的思想和观点。据说，有位教授参加一个辩论会之前，先在钢琴上弹了几个音，使情绪渐渐安定下来。辩论开始，教授走到讲台前面坐下，就像坐进高速行驶的汽车和飞机里一样，缓慢小心地做了一个系安全带的动作，全场的听众都轰动起来，气氛显得十分热烈融洽。这位教授为一场唇枪舌战的辩论会营造了这样一种欢快的气氛。接下来，听众对这场辩论会的胃口被吊了起来，感情也会多少倾向于教授这方面的。随时随地进行有趣味的思索，能够即兴对别人的谈话做出快速的反应，对我们的行事是有很大帮助的。

常言说，“相逢一笑泯恩仇”。人类的笑是最容易化解矛盾的，也是问题能解决的征兆。机智诙谐的话语能够缓解气氛，调动情趣，也容易引起对方注意，为谈论问题创造一个轻

松愉悦的氛围。因此，庄话谐说十分有助于事情的解决。汉初刘邦驾崩后，匈奴单于趁此机会欲侵吞汉朝的疆土，还写了一封十分欺侮人的信给吕后，信上这样说，你最近刚死了老公，我正好也死了老婆，看你人老珠黄也不漂亮了，你就带着你的江山来跟我过日子吧。吕后看了信，气不打一处来，恨不得立即宰了匈奴单于，但吕后到底是一个有计谋的女人。她采取了和事外交，顺水推舟地回信说："我老了，只怕不能侍候大可汗您了，不过，我们汉宫中年轻貌美的人倒不乏。"于是，她送了一个宫女和番，一场对汉朝毁灭性的灾难才得以躲过去。

在厚黑学看来，当时吕后如果负气动武，结果是可想而知的。因为，早在八年前，刘邦曾亲自率大军征讨过匈奴，但一战即败，刘邦被困在今山西定襄，差一点儿就被活捉了。刘邦尚且如此，更不要说吕后了。

又比如，有一个在舞会上惹人注目的姑娘坐在一个偏僻的角里，不时有人上来邀请，她都有礼貌地回绝了。旁边有一位小伙子看在眼里，早就想请她跳舞，只是一直没有机会。这次她独自坐在眼前，可是又不想跳，怎么办？他故作轻松地走上前去："请您跳个舞，能赏脸吗？'姑娘照例摆摆手："对不起，我累了，想歇一曲。""请帮个忙，照顾一下我的自尊。您看那边几个哥们儿正等着看我的笑话呢。""你们打赌了。"姑娘半信半疑。"对，我们都认为您是今晚的跳舞皇后，人长得好，舞也跳得棒。谁有艳福请到您，谁就是今晚的舞会王子。"姑娘的脸上有了发自内心的笑意。"给个面子吧，就算你帮我一把。"小伙子趁热打铁。"好吧。"姑娘终于笑吟吟地站了起来。

由此可见，趣话逗着说的目的是使不愉快变得愉快，而使对方愉快的目的，是使对方接受你的观点或同意与你合作，因此，一定要懂得"乐中求和"的真谛。

■ 厚话黑说三十三：嘻笑促人自省

——轻松幽默使人身心愉悦，庄重严肃使人紧张慎重。如果能把庄重严肃的话题用轻松的形式说出来，就可以在嘻笑怒骂中，让对方自己说服自己。

轻松幽默使人身心愉悦，庄重严肃使人紧张慎重。如果能把庄重严肃的话题用轻松的形式说出来，就可以在嘻笑怒骂中，让对方自己说服自己。

轻松幽默的话题，往往能引起人感情上的愉悦；庄重严肃的话题会使人紧张慎重。如果你要与对方谈的正是一个非常庄重严肃的话题，这时你的一本正经很有可能使对方无法接受；要有可能，最好能把庄重严肃的话题用轻松的形式说出来，这

样就可以使对方在嘻笑中自己说服自己。

◎ 以自己为例，推己及人

厚黑学认为，如果不便于直接开口指责对方，可以用讽刺自己的形式，来教育对方，向对方提意见。比如，中国封建社会几千年，无论哪朝哪代，帝王的权力都是至高无上的，没有任何力量能够制约帝王。别人给他提意见时，若是高兴，可能会接受。如若听不入耳，发起脾气来，说声“斩”便会人头落地，因此，作为臣子，在给帝王们提意见的事情上就大有文章可作了。你能不能提出有份量的意见和建议，可以说明你能干不能干；你敢不敢提意见和建议，可以看出你忠诚不忠诚。古往今来，多少忠臣谋士敢于犯颜进谏，慷慨陈辞，悲壮地倒在王宫门外，留下许多供后人传颂的美名。然而帝王并不因此醒悟而纳谏，国家自然也不会因此而强盛进步，可见这样“文臣死谏”也并不见得能有效。也有很多聪明人，他们向君王提意见的方法很巧妙，既能保全自己，又能发挥作用。厚黑学这里强调，要多学学他们厚话黑说的本领。

齐威王二十一年，邹忌以弹琴的道理来论述治国方略，威王很受启发，当即将这位布衣百姓封为成侯，任命为相国。这位邹相国认为，要使国家强盛起来，首先必须使国君能够广开言路，而他知道这一点在王权至上的时代是非常困难的，同时，他贸然向国君提出这个建议也是极其危险的。在他策划着如何向国君进谏时，他想起了自己的一件事：

原本，这位新相国不但聪明，而且长得非常漂亮，身材修长，容貌美丽。有一天早晨，他穿戴好以后，对着镜子反复端详，喜不自胜，禁不住问他的妻子：“我跟城北的徐公比，哪个更漂亮些?”

妻子走过来娇柔地说：“徐公哪有你漂亮呀!”这话让邹忌非常高兴，可是转念一想，徐公是齐国著名的美男子，我真

的能比过他吗？于是他又去问他的小妾："我与徐公比，哪个更美呢？"

小妾胆怯怯地轻声说："徐公怎比得上你呢？"邹忌听了，觉得踏实多了。

第二天，家里来了个客人，邹忌坐下来与客人交谈时，突然想起昨天的事，便又问客人："你看我和徐公两人，哪个漂亮些？"

客人更是不假思索地回答说："相国身材魁伟，仪表俊美，如此风度翩翩，徐公哪里比得上您呢？"

见到大家都这样说，邹忌更加自信了。

事有凑巧，第三天，那位齐国的美男子徐公来相国府拜访。邹忌看到徐公神色飘逸，光彩照人，觉得自己远不如徐公美。忙起身借口换衣，对着镜子照了照，更觉得相差很远。

想起这件事，他终于找到说服齐王的办法了。

第二天上朝的时候，邹忌对齐王说："我明明没有徐公美，可我的妻、妾和客人都说我比徐公美，我想了好久，发现这是因为我的妻子特别喜欢我，我的妾害怕我，我的客人有求于我，所以他们才这么说的。我差点受了蒙蔽。由此，我想到了大王您。现在齐国有千里方圆的土地，有一百多个城邑，嫔妃侍臣们都特别喜欢您，朝中大臣们都怕您，全国的百姓都有求于您，这样看来，您受的蒙蔽也就更深了。"

威王听了，觉得很有理，也很快明白了邹忌的用意，于是马上传下命令："不管是朝中文武大臣，还是全国的官吏百姓，能当面指出我的错误的，受上等的赏赐；写出书面意见建议的，受中等赏赐；在大庭广众之中议论批评我，传到我耳朵里的，给下等的赏赐。"

在厚黑学看来，如果一个下属对上司说教，让上司应该如何如何，那效果是可想而知的，而如果以自己的真实经历，以讲故事、说笑话的形式说出，对方如果能悟出其中的道理最好，如果不能也不会带来任何消极的影响，这就是趣话逗着说

的一个好处。

◎ 惹对方发怒，触及内心

如果你的上司本身就是一个比较开明的人，采取上述讲自身的故事的方式，很容易就能点醒他。但是，如果他是一个非常刚愎自用，或非常不开窍的人，怎么办？厚黑学中有一个非常有效，但也非常危险的方法，就是首先激怒对方，以这种方式触动他的心灵，使其开窍，然后再进行有效地说服。这种方式，古时的一些有大智慧的厚话黑说者曾大量地使用。

例如，战国时，齐国有一位隐士叫颜斶，这一天他去求见齐宣王。齐宣王答应接见他，但是威风十足地用手一招，说："颜斶，过来！"

谁知道颜斶不但没动，反而向齐宣王招手说："齐王，你过来！"

宣王一下就是愣住了，心里非常不高兴，觉得自己的威严受到了损害。宣王左右的人就来责备颜斶说："齐王是百姓的君主；你是他的臣民。他要你到他面前去是对的，你却招手要他到你面前去，这不是不尊重君主吗？"

颜斶也不去理会正在生气的宣王，而是反驳他左右的人说："我是一个生活在山野里的士人，齐王是一位拥有权势的君主。我到他面前去，是趋炎附势的表现；他到我面前来，是说明他礼贤下士。与其让我趋炎附势，倒不如让齐王礼贤下士。让齐王因此有礼贤下士之名，不是很好吗？"

齐王听了他的话越发不高兴，就板起面孔说："那么你说，是'王'的身价高，还是'士'的身价高？"

颜斶好像是故意气他，淡淡一笑说："当然是士的身价高。"

见到，齐王既非常生气，又非常奇怪，颜斶也不让步，而是从容地向齐王说："请别急，先听我讲一件事。有一次，秦国攻打齐国，在未进攻之前，秦王就下命令说，柳下季是齐国

的著名贤士，他虽然已经死了，但我们还是应该要保护他。如果有谁敢在柳下季坟墓的50步之内砍树、割草，一律处以死刑，概不赦免。同时他还下了另外一道命令说，谁能获得齐王首级，定将赏给他黄金两千四百两，封万户侯。由此看来，活着的齐王的头颅，还不如死去的柳下季的坟墓。这不正好说明士的身价高吗？”

就这样，宣王竟被气得无话可说，他左右的人赶紧过来帮腔。其中一个自以为能言善辩的人说：“不对，还是你应该走过去。大王有一千辆战车，兵力雄厚，统治着广阔的土地，权力无比。天下的仁义之士都来投奔他，智谋之士都来为他出谋献策。天下之人谁敢不服？他要什么有什么，老百姓个个都俯首贴耳；贤士再高明，也不过是一个普通人，生活于偏僻之地，地位怎能和大王相比！”

颜斶连连摇头，反驳说：“这话不对，当初尧之所以能让万国诸侯归附，是因为他道德高尚，敦厚待人，特别是尊重贤士。他所任用的舜，就是出身于乡村荒野之间，后来舜还成了尧的接班人。从商汤到现在，凡是能治理好天下者，都是能够礼贤下士，采纳他们治国策略的人。就王个人而言，那有什么了不起的呢？一旦亡国灭族，连想做个普通的老百姓都不可能。老子说：‘高贵者必须时时不忘贫贱，君王必须以百姓为基础。’所以，诸侯王们，历来都称自己是‘孤’、‘寡人’，这就是他们要求自己时时不忘以贫贱为本的缘故。‘孤’和‘寡’，都是困贱和低下的意思；诸侯王这样自称，难道不是时时提醒自己要谦虚、谨慎，要礼贤下士吗？历史上尧传位给舜，舜得到禹的帮助，周成王重用周公旦，这些人都被称为‘明主’，就因为他们明白贤士的价值。”

宣王听了这一番话，顿时醒悟了过来，马上离开座位走上前去，非常虔诚的对颜斶说：“哎呀！像先生这样有学问的人，我竟没能看出来，几乎犯了一个大错呀！今天听了颜先生之言，再看看我平时所为，真早该拜先生为师了！先生如肯留

在我身边，我每天一定用丰盛的酒筵款待您，出门让您乘坐豪华的车子，让您的夫人和孩子都享受荣华富贵。”

颜斶连忙辞谢说：“算了，算了。譬如一块玉石，生在深山，十分完美，把它拿来雕琢一番，也许更加宝贵，但却失了它的质朴。我生长在乡野之地，如果出来做官，也许马上就有地位，但却玷污了我原来的形象。我宁愿回到山野，过简朴的生活，饥饿了，吃东西就会感到味道很美；走路不慌不忙，就像乘坐车子一样悠闲；不犯错误，心中比当官更踏实。在清静中保持纯洁、端正的人格，比什么都令人高兴。大王您担负的是治国的重任，可我的责任只是向大王直率地奉献我的忠言。现在我已经讲完了我应该讲的话，请大王允许我回去吧！”说完，就告别了齐宣王。

在厚黑学看来，如果不是这一番带有戏剧性的对话，对于像齐宣王这样一个刚愎自用的人，是根本无法接受别人的观点的。当然，这种方法具有一定的危险性，就连颜斶这样厚话黑说的高手，也是因为自己根本不追求荣华富贵，所以才无所顾忌地使用这一招。

◎ 异类的言行，引发思考

以惹对方发怒的方式厚话黑说的确存在着一定的危险，那么有没有安全一点的方式呢？在这里，惹对方发怒不过就是为了引起对方的注意，引发对方的思考，其实，这个目的完成可以用一些异类的言行和出人意料的举止来达到。

例如，汉景帝有 13 个儿子先后被封了王，其中有个叫刘发的，被封到长沙国，称为长沙定王。长沙离首都长安很远，是个非常偏僻贫穷的地方，加上又低洼潮湿，别人都不愿去。因为刘发的母亲本来只是个宫女，地位很低，所以就让刘发去了。刘发见弟兄们都封了好地方，只有自己一个人倒霉，心里很不是滋味，但皇帝的命令又不能违抗，所以只好忍着。汉景

帝后元二年，诸侯王都到京城朝见景帝，景帝让他们一个一个地上前祝寿，并且唱歌跳舞。其他诸侯王都做得轻松自如，像模像样。轮到刘发时，只见他把手臂缩在袖子里，好像伸不直似的，笨手笨脚、怪模怪样地跳起来，惹得旁边的人捂着嘴偷偷发笑。汉景帝一见觉得奇怪，心想这孩子怎么会笨成这个样子，就问他："你这是怎么了?"刘发忙回答："孩儿的封国太小，土地狭窄，手脚都放不开，所以只好这样跳。要不胳膊腿一伸开，可就到人家的地盘里去了。"汉景帝听了就命令增加三个郡给他做封地。

在厚黑学看来，刘发的这番表演，立即引起了景帝的注意，从而达到了他的目的。反过来说，即使景帝不同意给他增加封地，也不会对他产生反感，这种趣话逗着的方式显然安全得多。

又比如，唐代刘玄佐担任汴宋节度使时，曾因听信谗言打算杀掉军中将领翟行恭，当时不少人不敢出来劝解。这事被善于诙谐逗趣的郑涉知道后，他不慌不忙地来到刘玄佐身边，说："我听说翟行恭将要被处死，请让我来看看他的尸体。"刘玄佐听他这么一说，感到很奇怪，忙问他为何要看别人的尸体。郑涉乘机说："以前我曾听说蒙冤死的人脸部的表情与正常死去的人不一样，遗憾的是，我长到这么大从未见过这回事，所以很想看看。"刘玄佐听后才意识到翟行恭纯属蒙冤，于是下令免去了他的死罪。

在厚黑学看来，如果直接为翟行恭说情，刘玄佐一定不会接受，而郑涉令人莫明其妙的行为，反到引起了刘玄佐的思考，自己意识到翟行恭纯属蒙冤，这就不得不使人佩服其厚话黑说的高明。

◎ 轻松笑过后，留下启迪

在厚黑学看来，趣话逗着说还有一招，就是即兴利用一些

由头，运用夸张的形式，制造一些笑料，逗引君王或上司开心，使其在开心之后，又能进行深入的思索，从而得到启发。

例如，齐威王在位的第八年，楚国大举入侵齐国。齐威王叫淳于髡带上黄金100斤，车马10套，到赵国去求援。这个淳于髡是“嫁”到齐国作女婿的，他个子不高，其貌不扬，但风趣滑稽，能言善辩，非常聪明。淳于髡一听，笑得前仰后合，把结在下巴底下的帽带子都给抻断了。这一笑，弄得齐威王莫名其妙，不知所措，忙问：“先生，你是嫌礼品太少了吗?”

淳于髡回答说：“哪里，哪里。不敢，不敢。”齐威王更是坠入雾里云中，便问：“那你笑什么呢?”淳于髡说：“刚才我在来这里的路上，看见有个人正跪在路边向田神祈祷丰收。他拿了一只猪蹄子，端起一小盅酒，嘴里祷告着：‘请神明保佑，让我低处的田收获满车，高处的地收获满篓；五谷丰登，粮食装满仓。’我看到拿来献给神的是那样少，而想得到的却是那样多，觉得好笑。现在想起，还禁不住要笑。”

齐威王当然明白了他的意思，于是便增加礼品，叫他带上黄金1000斤，车马100套，玉璧10双，去见赵王。赵王派出精兵10万，来援救齐国，楚国听到这个消息，连夜撤兵。

还有一回，齐王让淳于髡献上一只天鹅给楚王。美丽的天鹅是难得的珍奇宝物，齐王郑重其事地让淳于髡去送，而他刚走出城门，不小心让天鹅给飞走了，手上只剩下一只空笼子。要是别人，真不知该怎么办才好。可淳于髡却自有办法。他带着这只空笼子，大摇大摆地来见楚王，并叫人通报说：“齐王使者淳于髡来献天鹅。”

楚王一看他提着个空笼子，非常奇怪，忙问：“天鹅呢?”淳于髡不慌不忙，回答说：“齐王派我送天鹅。在过河的时候，我看天鹅渴得厉害，就让它出来饮水，不料它却展翅一飞，离我远去了。”

不用说，楚王听说后有多气恼，明明已无天鹅，却说来献

天鹅，这不是捉弄人吗？想到这里，便没好气地说："那你还来干什么呢？你不知道该当何罪吗？"淳于髡却慢条斯理，作故正经地说："是的，我知道。我想过很多：我想用匕首刺穿肚子、或用绳子绞住脖子上吊来自杀，可又怕人议论我们国王，因为一只鸟的缘故而让一个士人自杀，有伤国王的名声；我又想，天鹅是有毛的禽类，像这一类的鸟多的是，想买一个代替，却又是弄虚作假而欺骗了大王您；想要畏罪逃走到其他国家去，又担心齐楚两国因此伤了友谊。想来想去，还是宁可空手来见您，愿意领受大王您的惩处。"

楚王被他的这一番话逗乐了，忙说："好啊！齐王有这样的忠诚之士，可喜可贺！"楚王不仅没有惩处他，而且还非常热情地款待了他，倒还给了他许多的赏赐，不知超过天鹅的价值好多倍。

由此可见，趣话逗着说，需要的是智慧，在厚黑学看来，正是智慧使淳于髡转祸为福。无独有偶，中国古代还有一个被当成智慧化的人，他就是东方朔。

东方朔是汉武帝身边的大臣，他头脑聪明，言词流利，又爱说笑话，当时人称他为滑稽派，他曾多次以滑稽可笑的方式，说服了汉武帝接受他的意见。如，汉武帝刚即位就下了一道诏书，叫各郡县推举品行端正、有学问才能的人，当时有上千人应征。这些人上书给皇帝，多半是议论国家大事，卖弄自己的才能，其中不少建议皇帝看不上，提建议的人也就没被录取。东方朔的上书却半开玩笑半认真地说自己怎么博学多才，聪明过人，怎么身材高大，五官端正，怎么勇敢灵活，正派守信，最后说："像我这样的人，真该当皇上的大臣了。"汉武帝看这份上书与众不同，有些意思，就给了他一候补的官职，虽然留在了长安，但薪水很少，也见不着皇帝。

不久，东方朔想出一个主意来，当时皇宫里有一批给皇帝养马的侏儒。东方朔骗他们说："皇上说你们这些人一不能种田，二不能治国，三不能打仗，对国家没一点用处，准备把你

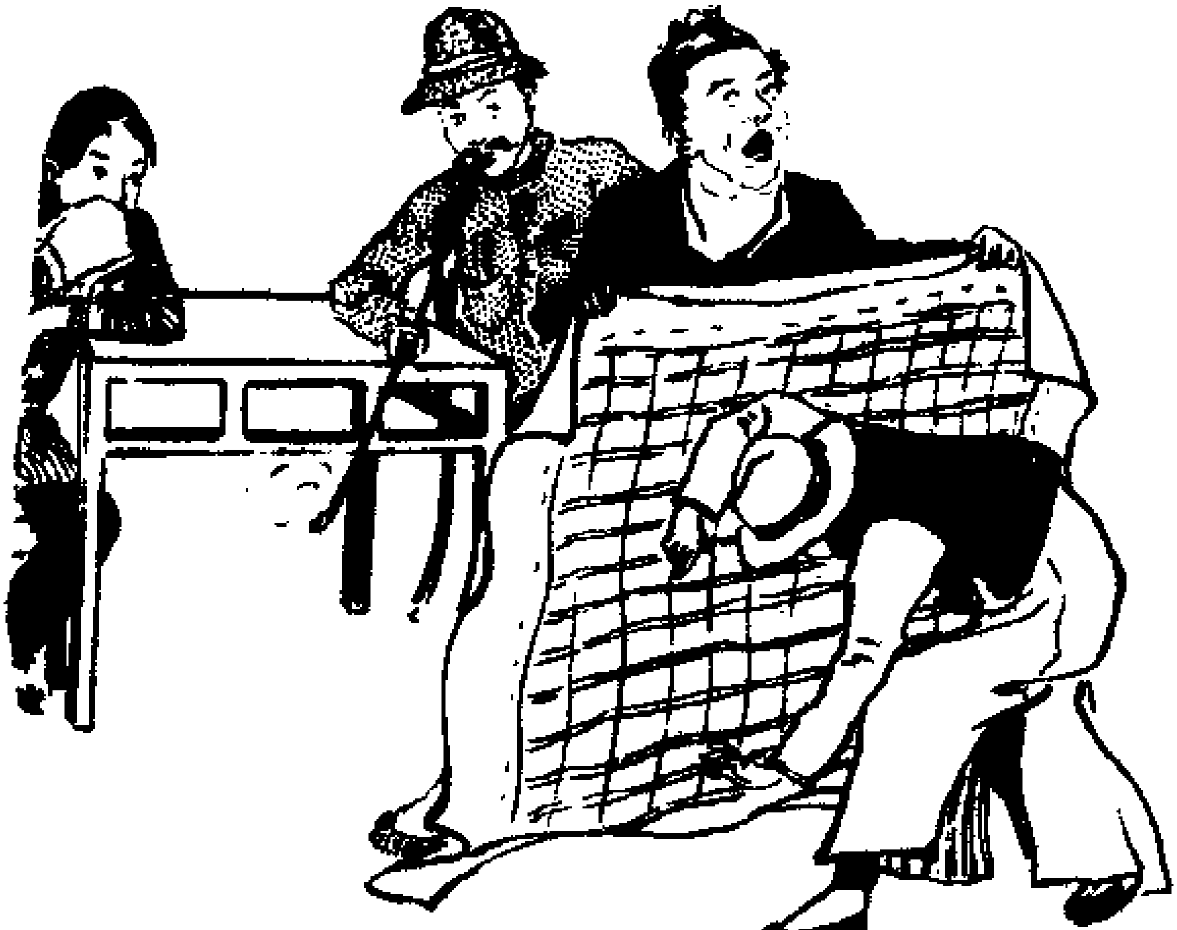
们全杀了呢。”侏儒们都吓得哭起来。东方朔又教他们：“皇上要是来了，你们赶快去磕头求饶。”不久，汉武帝路过马厩，侏儒们都嚎啕痛哭，跪在武帝的车子前连连磕头。武帝觉得奇怪，问道：“你们干什么？”侏儒们回答：“东方朔说陛下要把我们全杀了。”汉武帝知道东方朔鬼点子多，就把他叫来责问：“你为什么要吓唬侏儒？”东方朔说：“侏儒身高不过三尺多，每个月有一袋粮食、二百四十钱。我东方朔身长九尺多，也只有一袋粮食、二百四十钱。侏儒们会撑死，我却会饿死。皇上要觉得我对朝廷还有些用，就总得让我的薪水比侏儒们多一点；要觉得我不行，就放我回家，别留着我在这里吃白饭。”武帝听了哈哈大笑，让他待诏金马门。待诏金马门比待诏公车的地位高，他也就渐渐地能接近皇帝了。

还有一次，汉武帝让手下人玩“射覆”的游戏，东方朔连猜连中。汉武帝身边的一个郭舍人，也很聪明，能言善辩，见东方朔这么得意，很是眼红，就对武帝说：“东方朔刚才都是碰运气，并不是真会猜。现在我来藏一样东西，如果他猜中了，我愿意挨一百板子；要是猜不中，您把刚才赏他的东西都给我。”结果东方朔又猜对了。汉武帝命令左右打郭舍人的屁股，郭舍人痛得直喊叫。东方朔嘲笑他说：“呸！口上没有毛，声音叫嗷嗷，屁股翘得高。”郭舍人喘息着说：“东方朔辱骂皇上的随从，该杀头！”武帝问东方朔：“你为什么骂他？”东方朔急中生智，回答：“我怎敢骂他？是让他猜谜语？”东方朔信口胡编道：“口上没毛是狗洞，声音叫嗷嗷是鸟儿在喂小鸟，屁股翘得高是白鹤弯腰啄食。”武帝见他说得头头是道，也就不再追究。

厚话黑说一再强调，趣话逗着说中，这些滑稽的言行看似随意，其实深藏智慧，它们都是有所指的，针对性和目的性非常强，因此，趣话逗着说时切不可为“逗”而“逗”，胡乱开玩笑。

■ 厚话黑说三十四：出意料抖包袱

——要想达到厚话黑说的目的，就得有『口吐莲花』的本领，趣话逗着说既需要天赋，也需要训练，更需要技巧，而最重要的是善于制造『意料之外，情理之中』的效果。



要想达到厚话黑说的目的，就得有“口吐莲花”的本领，趣话逗着说既需要天赋，也需要训练，更需要技巧，而最重要的是善于制造“意料之外，情理之中”的效果。

古人说：“工欲善其事，必先利其器。”要想使趣话逗着说达到厚话黑说的目的，要凭借风趣幽默的语言化解尴尬的局面，回击不怀好意的责难，或者迂回地对人进行劝谏，必须得有“口吐莲花”本领才行。因此，在厚话黑说看来，趣话逗

着说需要天赋，但也需要训练，更需要技巧。其中，充分运用自己的机智，在语言中制造出“意料之外，情理之中”的效果，就是趣话逗着说的一个重要技巧。

◎ 智慧当家，绝不“满嘴跑舌头”

厚黑学认为，要想使趣话逗着说发挥出应有的作用，制造出“意料之外，情理之中”的效果，必须首先了解它与智慧之间的关系，充分认识到趣话逗着说绝不是单纯地为了幽默而幽默。

凭着机智可以把通常不相关的事情，巧妙地使之联系在一起，它可以在文句上搬弄花样，但是不一定会使人发笑。而趣话逗着和一般的机智是不相同的，它所构成的条件，并不是字眼方面的玄虚。它是一种得体的自我玩笑。譬如，一个人头上戴了呢帽，鼻梁上架了眼镜，走起路来神气活现。不料正在自鸣得意的时候，脚底下踩了一块西瓜皮，一跤滑倒，两脚朝天，这样的事情当然是可笑的，因为他本来的威风和跌了一跤后的狼狈样正好形成了一个对比。反过来说，他如果是个衣衫褴褛的穷人，一副可怜相，跌了一跤就不会引起人们注意，因此也就无所谓可笑了。

同时，趣话逗着说在交际上可以压倒别人，显示出你的聪明才智，也可以引起别人的兴趣，并可以缓和紧张的气氛，使大家快乐。

由此可见，趣话逗着说，是思想、学识、智慧和灵感在语言运用中的结晶，是一瞬间闪现的光彩夺目的火花。它是自觉地用表面的滑稽，形式的逗笑，实则是以严肃的态度对待对象、现象和整个世界。一位哲人说过，幽默是具有智慧、教养和道德上优越感的表现，它是人的比较高尚的气质，是文明的体现。

比如，有一次，一个读书人来看苏东坡，带着一本自己的

诗集，希望听听东坡的意见。这个读书人朗读着自己的诗作，音调抑扬顿挫，露出洋洋得意的神态。“大人觉得鄙作如何?”“可得十分。”苏东坡答道。对方面有喜色。苏东坡话峰顺势一转，接着说：“诗有三分，吟有七分。”苏东坡这里事实上是以趣话逗着说的方式，婉转地批评其作品的低劣，使听者有回味反省的余地。

我国自古以来就有趣话逗着说的传统，曹雪芹《红楼梦》中刘姥姥的风趣的语言引出的“群笑图”，堪称是“千古之笑”。文中描述道：

凤姐偏拣了一碗鸽子蛋，放在刘姥姥桌子上。贾母这边说声“请!”刘姥姥便站起身来，高声说道：“老刘老刘，食量大如牛；吃个老母猪，不抬头!”自己却鼓着腮帮子不语。众人先还发怔，后来一听，上上下下都大笑起来。湘云掌不住，一口茶都喷了出来。林黛玉笑岔了气，伏着桌子只叫“嗳哨!”宝玉滚到贾母怀里，贾母搂着叫“心肝!”王夫人笑得用手指着凤姐儿却说不出话来。薛姨妈也掌不住，口里的茶喷了探春一裙子。探春的茶碗都合在迎春身上。惜春离了座位，拉着奶母叫“揉揉肠子”。

第二次世界大战期间，英国首相邱吉尔来到华盛顿会见当时的美国总统罗斯福，要求美国共同抗击德国法西斯，并给予英国物资援助。邱吉尔受到热情接待，被安排住进白宫。这天早晨，邱吉尔正躺在浴盆里，抽着他那特大号的雪茄烟。这时，门开了，进来的正是罗斯福。邱吉尔大腹便便，肚皮露出水面……这两个首脑人物此时见面，委实尴尬。邱吉尔把烟头一扔，说：“总统先生，我这个英国首相在您面前可真是开诚布公，一点隐瞒也没有!”

说完后，两人哈哈大笑起来。邱吉尔此处所用“开诚布公”，不仅指自己身上没有穿衣服，更暗指英国为了得到美国的援助确实是诚心诚意，丝毫没有伤害美国利益的意思。

在厚黑学看来，这次谈判的成功，与邱吉尔的“开诚布

公”不无关系。他说“一点隐瞒也没有”，不仅是为了调侃打趣，缓解窘境，而且机智地表达出了坦诚求助的含义。

一位老师在上课铃响后走进教室，发现有几个女同学还在不停地嗑瓜子，“嗑嗑……”之声令人心烦，许多正想认真听课的同学都不好去制止，只好眼巴巴地望着讲台老师。这位老师见那几个女同学在旁若无人地嗑瓜子，心想：“女孩子不好训人家，总不能让我去求她们吧！”突然老师咳了几声，扫视了一下教室，大家鸦雀无声，拭目以待，等着老师大动肝火，批评那几个馋嘴的女生。可沉寂片刻后，老师却微笑着问：“请问我们班1972年出生的同学有多少？”同学们莫名其妙，不知是谁冒出一句：“有20多个。”接着他问：“1972年出生的属什么？”“属鼠。”“哦！是耗子，怪不得嗑瓜子的声音这么响。”

话一出口，笑声四起，而那些嗑瓜子的同学不得不知趣地放弃手中的美食，心悦诚服地听老师讲课。在厚黑学看来，这位老师对女生的婉转批评正是由于充满了智慧，才使其显得风趣，进而才达到了趣话逗着说的目的。

◎ 极度夸张，渲染出喜剧效果

厚话黑说认为，所谓夸张是为了表情达意的需要，故意言过其实，对客观的人、事、物作扩大或缩小的描述，它的内核是表情达意，它的外貌是言过其实，只要内核把握得好，外貌不必斤斤计较的。但是夸张与比喻一样，一般的说法已为人们普遍接受，逐渐化入人们的日常言谈之中，再也没有最初的刺激力了，如我们平时说：“烦死人了。”这里就有夸张，是程度上的夸张，因为烦人要到“死”的地步，岂不是带有夸张地形容烦得厉害？在如“忙了一天”、“干了一辈子”、“笑得喘不过气来”、“尾巴翘到天上去了”，以及成语“天翻地覆”、“绕梁三日”等等，都含有夸张的成分。其实我们大家都在不

知不觉地大量运用着夸张的手法，正由于用得多了，所以已不觉得其实是夸张了。

因此，在厚黑学看来，要把夸张作为趣话逗着说的一种手法，就必须把夸张推向极度，也就是所谓的极度夸张。

说到极度夸张，人们一定会想起浪漫主义诗人的一些名句："君不见黄河之水天上来"、"蜀道之难难于上青天"、"白发三千丈"……人们不禁要问，这些诗句运用夸张也算得极度了，但并没有多少幽默机智的效果，这是为什么呢？厚话黑说认为，极度夸张，如果光凭言语，则任你如何天马行空，终究有限。所以要把夸张推向极度，就要把它推出言语的范畴，用情节来表现夸张，这样才能产生喜剧的效果。

有一则笑话讲：一位北方人与一位南方人相遇，北方人吹北方天冷，说："北方天气一冷，撒尿都要带木棍，因为一撒就冻，就要随冻随敲，不然的话，人墙冻在一处，再分不开。"南方人也不示弱，吹南方的热，说："南方天气一热，生面贴在墙上立刻就熟；街上有人赶猪，没走多远，活猪变成了熟肉。

另一则笑话讲：两国的人相遇，各吹自己国家楼高，一个说："在我们国家的楼顶往下跳，飘飘荡荡，几个小时还落不了地。"另一个说："在我们国家的楼顶往下跳，你猜怎么死的？是饿死的！"

由此可见，用情节来表现夸张，比单纯用言语的表现，更推到了极度。假如单纯用言语来表现一个人吹牛，最多说他吹到"天花乱坠，"当然这里含有夸张的成分，但这种说法终究觉得还是属于一般，与上例比较起来，逊色多了。所以极度夸张法必须超出言语，借用情节。以下举几个《笑林广记》中的例子。

一则是笑人"粗心"：

一个差役奉命押送一名犯罪的和尚，动身时总怕忘了携带，便自编一个口诀常常叨念："包裹、雨伞、文书、木枷、

和尚和我，总计六件。”和尚知其粗心，看准机会用酒将他灌醉，剃了头发，并用木枷将他套上，自己逃走了。第二天差役酒醒，便念口诀，发现包裹、雨伞、文书都不少，木枷呢、摸到自己脖子上，也有，和尚呢？摸到自己光头，噢，也有，但是，我却不见了！

一则是笑人“迟钝”：

旅舍中，三人同床而卧，睡至半夜，其中一人迷迷糊糊感觉腿痒，伸手便在第二人腿上使劲地抓，直到抓到腿上流血，第二个人痛得用手去摸，感觉湿漉漉，以为是第三个人遗尿，便推他起来小便，第三个人起来走到墙角，隔壁恰是一间酒房，榨酒之声嘀哒不断，那人以为是自己的尿，竟一直站到天亮！

一则是笑人“健忘”：

健忘者带着老婆去砍柴，忽然肚子咕咕叫，就放下斧子移过身去大便，便后回来看见地上一把斧子，高兴地说，“这是何人丢失的，今天该我得到一把斧子了。”拿起斧子手舞足蹈，不小心踩着自己的粪尿，就骂道：“这是什么人把大便拉在这里！”老婆提醒他：“这斧子是你自己放的，这大便是你自己拉的。”他注视着自己的老婆半晌问道：“这位娘子是谁，不知你如何认得我？”

一则是笑人“好强”：

有父子两人，性情好强，从不让人。一天，父亲请客，叫儿子进城买肉，儿子买肉回来走到城门洞时，恰值对面一人过来，两人各不相让，于是相对而立，父亲等儿子不归，寻到这里，见此情景，立即对儿子说：“你把肉拿回来去煮了陪客，让我在这儿跟他对立，看谁对得过谁！”

在厚话黑说看来，这些故事之所以能产生喜剧效果，就在于我们知道现实生活中决不可能发生这种情况，所以是一种“意料之外”，但是现实生活中的确有粗心的人、迟钝的人、健忘的人、好强的人，所以又是一种“情理之中”，这样一

来，凭借机智，运用极度夸张，就获得了强烈的喜剧效果。

◎ 正反并用，以达到辛辣讽刺

对于趣话逗着说来讲，运用好讽刺同样可以达到夸张的效果。讽刺一词也经历过一番演变，最早是拉丁文，原意是饮食用语，意为“盛满的”，后指“一种多质混合物”，以后又成为那些具有粗俗性、多质性和富于酸辣味的诗人的代名词。而讽刺的现代概念是一种具有娱乐性和战斗性的批判攻击技巧。

讽刺作为一种趣话逗着说的手法，又包括直接讽刺和间接讽刺两种。较为间接的，如我国古代，尤其是先秦诸子文章中经常喜欢运用一些寓言故事来说明问题，其中许多是能够产生讽刺的效果的，如后来转为“成语”的“揠苗助长”、“守株待兔”、“郑人买履”、“五十步笑百步”等等，这些成语，每一则都有一个独立的小故事，这些故事本身意义并不大，但却可以发人联想、有暗含影射，最后落脚到一些较为普通的社会现象，只要运用得恰当，讽刺的效果即可显出。由于是借用其他故事，旁敲侧击地落脚到实处，所以是属于间接的。

较为直接的，就不是通过讲述其他故事，也即不运用寓言方法，而直接触及所要讽刺的人事，最常用的是本来是反对一件事或一个人，却反而对这件事或人大加赞颂，由此达到讽刺的效果。还可以通过上文所说的情节的夸张以达到讽刺的效果。

比如，对于吝啬者的讽刺，《儒林外史》里写严监生临死时，家里多点了一根灯草，便伸着指头迟迟不肯瞑目。元曲中有一出叫《看钱奴》，写贾仁发迹后却得了一场病，这病十分蹊跷，据他自叙：“我儿也，你不知我这病是一口气上得的。我那一回想烧鸭儿吃，我走到街上，那一个店里正在烧鸭子，油绿绿的。我推买那鸭子，着实地掐了一把，恰好五个指头掐的全全的。我来到家，我说盛饭来我吃，一碗饭我咂一个指

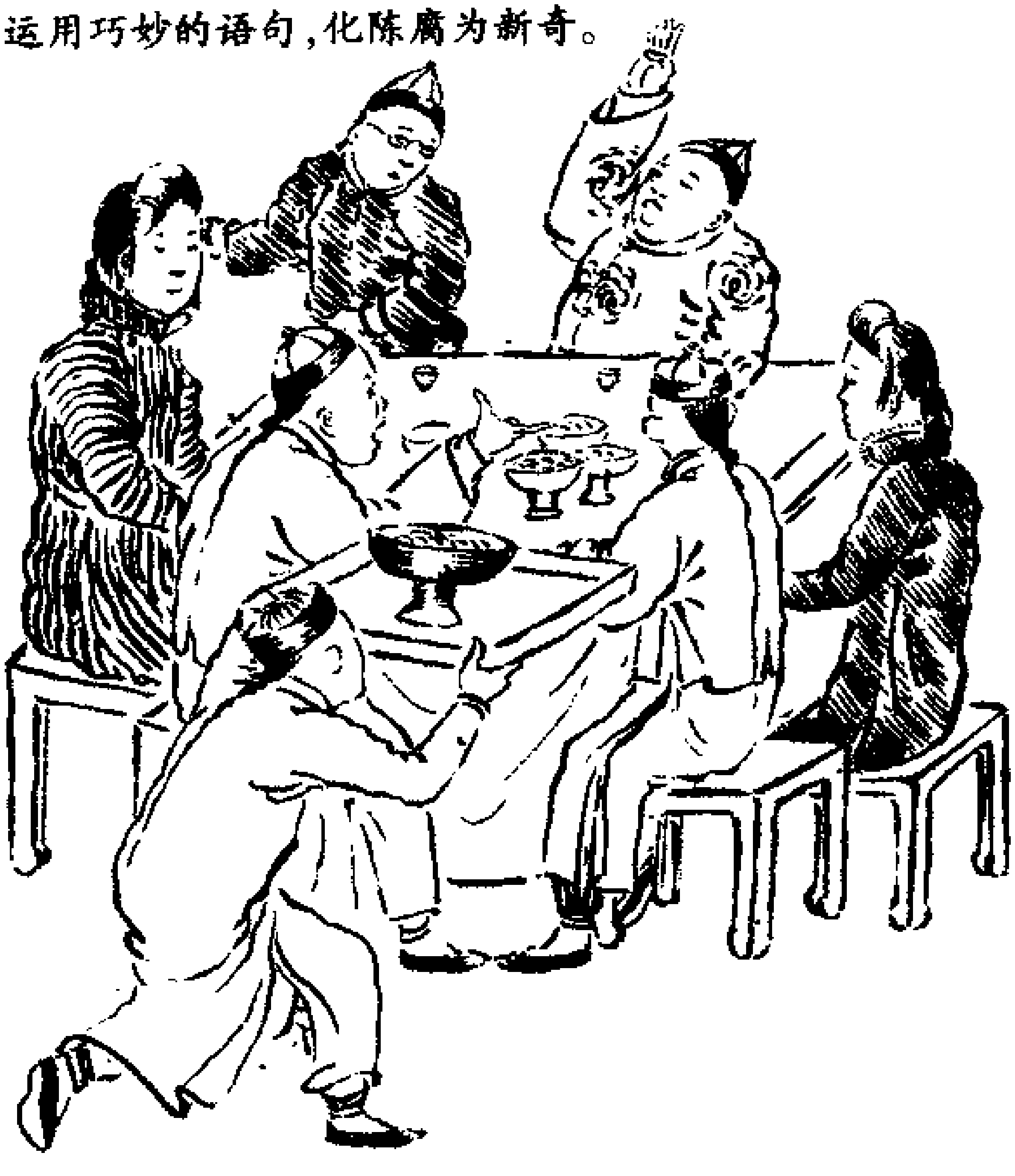
头，四碗饭咂了四个指头。我一会儿瞌睡着了，被个狗舔了我一个指头，我着了一口气，就成了这病。”贾仁守着万贯家财，却要舔油吃饭，并与狗争食，竟然一气成疾。到他临死时又叮咛儿子：“我的儿，不要买杉木价高，我左右是死人，晓得什么杉木柳木！我后门头不有那一喂马槽，尽好发送了。”但是马槽太短，他也有办法，说可以把他剁成两截，并且剁时，斧头还要向邻家去借，因怕自家的斧头“剁卷了刃”。

还可以采用颠倒黑白的方法，以产生讽刺的效果。比如，加拿大作家里柯尧的小说《布衣英雄海洛夫特的奋斗身世》，写赫塞克亚·海洛夫特只身到纽约谋生，处处遭冷眼、受欺侮，在走投无路的情况下，他去当了无赖和盗贼，终于成为偷盗抢劫、杀人放火的罪犯。哪知这一来，从前瞧不起他的那些工头、巨富、甚至警察，一反常态，对他惊佩有加，更奇怪的是他因抢劫杀人而被捕入狱后，竟然以一位贵宾的身份得到警察、法官、律师的关怀，受到编辑、记者、工商业家的眷宠，甚至成为上流社会崇拜的偶象，最后不仅宣告无罪，而且“丢失的左轮手枪和耗费的子弹予以赔偿”，“与此同时，赫塞克亚身为防盗安全公司的总经理，成了纽约新兴一代的金融家，面临着最乐观的前景——选入美国参议院。”美国作家欧·亨利的小说《警察与赞美诗》，写一位流浪汉与海洛夫特的命运刚好相反：他起初想当一个无赖式盗贼，被警察抓起来投入监狱，时值隆冬，监狱条件差，但衣食总算有了保证。出来后又倒怀念起那个地方，可是他每次当着警察的面作奸犯科，总是无法使警察把他抓起来。后来当他想重新做人的时候，警察却以莫须有的罪名逮捕了他。

在厚黑学看来，这两篇小说摆在一起，可以说是相映成趣，前者是罪恶受到尊重，后者是善良遭到迫害，两者都是颠倒了常情常理，这就是因颠倒黑白面生产的讽刺效果。

■ 厚话黑说三十五：玩词语造笑料

——“笑料”制造不当，会让对方看作无意义的“傻笑”，或不怀好意的“坏笑”。趣话逗着说的最高境界是运用巧妙的语句，化陈腐为新奇。



“笑料”制造不当，会让对方看作无意义的“傻笑”，或不怀好意的“坏笑”。趣话逗着说的最高境界是运用巧妙的语句，化陈腐为新奇。

人们常说开玩笑得有“笑料”，可是从那里寻找“笑料”

就大有学问了，如果从自己身上寻找“笑材”，仅仅自己感兴趣，只能引自己发笑，那就是“傻笑”；如果从对方身上寻找“笑料”，而彼此之间又是泛泛之交，那么他往往认为你是恶意的，心里难免有些不愉快，同样达不到趣话逗着说的效果。厚黑学认为，趣话逗着说的最高境界就是能够用巧妙的语句，化陈腐为新奇，虽然轻描淡写，却感到兴味淋漓。它比利用滑稽的语言、滑稽的表情，讲一件轻松的寓言，或者引用几件相反的事例做一个对照，显出其中可笑的矛盾，更加显出机智和幽默。

◎ 词语翻覆，枯燥之中见情趣

厚黑学认为，词语翻覆通常使人感到说话者的愚纯迟滞，把同样的话说了一遍又一遍，必然会惹起听者的厌烦。可是，词语翻覆，到了厚话黑说大师手中，却可以产生趣话逗着说的效果。其中的诀窍就是要在翻覆中见出变化。

比如，一些饶有风趣的绕口令，就是通过在词语翻覆中略加变化来制作的，比如《瓜儿大》是这样说的：“西关队、种冬瓜，东关队、种西瓜。西关队夸东关队的大西瓜，东关队夸西关队的大冬瓜。冬瓜大、西瓜大，西瓜大、东瓜大，东关的西瓜、西关的冬瓜，西瓜冬瓜、冬瓜西瓜，瓜儿个个大！

在趣话逗着说看来，这里的内容其实非常简单，但是翻来覆去搞得非常复杂，由于明知简单，却显得复杂，不断翻覆却见出变化，所以不仅不使人感到厌烦，反而感到机智和情趣。又比一些顺口溜也同样运用这种方式制造有趣的效果。如：“周扒皮，爱吃鸡，更半夜来偷鸡。我们正在做游戏，一把抓住周扒皮。”

这种顺口溜，不仅孩子们喜欢，大人也颇感兴趣，如古代一位赃官调离时，百姓送他一块德政匾，上写四个字：“五大天地”，赃官不知其意，还洋洋自得。后来据百姓解释这“五大天地”是：“刚到任，金天银地；在内署，花天酒地；坐公堂，昏天黑地；老百姓，怨天恨地；今调走，欢天喜地。”可以说，既扼要又全面地概括了赃官的“德政”。今天社会上也

流行一些顺口溜，从反面的加讽刺一些所谓干部："喝起溜来十六七瓶不醉，跳起舞来通宵达旦不累，打起牌来几天几夜不睡"等。不少领导干部作起报告来都喜欢高度归纳，把自己的内容加以概括，说："我今天要讲的问题是：抓住一条根本，解决两种思想，组成三支队伍，实现四个目标……"。并且报告里还经常插入一些所谓群众的语言，这些群众的语言大抵都上一些顺口溜，其实很多顺口溜倒不一定是群众编的，而是他自己编的，或秘书编的。因顺口溜比较通俗，就充作群众的语言了。这样一来，就可以产生一定的趣话逗着说的效果。

厚话黑说认为，这种词语翻覆基本上都是属于有规律的，即相同的词语是有规律地出现的。还有一些是无规律的，即相同的词语是无规律地出现，如："老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼"，"知之为知之，不知为不知，是知也"。这类辞格要求词语变性，所以古汉语中较多，现代汉语中甚少。现代汉语中词语翻覆无规律地出现如："书是死的，人是活的，活人读死书，可以把书读活，死书读活人，可以把人读死"。

由此可见，词语翻覆之所以能产生趣话逗着说的效果，是因为翻覆看起来累赘拖沓，实际上变化多端，貌似木讷，内实机警，像是大智若愚的圣者，像是赢得满场笑声，自己却似乎茫然不知无动于衷的成熟的相声演员。

比如，长篇小说《围城》里有一位三闾大学校长高松年，这是一个知识上的落伍者，在女人面前却是一个年老心不老的色情狂。作者是这样介绍的："三闾大学校长高松年是位老科学家。这'老'字的位置非常为难，可以形容科学，也可以形容科学家。不幸的是，科学家跟科学大不相同，科学像酒，愈老愈可贵，而科学家像女人，老了便不值钱。将来语文法发展完备，总有一法可以明白地分开'老的科学家'和'老科学的家'，或者说'科学老家'和'老科学的家'。现在还早呢，不妨笼统称呼"。在这里，"老的科学家"和"科学者家"，"科学者家"和"老科学的家"看起来似乎差别不大，其实意思相差很大，通过这种词语翻覆就产生了强烈的讽刺效果。

伏尔泰的小说《老实人》中写邦葛罗斯博士向老实人追述他得梅毒病经过："噢，亲爱的老实人！咱们庄严的男爵夫人有个俊俏的侍女，叫做巴该德，你不是认识吗？我在她怀中尝到了乐趣，赛过登天一般；乐趣产生的苦难却像坠人地狱一样，使我浑身上下受着毒刑，巴该德也害着这个病，说不定已经死了。巴该德的那件礼物，是一个神甫送的，他非常博学，把源流考证出来了：他的病得之于一个老伯爵夫人，老伯爵夫人得之于一个骑兵上尉，骑兵上尉得之于一位侯爵夫人，侯爵夫人得之于一个侍从，侍从得之于一个神甫，那神甫当修士的时候，直接得之于哥伦布的一个同伴。"

在厚黑学看来，作者在这里对这种病作了冗长考据与探源，这像一个罪犯的供状，牵连了一大群人，表面上枯燥，而实际上深刻地揭露出法国上流社会和整个僧侣阶层的虚伪与无耻。由此可见，通过词语翻覆使趣话逗着说产生了厚话黑说的效果，真可谓是化腐朽为神奇！

◎ 谐音双关，言在此而意在彼

谐音双关是趣话逗着说的又一手法，它是利用同音字或近音字造成双重意义，体现言在此而意在彼的厚话黑说效果。

这种方法在我国古代民间歌谣中运用的很多，最流行的是用芙蓉、莲、藕和蚕、丝、布匹做双关语，芙蓉谐音"夫容"、莲谐"怜"、藕谐"偶"，丝谐"思"，匹是语义双关指"匹偶"。如《青阳度》："青荷盖绿水，芙蓉披红鲜，下有并根藕，上生并目莲。"谐音双关这种手法也受到文人的注意和模仿，较有名的有唐代诗刘禹锡的《竹枝词》："杨柳青青江水平，闻郎江上唱歌声；东边日出西边雨，道是无晴却有晴。"这里是把"晴"字谐"情"。李商隐《无题》中的名句："春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干。"

又比，民间还有一些流传很广的吉祥物和禁忌也与谐音双关有关，如春节要吃年糕，即谐音为年高；年画画的大鲤鱼，

即谐音为丰余；送礼送桔子，即谐音为吉祥；旧时送读书人的笔、定胜糕和粽子，即谐为“必定高中”等，朱元璋早期当过和尚，后又落草为寇，做了皇帝以后，忌讳别人提及他的过去，北平府学训导赵柏宁作《长寿表》有“垂子孙而作则”句，其中“作则”发音与“作贼”相谐而被诛；常州府学训导蒋镇作《正旦贺表》有“睿性生知”句，其中“生知”发音与“僧智”相谐而被诛。明清两代文字狱，因发音相谐不知屈死多少知识分子！州官田登因避“登”字发音，把“灯”改为“火”，元宵节贴出告示：“本州依例放火三日！”造成“只许州官放火，不许百姓点灯”的笑话。

歇后语中也有许多由谐音双关构成的，如：外甥提灯笼——照旧；小葱拌豆腐——一清二白；猪八戒的脊梁——无能之辈，等等。

民间歌谣的谐音双关，有的是出于女子羞涩心理；民间吉祥物和禁忌的谐音双关，多是出于人们避凶趋吉的心理，歇后语的谐音双关，是出于人们对风趣的追求。这其中，前两类已略呈萎缩之势，唯第三类已越来越占据主导地位，由此发展成趣话逗着说的一种手法。

例如，唐代咸通年间，宫里的人问优人李可及：“释迦牟尼是何人？”李可及答道，“释迦牟尼是妇人也。”众人都大吃一惊，释迦牟尼怎么会是女性呢？李可及却不慌不忙地解说原因：“《金刚经》里说，‘敷坐而坐’，如果释迦牟尼不是妇人为什么要等‘夫’坐，然后才坐呢？这里他运用谐音双关法，把“敷”当作“夫”字解释，证明释迦牟尼是妇人。宫里的人又问：“老子是何人？”李可及答：“老子也是妇人。老子的《道德经》里说：‘吾有大患，为吾有身；及吾无身，吾有何患？如果老子不是妇人，怎么会有‘娠’呢？”这里他又运用谐音双关法把“身”当作“娠”解释，证明老子是妇人。宫里的人再问：“孔子是何人？”李可及仍然答道：“孔子，妇人也。孔子的《论语》里说：‘沽之哉，沽之哉，我待贾者也。如果孔子不是妇人，如何能待‘嫁’呢？这里他再一次运用谐音双关法把

“贾（价）”当作“嫁”字解释，证明孔子妇人。

厚黑学看来，李可及故意说释迦牟尼、老子、孔子都是妇人，并且分别用各自的话进行论证，论证的时候都是运用谐音双关法，抛弃原来的意思，采纳了所谐之音的意思，趣话逗着说的效果由此而生。

又比如，清代学者纪晓岚与和珅同朝为官，纪晓岚为侍郎，和珅为尚书。一次在同饮之时，一条狗从他们旁边跑过，和珅指着狗问：“是狼是狗?”纪晓岚立即听出了弦外之音，答道：“垂尾是狼，上竖是狗。”这里，和珅并不是真的弄不清狼狗之分，这是一句运用谐音灰关法的骂人的话，“是狼”是指“侍郎”，即纪晓岚，连起来便骂他是狗。哪知纪晓岚觉察了其中的奥妙，但是他不动声色，仍然顺着他问话的表面意思，同样运用谐音双关法进行反唇相讥。“上竖”表面上指尾巴翘起，与和珅问话的表面意思联结得天衣无缝，其实却是谐音“尚书”，即和珅，连起来便回敬他是狗。

李白应诏入京，在皇帝面前展露了才能，受到了当朝宰相杨国忠的嫉妒。有一天他想了个办法，约李白去对三步句，由他杨国忠出题，李白要在三步之内对出下联。李白践约而至，刚一进门，只听见杨国忠道：“两猿截木山中，问猴儿为何对锯?”这里“锯”谐音为“句”，直接骂李白是来对句的“猴儿”。哪知李白毫不犹豫他说：“请宰相起步，三步之内对不上来，愿受罚。”当杨国忠跨出步去，李白立即指着杨国忠的脚喊道：“匹马陷身泥里，看畜牲怎样出蹄!”这里“蹄”谐音为“题”，直接骂杨国忠是出题的“畜牲”。

厚黑学认为，运用谐音双关的方式进行攻击，即体现了趣话逗着中的情趣，又达到了讽刺的作用。

◎ 语义双关，会意可作别样解

“懒婆娘的裹脚，又长又臭”是一个歇后语，它常用来形容内容空洞而又冗长的文章，这可以看作是一个比喻，“又长又臭”表面上是指点“懒婆娘的裹脚”本身，背后是指那些

没有什么内容的长文章，这就是一语双关。由此可见，巧妙地运用一语双关，同样可以达到趣话逗着说的效果。

这种语义双关在歇后语中非常常见。歇后语是我国民间创造和流传颇广的一种定型的口头用语，它由近似谜面和谜底的部两分组成，前一部分是比喻性的语句，后一部分是谜底，是真意所在，两个部分有间歇，后一部分也可以不说出来，让人去猜想或体会。如：擀面杖吹火——一窍不通；泥菩萨过河——自身难保；丈二和尚——摸不着头；骑驴看唱本——走着瞧；黄鼠狼给鸡拜年——没安好心……其中的智慧与幽默都能给趣话逗着说提供借鉴。

日常生活有很多使语义双关这种语言技巧的情况。如，一位报幕员潇洒地走上舞台，哪知不小心自己绊了一跤，立即引起全场起哄，她并没有发窘，站好后说了一句："我为观众的热情而倾倒。"观众发出了笑声，旋即全场报以热烈的鼓掌。这位报幕员虽然不小心的舞台上摔倒，但她巧妙地运用语义双关，用"倾倒"两字为自己解嘲。

又比如，《三国演义》里写曹操事百万大军南下，诸葛亮到东吴帮助周瑜部署以少胜多的赤壁大战。整个部署很周密也很顺利，充分体现周瑜的才能，但当周瑜想到眼下是隆冬时候，风向不对，将影响到整个计划时，竟然病倒。"却说鲁肃见周瑜卧病，心中忧闷，来见孔明，言周瑜卒病之事。孔明曰：'公以为何如?'肃曰：'此乃曹操之福，江东之祸也。'孔明笑曰：'公瑾之病，亮亦能医。'肃曰：'诚如此，则国家万幸!'即请孔明同去看病。肃先入见周瑜。瑜以被蒙头而卧。肃曰：'都督病势若何?'周瑜曰：'心腹搅痛，时复昏迷。'肃曰：'曾服何药饵?'瑜曰：'心中呕逆，药不能下。'肃曰：'适来去望孔明，言能医都督之病。现在帐外，烦来医治，何如?'瑜命请入，教左右扶起，坐于床上。孔明曰：'连日不晤君颜，何期贵体不安!'瑜曰：'人有旦夕祸福，岂能自保?'孔明笑曰：'天有不测风云，人又岂能料乎?'瑜闻失色，乃作呻吟之声。孔明曰：'都督心中似觉烦积否?'瑜

曰：'然。'孔明曰：'必须用凉药以解之。'瑜曰：'已服凉药，全然无效。'孔明曰：'须先理其气；气若顺，则呼吸之间，自然痊可。'瑜料孔明必知其意，乃以言挑之曰：'欲得顺气，当服何药？'孔明笑曰：'亮有一方，便教都督气顺。'瑜曰：'愿先生赐教。'孔明索纸笔，屏退左右，密书十六字曰：'欲破曹公，宜用火攻；万事俱备，只欠东风。'写毕，递与周瑜曰：'此都督病源也。'瑜见了大惊。"

在厚黑学看来，诸葛亮与周瑜的这段对话，"人有旦夕祸福，岂能自保？""天有不测风云，人又岂能料乎？"是一句入木三分的双关妙语。因为"天有不测风云"与"人有旦夕祸福"本是并用的两句成语，瑜用其一，亮再用其二，看似平常，但这却正中周瑜心病的症结。，后面亮的"必须用凉药以解之"、"必须先理其气"、"亮有一方"，直到"此都督病源"，连同瑜想进一步挑间的"欲得气顺，当服何药？""先生已知我病源，将以何药治之？"这都是具有表里不同的意义，而又你我皆知的话中有话的双关语。这一段文字，由于连用双关语，在整个谈话过程中，谁也不率先挑穿点明，虽然诸葛亮索来纸笔，屏退左右后的十六字密书，揭了谜底，但双方对答，始终明来暗往，仔细咀嚼，极富情趣。

这种例子在文学作品并不罕见，《红楼梦》有这样一段描写。宝玉听了宝钗的话，令人把酒烫热了喝，这时恰巧黛玉的丫环雪雁送小手炉来，黛玉立即借题发挥："谁叫你送来的？难为他费心。哪里就冷死我了呢？"这里的"他"和"冷"都是双关语，"他"表面指紫鹃，实际指宝玉，"冷"表面指自己手冷，实际指宝玉的冷酒。雪雁没听懂，回说："紫鹃姐姐怕姑娘冷，叫我送来的。"黛玉更进一步发挥："也亏了你倒听他的话！我平时和你说的，全当耳边风；怎么他说了你就依，比圣旨还快呢？"这里的"你"和"他"又是双关语，指代转换。"你"表面指雪雁，实际指宝玉，"他"表面指紫鹃，实际指宝钗。宝玉当然听得懂，但是因为这是双关语，表面的意思的确无可非议，至于实际的意思，只能领会，说不出口。

在厚黑学看来，用语义双关的手法来趣话逗着说，即使是为了讽刺甚至是挖苦对方，对方也只能意会不可言传，语含机智幽默，又使人无法生气发作，这样就达到了趣话逗着说的效果。

◎ 断章取义，以他人言传我意

人们在说话时，经常需要引用别人的话，引用别人的话，正常情况下，这种引用不得截用，不得去头砍尾，也不能随意歪曲了别人的原意。但是在趣话逗着说中，却可以故意在引用别人的话时，截取片言只语，并且加以曲解，使厚话黑说的效果从曲解中产生。

北宋有著名的词家柳永，原名柳三变，他曾写过一句词“忍把浮名，换了浅斟低唱”，宋仁宗平时很喜欢他的词，但对这一句却很反感，故意取削了他的进士之榜，说：“这个人既然喜欢浅斟低唱，要浮名干什么，填词去吧！”柳永因此屡试不第，无可奈何之下，索性拿了皇帝这句话到处说自己是“奉旨填词”。果然他填了许多词，据记载，当时“凡有井水饮处，即能歌柳词”。起初皇帝叫他填词，其实是讽刺的话，针对他“忍把浮名，换了浅斟低唱”，意即：你不爱“浮名”还来赶考干么！他却故意截取皇帝的话，并歪曲原意，把讥刺当作褒奖，炫耀是皇帝叫他专门填词的，所以自称“奉旨填词”，这正是断章取义、曲解人言的运用，幽默机智的效果即由此出。柳永无法抗拒皇帝，以此法来自我解嘲，也算得是趣话逗着说的大家了。

厚黑学认为，曲解人言、断章取义，不仅可以曲解人家的用意，还有可以压根儿就曲解了别人的原意。

如传说孔子有三千弟子、七十二贤人，有人开玩笑问：“这七十二贤人中，二十岁以上的有几人，二十岁以下的有几人？”这根本无从算起，但是居然有人可以答得上来，说：“二十岁以上有三十人，二十岁以下的有四十二人。”他用《论语》上的话作证，“冠者五六人；童子六七人。”古时礼节

规定男子二十岁加冠，“冠者五六人”，五六岂不等于三十？“童子六七人”六七岂不等于四十二。所以二十岁以上的三十人，二十岁以下的四十二人。再问：“那三千弟子，后来都干什么了？”这也是无稽可查的情况，他又用《论语》上的话答道：“其中二千五百人都去当兵，还有五百人作了客商。”《论语》注云：“二千五百人为军，五百人为旅”，“为军”就是当兵，“为旅”就是作了客商。

在厚黑学看来，其实前一句“五六人”“六七人”是指五至六人和六至七人，并不是相乘关系；“冠者”和“童子，也不是指贤人。后一的“为”是“成为”的意思，并不是“当”的意思，“军”和“旅”是编制单位，并不是军队和客商，所以，这里都是接过话头，另行发挥，压根儿曲解了原童，这些曲解都是明知故犯，意在获取趣话逗着说的效果。

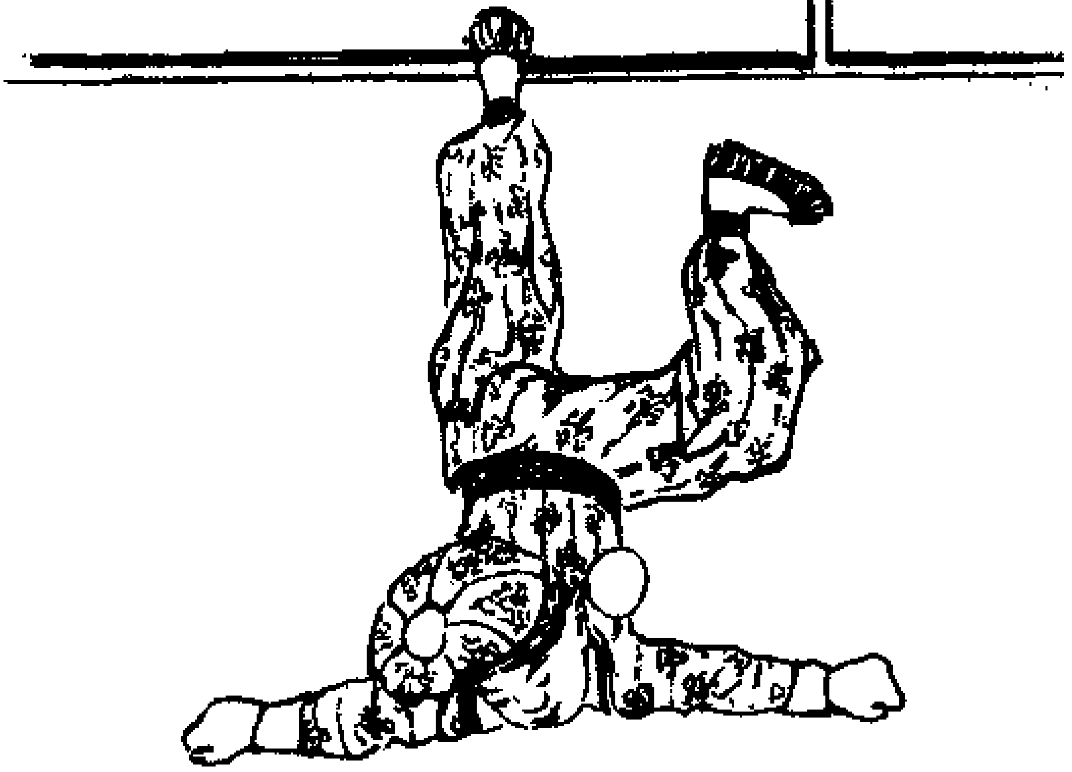
传统相声《歪批三国》里也是采用此法的，问诸葛亮的母亲姓什么，周瑜的母亲姓什么，本来无从可考，但是他们抓住周瑜临死前大呼：“既生瑜，何生亮！”进行曲解为，原意是：老天有眼，既然生了我周瑜，何必又生一个诸葛亮！这里把它曲解，周瑜的母亲姓“既”，诸葛亮的母亲姓“何”，是既氏老太太生下周瑜，何氏老太太生下诸葛亮的。

又比如，以色列第一任总理戴维·本古里安在国会发表演说时，经常既不穿礼服，也不系领带，因而常受到以色列内阁成员的攻击。可是他为自己辩解说：“最近我访问了伦敦，在一次集会上，我正准备脱掉外套解下领带上讲坛演说，英国首相温斯顿·邱吉尔拦住了我，说：‘总理先生，你只有在耶路撒冷才可以随便穿什么服装。’所以我这样做，是邱吉尔允许的。”其实邱吉尔说这话的用意，只在阻止他那时脱掉外套解下领带而已，这位以色列总理显然是故意曲解了邱吉尔的原意，这样一来，既体现了作为总理的风度，又冲淡了对立的气氛。

在厚话黑说看来，中国语言的博大为我们创造了发挥趣话逗着说的巨大空间，只要搭人智慧，完全可以化腐为神奇。

■ 厚话黑说三十六：顺杆爬出彩头

> ——说出去的话，泼出去的水。对方是无法否认自己的说法的，只要顺势推演一番，趣话逗着说的效果就会油然而生。



说出去的话，泼出去的水。对方是无法否认自己的说法的，只要顺势推演一番，趣话逗着说的效果就会油然而生。

厚黑学认为，厚话黑说的过程是一个“逻辑征服”的过程，在借助声情并茂的感染同时，主要还是要靠逻辑的力量，一层进一层，一环扣一环，去使对方心甘情愿地折服。趣话逗着说也同样要顺着对方的思路，作出合乎逻辑的推理，去产生意想不到的效果。比如，三国时，蜀国发生一次严重的旱灾，蜀君刘备下令全国禁止酿酒，以免浪费粮食，并要把酿酒用具完全毁掉。人们都觉得未免近于苛刻，只苦于没人敢提出改善意见。一天，简雍陪刘备在外游逛，简雍看见前面走来一对同

行男女，就借机告诉刘备："他们俩个要互相勾搭，为什么不命令侍从将他们拘捕起来？"刘备不解其意，好奇地问道："你怎么知道他俩要相淫？由哪里看出？"简雍笑着回答："他们都有性器呀！""有性器也不一定就相淫呀！""这和规定有酿酒器具的人和酿酒者同样遭受处罚是一样的道理啊。"刘备不禁笑了起来，立即纠正了自己的命令。

◎ 归谬论证，让人认识自己的错误

在厚话黑说看来，当发现对方意见谬误时，不予驳斥和争辩，而是顺着他的思路，把谬误推导出来。对方的意见原来可能只考虑到一方面的效果，而忽略了另一方面的影响以及可能产生的副作用，所以归谬论证就有意朝这些方面推导。这种推导有时可以适当夸大，使谬误更加明显。在整个推导过程中，自己始终表现得十分真诚，而且越真诚效果越好。对方感到你如此真诚地按照他的意见进行设想，而结果又是如此荒谬，往往会禁不住哑然失笑。这笑是笑他本人的愚笨，于是趣话逗着说的目的也就达到了。

秦二世胡亥执政后，为了炫耀富有，想把咸阳城油漆一新，这在当时是一个工程浩大，劳民伤财的事件。他的一个优人得到这个消息，立即前去祝贺，称赞这是个好主意，并望他千万不要半途而废，他说："漆城虽然对于百姓是个负担，可那多气派，而且城墙变得光滑，敌人就爬不上来了，就算要爬，也会被粘住，不过。漆城要阴干，这么大的阴棚怎么搭呢？"居然说得胡亥笑起来，这件事也就作罢了。

我国古代优人采用这种方式进谏的故事有很多，前文也多次提到。高高在上的皇帝通常是非常刚愎自用的，别人的话很难听去，可是优人却说进去了，就是因为他们采用的都是归谬论证的方法，在接受别人的意见改变自己的初衷的同时，能够感到幽默机智的情趣，这不能不说是趣话逗着说的奇效。

在厚黑学看来，归谬论证的方法是非常实用的。相声大师侯宝林在《笑的研究》中有这样一段：

甲：常言说，笑一笑，少一少。

乙：不，应该是：笑一笑，十年少。

甲：一笑就年轻十岁？

乙：啊。

甲：你这是定期的，我那是活期的。

乙：我们存款呢！

甲：你这理论不可靠！

乙：怎么？

甲：那谁还敢听相声？

乙：怎么不敢听啊？

甲：你今年多大岁数？

乙：四十。

甲：笑一回剩三十，笑两回剩二十岁，笑三回剩十岁，说什么也不敢再笑了。

乙：怎么？

甲：再一笑没啦！来的时候骑车子，走的时候抱走啦！剧场改托儿所啦！

在厚话黑说看来，这一段笑料是从“笑一笑，十年少”引起，“笑一笑，十年少”本来是一种夸张的说法，把它当作真有其事，当然是荒谬的，如今把正确的计算放在荒谬的基础上，得出的结论当然更加荒谬。

◎ 诡辩推理，明知不对却无懈可击

历史上曾出现过一些以诡辩著称的哲学家，如古希腊有一个人叫欧提勒士，他向大学者普罗泰戈拉学法律，两人订的合同是欧提勒士先付一半学费，另一半学费等欧提勒士第一次出庭打赢官司时付清。但欧提勒士毕业后并不出庭打官司，普罗

秦戈拉等得不耐烦，就对欧提勒士讲，准备向法庭提出申诉，自己可以稳操胜券，因为："如果这场官司我胜，那么按法庭判决，你就应付清另一半学费；如果这场官司你胜，那么按合同所约，你第一次出庭打赢官司，也得付清另一半学费。"哪知欧提勒士以其人之道还治其人之身，他提出："如果这场官司我胜，那么按法庭判决，我就不必再付另一半学费；如果这场官司你胜，那么按合同所约，我这次出庭没有打赢官司，也就不必支付另一打学费。"由此可见，诡辩推理是一种地道的歪法。

那么什么是诡辩？黑格尔在《哲学史讲演录》里曾做过这样的概括："诡辩这个词通常意味着以任意的方式、凭着虚假的根据，或者将一个真的道理否定了，弄得动摇了，或者将一个虚假的道理弄得非常动听，好像真的一样。"这里主要有三点：一、"任意的方式"、"虚假的根据"是指故意违反逻辑规律和规则。二、"真的道理否定了，弄得动摇了"和"虚假的道理弄得非常动听，好像真的一样"是指其同的是弄真成假或弄假成真。三、它有貌似正确的特点。这种诡辩术是对于正确思维的一种干扰，在寻求趣话逗着说的效果时，可以有效地借鉴。

宋代大诗人苏轼写过一首《琴诗》："若言琴上有琴声，放在匣中何不鸣？若言声在指头上，何不于君指上听？"大家知道，琴声是琴和抚琴的手指结合的产物。这首诗前两句与后两句分别抓住一个片面发问，把实际是结合的产物一定要归为哪一边，当然哪一边都不是。作者以此引起读者的趣味，幽默机智的效果即随之而来，这就是诡辩推理法的效果。又比如，弗洛伊德曾举过一个例子，一位绅士走进商店，叫售货员取出一块糕点，随即又把糕点退还店里，另要了一杯酒，把酒喝了，没有付钱，转身想走。售货员拽住了他，他问："你干嘛拽我？""请付酒钱。""我已经用糕点把它顶替了。"这位绅士的意思的自己是用糕点换酒的。"但是你也没有付糕点钱。"

“是的，但是我并没有吃你的糕点呀。”问题就出在用糕点换酒这个概念，糕点本不是他的，如何能用来换酒？下面没吃糕点，更增添了障眼法，明显的错误却似乎挺有道理。

在厚黑学看来，通过故意违反常理，就可以造成弄真成假或弄假成真的结果，这样就可以出现趣话逗着说的效果。如相声《友谊颂》里说中国与非洲相距十多里，这明显不对，面奥妙就在这“多”字上面，说十“多”里，可以比十里多一万多里，这里把大数搁在后面，是违反一般的常情常理的，但很难说违反了哪条规律和规则，这样就产生了幽默的效果。

又比如有一笑话：古时有人请了四位朋友到家相聚，当他听说其中一位是坐轿来的以后，立刻叫好。人问他好什么，他说：“坐轿而来，威风之至！”另一位忙说自己是骑马来的。他又叫好，并说：“骑马面来，潇洒之至！”第三位说自己是走路来的。他接着说：“走路而来，从容之至！”第四位一听索性难他一难，说自己是爬着来的。他举手加额：“爬地而来，稳当之至！”众皆大笑。

在厚黑学看来，此人的确是趣话逗着说的高手，不管人家如何来法，均有应答之辞，难为他想得出各有各的好，对于善辩的人总是有理的。

据说宋朝丞相王安石之子敏慧过人。七岁时，有人送给他家一只鹿和一只小獐，一起装在一个笼子中，送的人故意问他：“你知道哪只是鹿，哪只是獐吗?”王安石的儿子从来没见过这两种动物，当然分辨不出，但见鹿獐并排蹲着，灵机一动，很快答道：“鹿旁边那只是獐，獐旁边那只是鹿。”这话当然讲了等于没讲，但回答得无懈可击，故而极其巧妙，带有诡辨色彩。同样情况还有一则法国幽默：

一个人因骂别人是猪，被传到法院，结果罚款200法郎。他不服他说上次也骂人是猪，只罚150法郎。法院没有在他是重犯上做文章，因为罚款多少，无须解释，所以就笑笑说：“因为猪肉涨价了。”由于猪肉涨价，所以骂人是猪的罚款也

应提高。这里就是用诡辩来进行调侃。

又比如，莎士比亚著名喜剧《威尼斯商人》中，商人安东尼奥为帮助朋友成婚，向高利贷者夏洛克转借现金，夏洛克出于妒恨，假意不收利息，戏约到期不还则割取安东尼奥胸部一磅肉。到时果然无法归还，便诉诸法庭，夏洛克一定要割肉才肯罢休。开庭之日安东尼奥朋友的未婚妻鲍西虹假扮律师，指出他只准割取一磅肉，而不准使之流一滴血，并且也不准割超过或是不足一磅的重量，否则按照威尼斯法律就要充公他的财产，并抵偿性命。夏洛克的阴谋终于失败，鲍西虹运用歪理战胜了邪恶。

由此可见，在厚黑学看来，诡辩推理的确是一种歪法，但又不失为一种厚话黑说的有力武器，作为趣话逗着说的方法，具有意想不到的效果。

◎ 接过话头，来个漂亮的防守反击

“顺杆爬出彩头”还有一种手法，就是接过话头法，它是一种防守反击的说话技巧，它使用的场合，一般是针对别人的攻击，抓住别人提供的单方面的事实，尽管这事实经常没有表里不一的毛病，他的注意力已从这事实身上移开，转向事实以外的存在，从而化防御为反击。这反击往往只有一句话，而这一句话由于紧紧扣住别人的话，并且是对于别人所提供的单方面的事实的发掘，所以份量很重，使对方几乎没有再反击的余地。

比如，美国政治家亨利·克莱在一条小路散步，恰好迎而走来他的政敌约翰·伦道夫，真是冤家路窄，只见伦道夫大模大样地走在小路中央，并斜视着克莱说，“我是从不给无赖让路的。”克莱见此情况，立即轻快地闪到路边，给伦道夫让出了道，并且绅士口吻说：“我倒总是乐意给无赖让路的。”

在厚话黑说看来，克莱虽然在行动上让步，但实际上丝毫

没有让步。

首先，可以采用将错就错形式接过话头。

一位诗人与一位富翁坐在一起，富翁想侮辱诗人，便问他："告诉我，你跟一头驴能差多少?"诗人受到侮辱并没有发作，而是不动声色地目测了一下他们之间的距离，答道："不远，只有二十五厘米!"富翁的原话是骂诗人与驴差不多，诗人的答话则是直接把富翁当作驴了。在厚话黑说看来，这里将错就错的答话比原话骂得更凶，但也更巧妙。

其次，可以采用承前回敬的形式接过话头。

一位老太婆正赶着驴子走路，一位青年嫌她挡了道，就想设法侮辱她一下，故意打招呼道："你好啊，驴的母亲!"老太婆当然听出话中有音，望一望那位青年，接口道："你好!我的孩子。"在厚黑学看来，老年人对年轻一辈称呼孩子是很普通的事，可是因为青年骂老太婆是"驴的母亲"，自己自然就变成驴了。

第三，可以采用攀援连结的形式接过话头。

我国著名漫画家张乐平有一幅《三毛叫妈》的漫画，画一位贵妇人牵着一条哈巴狗走过大街，见三毛衣衫褴褛，要三毛对着她牵的狗叫一声"爸"，就给他三十块大洋。这真是岂有此理!三毛却十分顺从地对着那条哈巴狗叫了一声"爸!"贵妇人乐不可支，果真给了三毛三十元大洋。三毛接过大洋，对着贵妇人鞠了一躬，朗声说："谢谢您，妈!"在厚黑学看来，这里三毛表面上非常驯服，骨子里却十分倔强，在任人摆布的情况下，把贵妇人骂为狗类，可谓柔中含刚。

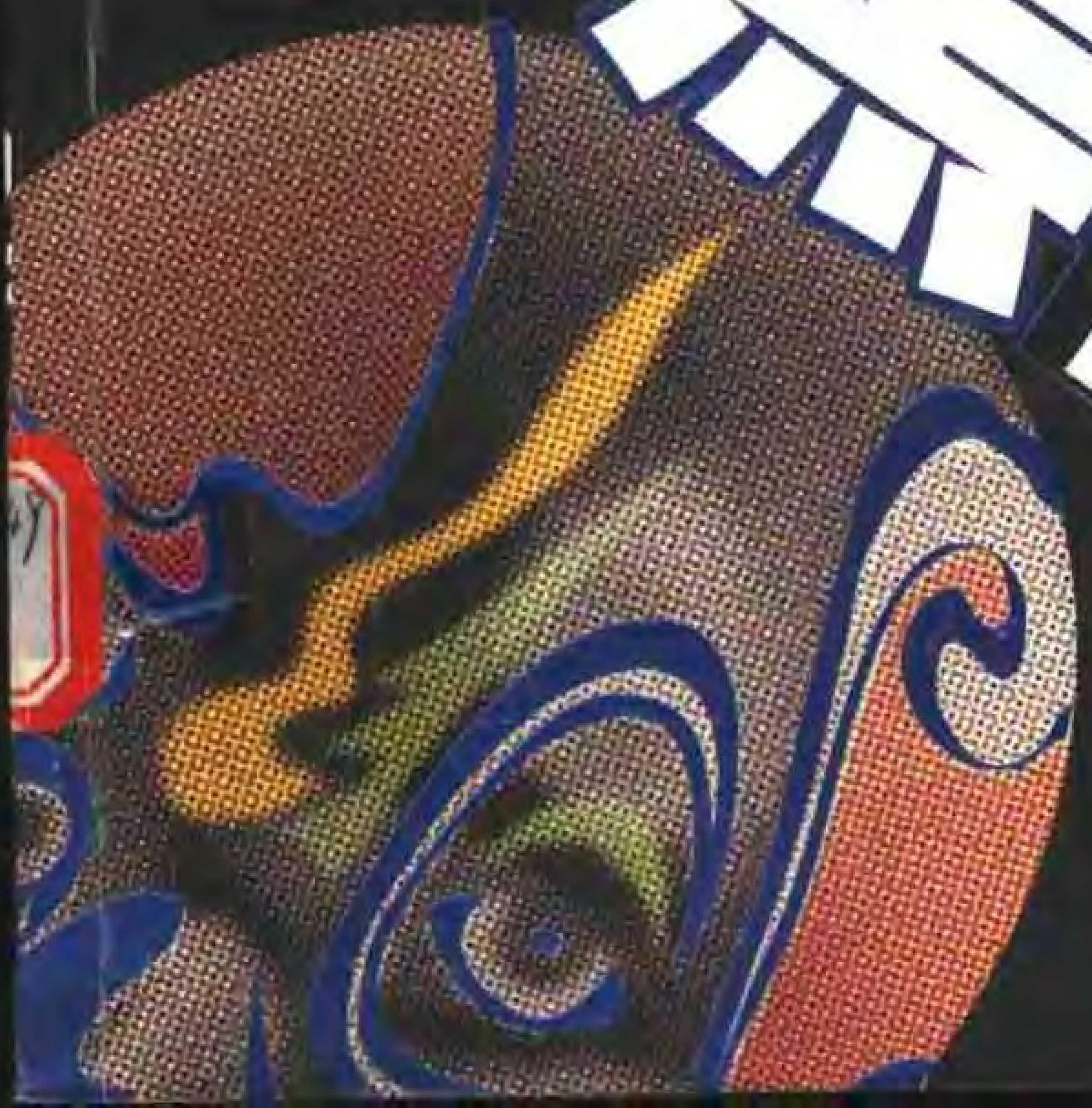
厚黑学认为，接过话头的关键是要紧紧抓住别人提供的单方面的事实，去发掘另一半。因为这单方面的事实是对方本身提供的，他便不能妄加否定，我们发掘的另一半，实际上早已包含在对方所提供的单方面的事实里面，过去是含混的，现在变清晰了，真是哑巴吃黄莲，有苦说不出，这种防守反击的幽默效果就油然而生。

人心可测 小人可防

李宗吾

厚黑学

李宗吾
东野君



人性弱点厚黑真言

真言一∨替人救火
真言二∨短命添钱
真言三∨旁敲侧击
真言四∨名利双收
真言五∨随本吆喝
真言六∨故作糊涂
真言七∨不吝贿赂
真言八∨示之以信
真言九∨愿者上钩
真言十∨黑白相间
真言十一∨抓人把柄
真言十二∨煽风点火
真言十三∨先予后取
真言十四∨收买人情
真言十五∨借鸡下蛋
真言十六∨自卖自夸
真言十七∨口蜜腹剑
真言十八∨自食其言

真言十九∨藏奸露善
真言二十∨声东击西
真言二十一∨顺势进招
真言二十二∨八面玲珑
真言二十三∨软磨硬泡
真言二十四∨捧杀骄敌
真言二十五∨吹牛不破
真言二十六∨聚众造势
真言二十七∨以牙还牙
真言二十八∨狐假虎威
真言二十九∨危言耸听

真言三十∨虚张声势
真言三十一∨故卖破绽
真言三十二∨自掩其美
真言三十三∨内刚外柔
真言三十四∨死猪不烫
真言三十五∨防患未然
真言三十六∨以退求进

设计∨北京吴勇工作室
责任编辑∨苏华

ISBN 7-204-07217-0/B·49
定价:28.00元
ISBN 7-204-07217-0
9 787204 072170 >

人常说，人心难测，小人难防。若是平日有种毛病，人之喜怒哀乐，皆显于脸露于心。但若精密察知，便可知其[illegible]。以此观视，方可[illegible]，使其各种暴露无疑；只要稍加研究，其人性弱点便可大显出来，就可对症下药。大於厚黑之学，以其人之道，还治其人之身，如此行事，世上自可无难测难防之事，大可诸事顺行。

人性弱点

厚黑真言

李宗吾：原典

东野君：译著

内蒙古人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾人性弱点厚黑真言/东野君译著.—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7-204-07217-0

Ⅰ.李…　Ⅱ.东…　Ⅲ.人间交往—通俗读物

Ⅳ.C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000380 号

李宗吾人性弱点厚黑真言

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07217-0/B·49　定价：28.00 元

厚黑妙法
厚黑心术
厚黑之道
面厚心黑
厚心奇学
厚话黑说
厚黑怪经
厚黑秘诀
厚黑真言
厚黑学

人性弱点厚黑真言

真言一>替人放火
真言二>轻命洒钱
真言三>劳龙闹去
真言四>名利双收
真言五>贴本吆喝
真言六>故作糊涂
真言七>不吝赏赐
真言八>示之以信
真言九>愿者上钩
真言十>黑白相同
真言十一>抓人把柄
真言十二>煽风点火
真言十三>先予后取
真言十四>收买人情
真言十五>杀鸡下蛋
真言十六>自卖自夸
真言十七>口蜜腹剑

有人问我道，你的厚黑学怎么我拿去实行，处处失败。我问："我著厚黑真言，你看过没有？"答："没有。"我说："厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。我研究数十载古今大人物，深悟人性的本质，方著成厚黑真言，要如何才不败，你须先把厚黑真言之应用彻底了，出而应事，才可免于失败。兵法曰："先立于不败之地"，又曰："先为不可胜，以待敌之可胜。"厚黑学，亦如是矣。

真言十八>自食其言
真言十九>藏奸露拙
真言二十>声东击西
真言二十一>顺势进招
真言二十二>八面玲珑
真言二十三>软磨硬泡
真言二十四>捧赤膊敌
真言二十五>吹牛不败
真言二十六>聚众造势
真言二十七>以牙还牙

真言二十八>狐假虎威
真言二十九>忌言兼听
真言三十>虚张声势
真言三十一>故妄破绽
真言三十二>自掩其美
真言三十三>内刚外柔
真言三十四>死猪不烫
真言三十五>防患未然
真言三十六>以退求进

殊途同归

——两位大师对人性的探幽

20世纪上半叶，世界同时出现了两位人性探幽的大师，一个叫李宗吾，一个叫卡耐基，被称为“东西双璧”。

两个人乍看起来几乎没什么共同之处：一个中国人，一个美国佬儿；一个在地球这头，一个在地球那端；一个西装革履，一个瓜皮小帽儿；一个受儒家文化思想的真传，一个受西方人文思想的熏陶；一个对封建官场深恶痛绝，一个却与政客富贾过从甚密……但这一切并不妨碍他们都把研究人性作为自己毕生的事业。

他们堪称人性探幽的大师，他们的著作都影响了、并且仍然在影响着无以计数渴望成功的人。

人性中有很多弱点，这些弱点如同自然界生物的天敌，在不知不觉中腐蚀着我们成功的可能性。只有洞悉人性的弱点，才能利用人性的优点；只有利用人性优点，才能获得成功。

李宗吾是厚黑学的开山鼻祖，以“厚黑教主”自号，他全部的思想都浓缩在《厚黑学》这本书中。卡耐基是成功学的奠基人，著名心理学家和人际关系学家，他的代表作是《人性的弱点》。

李宗吾开创了“厚黑学派”，被誉为中国20世纪的奇才怪杰。卡耐基开创的“人际关系训练班”遍布世界各地。《人性的弱点》更是继《圣经》之后世界出版史上的第二畅销书！

两位大师在人性探幽的道路上都有一个思想大蜕变的过程。

李宗吾，原名李世全，后改名李世楷，字宗儒，意在尊奉孔夫子，宗法儒教。25岁时思想大变，他意识到与其宗法孔孟之道，不如宗法自己，所以改名为李宗吾。尔后加入同盟

会，长期从事教育工作，历任中学校长、省议员、省教育厅副厅长及督学等职。李宗吾历尽了人间冷暖，看透了宦海浮沉，激愤之下写出《厚黑学》一书，并冠以“独尊”之笔名，旨在取“天上地下，唯我独尊”之意。李宗吾虽然主张厚黑，但其人性向善，为人正直，治学严谨。

卡耐基通过最初在纽约为职业及专业男女举行教育课程，渐渐地发现这些人固然需要职业训练，但他们更迫切地需要在日常事务及交际上和人相处艺术的训练。在亲自访问了数十位成功人士并发现了他们在人际关系上的技巧后，卡耐基试写了一本《人性的弱点》，以为授课之用，但没想到却一炮走红，并且一发而不可收。

《厚黑学》开篇即“直露”地点破人性：我自读书识字以来，就想为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得，求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得，以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷索冥搜，忘寝废食，如是者有年，一日偶然想起三国，想起三国时几个人物，不觉恍然大悟曰：“得之矣，得之矣，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。”

卡耐基在长期的培训和调查中也发现：得到报酬最高的人，往往不是懂得工程学最多的人。一个人的成功，约有85%靠的是对人性的驾驭能力。但在具体做法上，卡耐基却显得比大张旗鼓讲厚黑的李宗吾要含蓄一些，涉及的都是一些怎样使别人喜欢你、怎样不伤感情、怎样改变他人、怎样更容易交到朋友、怎样获得别人的同情和支持等轻松的人性话题。

两位大师都以超人的智慧重新审视了人性的隐秘幽深之处，只是审视的视角不尽相同。也许正是视角不同，我们才能更清楚地参悟人性，运用人性。也正是如此，他们的著作才真正称得上是“人性姊妹篇”。

卡耐基深谙人性的弱点，他告诉我们：认清人性中的弱点，当办事的时候针对这些弱点下手，就会事半功倍，顺利成功。但他还只是完成了一半的工作。因为《人性的弱点》虽

然也教导人们如何克服和利用这些弱点，但当我们真正照办执行时，却仿佛修练至高至深的内功却不能打通自己的任督二脉一样，同样会遇到难以突破的“瓶颈”——无法打通中西结合的“任督”二脉，从而身陷其中而不能自拔。

李宗吾也懂得人性，而且更懂得中国人的人性，更懂得克服自身的弱点，从而扬长避短，真正拿起厚黑武器去战斗。可见，把《厚黑学》和《人性的弱点》结合起来，才是中西合璧、水到渠成、天衣无缝，不仅能够助你打通“任督”二脉，而且还能帮你在最短的时间内修炼一门步入成功殿堂的绝世内功。

中国人外国人都有个爱面子的弱点。都怕“丢面子”，都想用各种方法保住面子，甚至在极端的情况下，不惜以性命来保全面子。让他保住面子！这一点是多么重要！而我们却很少想到这一点。我们常常是无情地剥掉了别人的面子，伤害了别人的自尊心，抹杀了别人的感情，却又自以为是。如果能给足他人面子，尤其是在他人即将丢面子的时候，恰到好处地保全了他人的面子，你就已经迈出了成功的第一步。

人性有时候是矛盾的，既柔顺又有点韧性。中国人的人性更好比竹子，是最柔顺的，也是最固执的。所以有时即要来点软的，又要来点硬的。卡通片中常有这样的镜头：骑驴的人为了让驴子前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。如果驴一旦发现了人的诡计，那么骑驴的人就要用鞭子猛抽。要使人乐为我用，就要软硬兼施，双管齐下。

自私是人的一种天性，看到金钱、美色没有不动心的，这种自私的天性是不好改变的。当看到财色时，人第一想到的就是据为己有。真正的厚黑者就是要顺应这种自私的人性，先给他一些甜头，然后从中得到更大的利益，要有舍得孩子套住狼的魄力风范。

人性是善良的，而且往往沉溺于这种善良之中不能自拔，善良是最容易被人利用的。在利用别人的愚善时，也要防止被人利用。宗吾曰：厚黑学的道理，说起来很容易，谁都可以了解；厚黑学的做法，做起来很简单，也是谁都可以实行。然

而，行使厚黑学的人绝不可浅尝辄止，须知学无止境，而且人外有人，天外有天。因此，必须不论何时何地，都不放弃厚黑的原则。

人都是求安稳的，不到万般无奈都不愿惹事生非，中国人更是胆小怕事，横的怕愣的，愣的怕不要命的。只要你比他更强更横，他便怕你三分。所以，在适当的时候必须绷紧自己的面孔。只要能达到自己的目的，别的都不必去管。但有一层应当注意的是，定要带着仁义道德，最好大喊铁肩担道义，大叹人心不古，才能一切如愿以偿。

我们常听人说："世事难料，人心难测"。据说，人们之间之所以互相不信任，是有两个原因：其一，因为他们互相不了解；其二，因为他们互相了解。如果自己未能参透人性厚黑的本质，就别怪他人的厚黑。收起你的怨天尤人吧！

以上正是卡耐耐基与李宗吾这两位大师思想的中西"合璧"之处，本书正是从达六个方面展开详细解说，希望对您能有所助益。

孙子曰："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"同样，处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也，用兵是"奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。"同样，处世也是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必至兵败国亡。不懂厚黑原理，而实行厚黑，必至家破身亡。

我们是幸运的，有卡耐基和李宗吾两位大师的言传身教，一位侧重于分析应该如何选择、瞄准"人性的弱点"这个靶子；一位则侧重于教给我们如何制造、使用"厚黑"这柄利箭。两者互为补充，相辅相成。掌握《李宗吾人性弱点厚黑真言》，成就我们的大业应该无忧矣！

因此，厚黑教主李宗吾才非常自信地说："由三代以至于今，王侯将相，豪杰圣贤，不可用数，苟其事之有成，何一不出于此？书册具在，事实难诬，读者倘能本我批示的途径，自去搜寻，自然左右逢源，头头是道。"

目录

〔第一篇〕

爱面子：当面陪笑好做人 [001]

中国人外国人都有个爱面子的弱点。都怕“丢面子”，都想用各种方法保住面子，甚至在极端的情况下，不惜以牺牲性命来保全面子。如果能给足对方面子，尤其是在对方即将丢面子的时候，恰到好处地保全了他的面子，你就已经迈出了成功的第一步。

■ 人性弱点厚黑真言一：替人救火 [002]

【——人都是爱面子的，当别人出乖露丑时主动打打圆场；他人陷入窘境，主动解围，去给他找个台阶，让他少丢些面子，从而把事情摆平。这是受人欢迎的圆场救火之术。】

◎ 世上没有不能劝的架

◎ 巧舌头能解开死疙瘩

◎ 提供一个恰当的台阶

■ 人性弱点厚黑真言二：短命添钱 [012]

【——好听话人人爱听，这是常理。正如李宗吾说：“逢人短命，遇货添钱。诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他尊龄？他答：‘今年五十岁了。’你说：‘看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。’他听了，一定很欢喜，是之谓‘逢人短命’。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他多少钱买的，他答道：‘花了四块钱’。你说：‘这张桌子，能值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。’他听了一定很欢喜，是之谓‘遇货添钱’。”】

◎ 拍马屁者好处多多

◎ 溜要准，拍贵新

◎ 开什么锁用什么钥匙

■ 人性弱点厚黑真言三：旁敲侧击 [022]

【——常言道："狗掀门帘——全凭一张嘴。"大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。为了用委婉的语气使对方知趣，而又不失对方的面子，最高明的说话技巧就是能够见什么人说什么话，只有这样，才能得到对方的喜爱并进而信任，从中获取利益。】

◎ 话中有话多思量

◎ 说话只说半截儿

◎ 驳人面子，点到为止

■ 人性弱点厚黑真言四：名利双收 [034]

【——厚黑高人并不止于给人面子，更善于投机取巧，甚至像一个高明的魔术师，制造错觉：明明是在求人，而给人的感觉却是在施恩；本来了无功绩，却可两边落好，大落人情债权。】

◎ 甘蔗可以两头甜

◎ 不花钱也能收买人心

◎ 小事落个大人情

■ 人性弱点厚黑真言五：赔本吆喝 [045]

【——宗吾说："捧"，捧场的捧，戏台上曹操出来，那华歆的举动，便是绝好的模范。一个"捧"字暴露了我们的从属身份和地位。我们身为"小星星"，不但要"捧月"，还得去捧"大星星"。看大人物们面子上是否有光，便知你是否"捧"到了"场"。】

◎ 给上司的脸上贴金

◎ 出头的椽子先烂
◎说好不说歹，报喜不报忧

■ 人性弱点厚黑真言六：故作糊涂 [056]

【——厚与黑固然是人的一种本性，行厚黑也是人情之自然，但是，真正的大厚黑却不易被人发现，大厚黑者懂得深藏不露。行厚黑的人也须深知“见光死”的道理，只管默默地做去，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。】

◎ 避免让别人“难为情”
◎ 跌倒了顺势翻个跟头
◎ 有些事不必过于较真

〔第二篇〕

性柔韧：萝卜大棒交相用 [069]

卡通片中常有这样的镜头：骑驴的人为了让驴子前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。如果驴一旦发现了人的诡计，那么骑驴的人就要用鞭子猛抽。要使人乐为我用，就要软硬兼施，刚柔并济，萝卜与大棒交相使用。

■ 人性弱点厚黑真言七：不吝赏赐 [070]

【——拿破仑打天下的时候，就常常告诉他的士兵：“只要把这个城市攻下，所有的东西都是你们的。”这句话就像悬在驴子眼前的胡萝卜。物质上的赏赐固然重要，但不要忽视了精神上的赏赐，毕竟人生在世，“名”最为紧要。】

◎ 让人心甘情愿地为你卖命
◎ 人这一辈子就是图个面子

◎ 有人吃软不吃硬

■ 人性弱点厚黑真言八：示之以信 [081]

【——士为知己者死。人性是柔顺的，一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，是不会以怨报德的。外宽内合，示人以信，这是高明的厚黑策略。如果运用得当，就可能取得事半功倍的效果。】

◎ 信任比金子更重要

◎ 不拘小节任人为贤

■ 人性弱点厚黑真言九：愿者上钩 [088]

【——钓鱼如钓人。钓竿要挂上鱼饵才能钓到鱼，要获得人才必须准备酬劳；越是鱼喜好的饵，越容易钓到鱼；为了使人诚心效力，就必须付出高薪。钓鱼和钓人都需要有耐心，只有等把钩咬紧了才能钓上来。】

◎ 钓人就是钓鱼

◎ 保持鱼对鱼饵的“胃口”

◎ 大人物钓天下，小人物只钓鱼

■ 人性弱点厚黑真言十：黑白相同 [101]

【——厚黑之人需要厚就厚，要黑就黑，能黑能白，能厚能薄，收放自如。黑白相间，黑中有白，白中有黑，笑里要藏功夫，每一个微笑就是一记杀招，笑完之时，就是对手被斩落下马之日。】

◎ 黑脸开戏，红脸收场

◎ 打一巴掌给个枣吃

◎ 提防射来的暗箭

■ 人性弱点厚黑真言十一：抓人把柄 [111]

【——生活中的许多日常用品都安有把柄，方便使用。寻找、制造他人的把柄，主要用于控制他人，使其为我所用，听我调遣。有些把柄是随机出现的，应该及时抓住，穷追猛打。如果对手把柄难寻或没有漏洞，也可以发挥创造性制造一个把柄，再安到他身上去。】

◎ 拿住把柄好制人

◎ 狐狸总会露出尾巴

◎ 没有把柄就造一个

■ 人性弱点厚黑真言十二：煽风点火 [122]

【——人是有感情、易激动的动物，人性的弱点也正源于此。想方设法让对方进入激动状态，如愤怒、羞耻、不服、高兴，从而导致情绪失控，然后无意识中受到操纵，去干你想让他干的事。】

◎ 活学活用激将法

◎ 一刀戳到对方的痛处

◎ 正话也可以反说

〔第三篇〕

贪便宜：舍得孩子套住狼 [133]

李宗吾说：自私是人的天性，这种自私的天性是不可能改变的。当看到财色时，人第一想到的就是据为己有。真正的厚黑者就是要顺应这种人性，先给他一些甜头，然后从中得到更大的利益，要有舍得孩子套住狼的魄力风范。

■ 人性弱点厚黑真言十三：先予后取 [134]

【——旧话说，无商不奸。但商人做生意也要施小恩小惠。这虽然暂时和赚钱相矛盾，但终究会得到长久的利益。一味地搞欺诈赚蝇头小利，虽然会尝到一点小甜头，但肯定行之不远。】

◎ 暂时地失去是为了更多地得到

◎ 要娶媳妇的人最大方

◎ 用外甥性命换“义”名的大侠

■ 人性弱点厚黑真言十四：收买人情 [146]

【——在人际交往中，见到给人帮忙的机会，要立马扑上去，像一只饥饿的松鼠扑向地球上的最后一粒松籽。因为人情就是财富，人际关系一个最基本的目的就是结人情，有人缘。这是开发利用人际关系资源最为稳妥灵验的厚黑功夫。】

◎ 建立自己的“人情账户”

◎ 给人好处别张扬

◎ 口渴以后再送水

■ 人性弱点厚黑真言十五：租鸡下蛋 [155]

【——小仲马说：“商业就是借别人资金的事，没什么难的。”厚着脸皮通过借用别人的金钱而使自己的目标得以实现。一般来说，人们都是愿意借钱给人的，因为他们从中也有利可图。只是要记住，租鸡下了蛋后，要把鸡给人家还回去，顺便再带上几个鸡蛋。】

◎ 用别人的钱办自己的事

◎ 巧妇能为无米之炊

◎ 玩转你手中的金钱

目录

■ 人性弱点厚黑真言十六：自卖自夸 [168]

【——虽说"慧眼识英雄"，毕竟有慧眼的人太少了。因此，如果不懂得自我推销，一辈子也别想出人头地。要想成功，就必须厚着脸皮为自己争取机会、制造机会，逮到机会就要自我推销。在现代社会中，传播媒体如此发达，只要能够善加利用，要给人留下深刻的印象更加容易。虽然要花点广告费，但最终总是能赚回来的。】

◎ 货好也得会吆喝

◎ 给别人了解你的机会

◎ 诱导消费者的口味

◎ 女人有女人的优势

■ 人性弱点厚黑真言十七：口蜜腹剑 [181]

【——行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。只有禽兽和野蛮的人是毫无掩饰的。文明人尽管对厚黑学爱之入骨，也要在口头上对之咬牙切齿。】

◎ 欲进先退，欲得先失

◎ 摸清对手的底细

◎ 要知道对手最怕什么

■ 人性弱点厚黑真言十八：自食其言 [191]

【——厚黑之道，不是出卖人，就是被人出卖。为了利用人而不是被利用，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。】

◎ 先答应，后赖账

◎ 埋下一个日后反悔的伏笔

〔第四篇〕

性愚善：行使厚黑又何妨 〔201〕

人性是善良的，而且往往沉溺于这种善良之中不能自拔，善良是最容易被人利用的。行使厚黑学的人绝不可浅尝辄止，须知学无止境，而且人外有人，天外有天。因此，不论何时何地都不放弃厚黑策略。

■ 人性弱点厚黑真言十九：藏奸露善 〔202〕

【——每个人都喜欢将自己内心深处的阴险狡诈藏得严严实实，而把自己的善良示形于外，这也就是为什么人们常说“人心难测”。厚黑原理认为，藏奸露善可以在很大程度上起到麻痹对方的目的。因为锋芒太露易遭嫉恨，更容易树敌。做人切忌恃才自傲，不知饶人。只要你懂得装傻，你就并非傻瓜，而是大智若愚。正是因为如此，“难得糊涂”才会被历来推崇为高明的厚黑之道。】

◎ **花要半开，酒要半醉**

◎ **“大愚”之中藏大智**

◎ **装做不知道，说话可解围**

■ 人性弱点厚黑真言二十：声东击西 〔215〕

【——以假象造成敌人的错觉，引诱敌人做出错误的判断。人能善用之，就可成大圣大贤。本来不告诉别人真话也就罢了，偏要编出一套假的来。本来应该往东走，偏要指给人往西。】

◎ **障眼惑敌，扰乱对方的视线**

◎ **虚拟示意，让对方真假难辨**

◎ **虚而显实，弱而示强**

◎ **投其所好，让人“花钱买痛快”**

目录

■ 人性弱点厚黑真言二十一：顺势进招 [228]

【——利益在变，人性在变，厚黑也在变，所以，要行使厚黑也必须顺应此变，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。正所谓"上了哪个戏台，就得唱哪台戏"。】

◎ 心急喝不上热面粥

◎ 相时而动，欲擒故纵

◎ 拿得起，放得下

■ 人性弱点厚黑真言二十二：八面玲珑 [240]

【——"上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。"凡是厚黑高手，不管是在任何情况下，都能八面玲珑、拐弯抹角地找到那扇窗。即使没有那扇窗，他也会自己造一扇窗，甚至破门而出。】

◎ 挖个坑就会有水

◎ 利用矛盾，变被动为主动

◎ 第三者的油水最多

■ 人性弱点厚黑真言二十三：软磨硬泡 [250]

【——软磨硬泡立足于韧性与耐心，着眼于感化对方，所谓"精诚所至，金石为开"。厚着脸皮而克服害羞和自卑，主动出击，不达目的誓不罢休。拿出耐心，妙示诚意。】

◎ 好事须多磨

◎ 人心都是肉长的

◎ "粘"上你的意中人

■ 人性弱点厚黑真言二十四：捧杀骄敌 [263]

【——强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸

绵不破，这是因为超过了顶点。同样，胜利也有顶点。“因其强而强之乃可折也；因其广而广之乃可缺也。”当把敌人推过胜利的顶点时，敌人的失败就会接踵而至。】

◎ 先把敌人捧到天上，然后……

◎ 假惺惺地为人着想

◎让敌人激起公愤

〔第五篇〕

惧强横：高超手段立威信 [273]

俗话说，横的怕愣的，楞的怕不要命的。只要你比他更横更不要命，他便怕你三分。所以，在适当的时候要把面孔绷得紧紧的若猴屁股。只要能达到自己的目的，行使厚黑别的都不必去管。但有一层应当注意的是，定要带着仁义道德，最好大喊铁肩担道义，大叹人心不古，才能一切如愿以偿。

■ 人性弱点厚黑真言二十五：吹牛不破 [274]

【——“冲”，“吹牛”是也。冲的功夫，亦有二焉：一曰口头，二为文字。至于何者为宜，运用之妙，存乎一心。高明地吹牛能使效果倍增。如果你能善用这个技巧，不论在任何情况下，都能让人对你刮目相看。】

◎ 关键时刻露一手

◎ 保留一点儿神秘感

◎ 牛皮可以吹不破

■ 人性弱点厚黑真言二十六：聚众造势 [282]

【——老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群的狼、狐狸，甚至是狗。如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之

厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！】

◎ 聚众亲兄弟，造势父子兵

◎ 最黑的人也有朋友

◎ 多建立有用处的关系

■ 人性弱点厚黑真言二十七：以牙还牙 [294]

【——得了急性盲肠炎，动外科手术要比喝中药汤来得快。对于别人的挑衅或批评，也有必要做直接的反驳。反驳辩解的技巧很多，若能顺水推舟加上借力使力，最后再反咬一口可以有很好的效果。】

◎ 做人不可一味地宽厚

◎ 让对手知道你不是好惹的

◎ 使他威风扫地

■ 人性弱点厚黑真言二十八：狐假虎威 [307]

【——一般人都崇拜“名人”、“名牌”、“名师”、“名××”等等，凡是有名气的，总是会觉得比没有名气的好。为了达到更好的效果，最好是假借一个“名”，这一招百试不爽。这就是“狐假虎威”的招牌威力。】

◎ 多和名人发生关系

◎ 专拣高枝儿攀

■ 人性弱点厚黑真言二十九：危言耸听 [315]

【——“撑死胆大的，饿死胆小的”。一般人都无法忍受恐惧、战胜怯意，这便是恐吓得以奏效的心理基础。要吓住人必须想方设法比常人多长几个胆子，比对手更为气势汹汹。】

◎ 长自己胆气，灭对手威风

◎ 擀中无恐，功亏一篑
◎ 先下手为强，后下手遭殃

■ 人性弱点厚黑真言三十：虚张声势 [324]

【——要使一条线变短，简单的方式就是在它旁边画一条更长的线。虚张声势，展现实力，可不战而屈人之兵。如果你还不想和别人打架，最好装出很有力的样子，大吼一声：“真的要打吗？你还差得远呢！”这样一来，对方自会知难而退。】

◎ 用心理高压让他露真相
◎ 说得越少，越能引起人的好奇心
◎ 全身而退是最高境界

〔第六篇〕

常猜忌：防人之心不可无 [335]

我们常听人说：“世事难料，人心难测”。人们之间之所以互相不信任，是有两个原因：其一，因为他们互相不了解；其二，因为他们互相了解。如果自己未能参透人性厚黑的本质，就别怪他人的厚黑。收起你的怨天尤人吧！

■ 人性弱点厚黑真言三十一：故卖破绽 [336]

【——遮羞盖丑是人的本能。对于自己的缺点和过失强为掩饰，会欲盖弥彰，反致破绽百出。不妨主动露丑，一是增强自信和底气；二可显得本色和人性化；三来可使人更加容易接近。】

◎ 露一丑，遮百丑
◎ 善于发挥自己的短处
◎ 故露破绽，请君入彀

■ 人性弱点厚黑真言三十二：自掩其美 [346]

【——封建官场是最容易受猜忌的场所，为了权和利，大小官

吏们都相互提防，相互算计。这里也是最残酷的角斗场，稍有不慎，就会被人暗箭射中而翻身落马。最有效的厚黑策略就是自掩其美，藏巧示拙，不要成为别人的靶子。】
◎ 功高切勿震主
◎ 不要过于狂妄
◎ 该放弃的就要放弃

■ 人性弱点厚黑真言三十三：内刚外柔 [361]
【——君子报仇十年不晚，心上确实得有一把刀。忍于己之谓厚，忍于人之谓黑。无论你的目的何在，无论环境如何沧桑，无论人事如何变化，都要一忍再忍，内刚外柔，你才能实现最后的目标。】
◎ 玉不能碎，瓦也要全
◎ 尺蠖之屈，龙蛇之蛰
◎ 关键的话对谁都不能说

■ 人性弱点厚黑真言三十四：死猪不烫 [370]
【——厚黑修炼得不够的人，往往在他人一两句话之下就脸红心虚，最没出息。真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂，如果再能适度地幽上自己一默，那效果就全出来了。】
◎ 幽默是最好的挡箭牌
◎ 自己骂自己最安全
◎ 巴掌不打自嘲人

■ 人性弱点厚黑真言三十五：防患未然 [380]
【——居高官享厚禄之人，应时时自警。也就是说要给自己留有余地，越是官职高俸禄厚，越要收敛锋芒，以保退路。要用尽心机消除隐患。】

◎ 爬得越高，摔得越惨

◎ 居安思危，当退则退

◎ 消除后患要不留情面

■ 人性弱点厚黑真言三十六：以退求进 [391]

【——跳远竞赛的时候，必须后退助跑，才能跳得更远。原地不动，是不可能获得好成绩的。人际关系中暂时的忍让吃亏，可以获得长远的利益。关键是要不露声色地迎合对方需要，既以对方的利益为重，又为自己的利益开道。】

◎ 欲求一尺，先要一寸

◎ 夫妻哪有隔夜的仇

◎ 以退让开始，以胜利告终

〔第一篇〕

爱面子：

当面陪笑好做人

中国人外国人都有个爱面子的弱点。都怕“丢面子”，都想用各种方法保住面子，甚至在极端的情况下，不惜以性命来保全面子。如果能给足对方面子，尤其是在对方即将丢面子的时候，恰到好处地保全了他的面子，你就已经迈出了成功的第一步。

■ 人性弱点厚黑真言一：替人救火

——人都是爱面子的，当别人出乖露丑时主动打打圆场；他人陷入窘境，主动解围，去给他找个台阶，让他少丢些面子，从而把事情摆平。

人都是爱面子的，当别人出乖露丑时主动打打圆场；他人陷入窘境，主动解围，去给他找个台阶，让他少丢些面子，从而把事情摆平。这是受人欢迎的圆场救火之术。

◎ 世上没有不能劝的架

在人际交往中，少不了矛盾与纠纷。只要有这些事，就免不了劳驾和事佬们来显显身手。事实上，只要厚黑有术，世上没有劝不开的架，没有解不开的死疙瘩。

不曾在众人面前吵过架的人不会了解下面的事实：吵得难分难解的双方（包括挑衅的一方），无不希望趁早收摊。但

是，由于那些起哄的围观者在旁边注视，想收都收不了。于是，双方的话越来越尖锐，口气也越来越硬，甚至演变为扭打的场面。当争吵的双方拳打脚踢，而围观者还在做壁上观，无动于衷的话，那真让人感到有些“悲哀”。

这时，如果你能出面解围，他们在心里对你的感激，肯定像涛涛江水绵绵不绝。同样，当你需要人来为你解围时，也会有人甘心为你费这个口舌，你也能免受些皮肉之苦。

可劝这种动口又动手的架，得有经验才行。

打架经验不够的人，实在无法分辨劝架的好时机，因此，迟迟不敢挺身而去劝架。例如，没看准时机就向前劝架，说：“喂，喂，你们两个早该停手了！”

其中的一个可能凶巴巴地说：“什么你们两个？找碴儿的是他呀！”

另一个则可能逮住话尾巴，挑剔地说：“什么早该停手？早该是什么意思？”

要是只对其中的一个说：“喂，别打了！”

这又容易被误认为偏袒了另一个，而没被劝停的那一个，也可能认为自己被当成大坏人。

那么，劝架的好时机是什么呢？

如果双方都原地坐着，当其中的一个突然提高嗓音站起来时；或双方都原地站着，其中的一个突然向前迈出一步，预告即将动武之时。这种时候，可以立刻上前，制止预告动武的人，就不算是偏袒了任何一方。

如果双方已经扭打在一起了，劝架挨揍的可能性相当大。正因为这样，围观的人一般才不敢轻易上前劝架。

这时劝架的人要有挨揍的觉悟，硬把身子挤进两人之间。同时，尽量盛气凌人的吼叫一声：“停手！”这样就可以把“池鱼之殃”减到最小、最低的程度。

这里还有个厚黑的高招：可以等到打架告一段落时才上前劝架，那样做虽然有点残忍，但事后他们对你会有更多的感激

之情。

◎ 巧舌头能解开死疙瘩

说服力是成为厚黑赢家不可缺少的要件。从现在开始，你就必须训练自己自圆其说的能力，能把黑的说成白的，把死的说成活的。大多的纠纷并非动武那么刺激，一般都是文戏。诸如家庭纠纷，亲戚朋友之间的纠纷，同事之间的纠纷，邻居之间的纠纷，陌生人之间的纠纷。因此掌握调解纠纷、化解矛盾的语言艺术有着十分重要的意义。打圆场很多情况下是凭口齿实施的。

1. 动真情，圆中有方，劝中带威。

陈某与某电影明星发生矛盾，被拒之门外。陈某恨不得砸门以解心头之愤。一位老警察对陈某说："好兄弟，你的心情我能理解，我们知道你是她的丈夫，所以这也是你的家。但是如果你在这里闹出什么不愉快，就会让别人有借口了，还有一点，收容所春节放假了，一旦闹出了不愉快，我们还得叫来别的警察，你说哪一个没有家？哪一个不想过一个团圆年呢？你好好想一想。"

老警察的语言看似朴素，然而却充满了对陈某的理解之情，"这也是你的家"这短短的一句话，既表达了对陈某深深的同情，也包含着对某明星的不得体行为的指责。同时老警察的话也充满了对他的同事的关心，即陈某如果闹出不愉快的事情就有可能使他的战友过不好春节。不难看出，老警察的语言中还饱含着"不要做违法的事情"之意。正是老警察这融情于理的语言唤起了陈某的理智，使陈某放弃了冲动行为，从而平息了这场可能触犯法律的纠纷。

2. 消误会，有事好商量。

有些纠纷是因为误会而造成的，因而只要说明来由，就可消除误会，化解矛盾。几位管计生工作的干部去一家民营药店

检查计划生育工作。药店老板大吵大闹，引来了数百围观的群众。这时，行政领导赶到了药店。他对药店老板说："咱们有事好商量，吵闹解决不了问题。检查计划生育工作，这是市里的规定，你把情况说说清楚，配合我们开展工作。如果你有困难，只要不违反政策，我们可以帮助你解决。"药店老板听了，觉得自己误解了干部的来意，顿时消了气，并认识了自己的错误，表示配合工作，接受检查。矛盾也就这样解决了。

3. 妙致歉，达成和解。

有些矛盾或者纠纷的双方都有调解的愿望，但一时找不到台阶。调解者可以巧妙地代一方向另一方致歉，从而引起另一方的感动而又主动地向对方致歉。这样就可有效地促成双方和解。一位作家的母亲与邻居因用地问题发生了纠纷，他了解情况后，首先批评了母亲，指出邻居在窗前接出一间房子的事情可以理解，因为他家人多，没地方居住。然后又到邻居家替母亲说了些致歉和好的语言。邻居听了后，十分动情地说："不能责怪你的母亲，不能责怪你的母亲。"并也承认自己吵架不对。就这样两家互谅互恕，和好如初。

4. 找平衡，各打三十大板。

有些纠纷由于原因复杂，或者由来已久，因而调解人要具体情况具体分析，辩证地阐明事理，使双方产生认同感，达成共识，从而解决纠纷。

5. 急生智，咬文嚼字搭台阶。

在一辆列车上，一位妇女卖雪糕，先叫二角五分一块，后又叫五角钱一块。一位妇女买雪糕时说："前面卖的二角五，后面卖的是五角，有这样做生意的吗?"卖主却说："这叫一分钱一分货，二角五的怎能和五角的相比，我的雪糕正宗货。"最后又补了一句："虎了巴几的（东北话"傻"的意思）。"买雪糕的妇女脸上"唰"地转阴，高声说："你这话是怎么说的? 你说谁'虎了巴几'的?"卖主顿时傻了眼，买主却越叫越带劲，一场战争即将爆发。这时一位旅客灵机一动，

说："大姐，她说的是雪糕'苦'了巴几的，不是说您'虎了巴几'的。"卖主也随声说："我是说雪糕，不是说您，对不起，我没说清楚。"旁边的人也说："刚才她说的是'苦'，不是'虎'。"那买主便逐渐多云转晴了："哎呀，我的耳朵要聋了，怎么打起岔了，真不好意思！"卖主向圆场者感激地笑了笑，溜之大吉。

◎ 提供一个恰当的台阶

在社交活动中，能适时地使人免丢面子，是圆场的一大原则。然而，台阶怎么个给法，圆场应该怎么打，并不是所有的朋友都很清楚。这里有几种常用的厚黑技巧，大家可以一试：

调侃自嘲，低调退出，自找台阶。如果下不了台的事是因自己不慎面生，那只有自己承受了。一群二十年后相见的老同学中，有一男一女曾是同桌，因而说话遮拦便少一些。但女同学不久前丈夫因病去世，男同学并不知道，因而在玩笑中一无顾忌地提及其丈夫。另一同学知情，便忙阻止，但他不知其详，玩笑开得更为厉害。阻止的同学只得说出实情，这个男同学可谓无地自容，非常尴尬。不过他迅速回过神，先是在自己脸上打了一下，之后调侃地说："你看我这嘴，几十年过去了，还和当学生时一样没有把门的，不知高低深浅，只知道胡说八道。该打嘴！该打嘴！"女同学见状，虽有说不出的苦涩，但仍大度地原谅了老同学的唐突，苦笑着说："不知者不为怪，事情过去很久了，现在可以不提它了。"

一旦因自己失误而造成不好下台，最聪明的办法是：多些调侃，少些掩饰；多些自嘲，少些自以为是；多些低姿态，少些趾高气扬；像上面的无意中触人隐痛的男同学那样，用调侃自嘲之法，低调退出，便容易轻松地找到可下的台阶。

谁都有可能碰上难下台阶的情境，但只要能多想办法，给自己找一个台阶也并不是太难的事。要给自己找个台阶，所有

的好方法有一个共同点：都要在窘境中及时调整思路，选择一个巧妙的角度，改变眼前的被动局面，想方设法争取主动。

擅用虚荣心，以恭维圆场。古往今来，君子小人无不爱听好话，有时当事人十分懊恼或不快时，只要旁人说几句得体的美言，便天开云散了。一次，解缙陪朱元璋在金水河钓鱼，整整一个上午一无所获。朱元璋十分懊丧，便命解缙写诗纪之。没钓到鱼已是够扫兴了，这诗怎么写？解缙不愧为才子，稍加思索，立刻信口念道："数尺纶丝入水中，金钩抛去永无踪，凡鱼不敢朝天子，万岁君王只钓龙。"朱元璋一听，龙颜大悦。

无独有偶，南朝宋文帝在天泉池钓鱼，垂钓半天没有任何收获，心中不免惆怅。王景见状便说："这实在是因为钓鱼人太清廉了，所以钓不着贪图诱饵的鱼。"一句话说得文帝高兴地回宫了。

善用假设，巧避锋芒。在特定的交际场合，有时碍于面子，有时把握不准，这时可以用假设句去表达。甲有两个朋友乙和丙，不料这二人反目成仇，一天乙对甲说，丙在众人面前说甲的坏话并揭其隐私。甲听后半信半疑，骂丙吧，怕冤枉好人；不骂吧，一来怒气难消，二来怕乙尴尬，他琢磨了一会儿，说了一句两全其美的假设句："如果那样，丙这人可不咋样！"

有时，与师长、上级辩论，你认定自己的观点绝对正确，不能让步，可是出于礼貌不能再坚持，在这两难境地，假设句可说是最好的解围方式。一个学生和班主任争论男生能不能到女生宿舍串门，老师一口咬定绝对不能。学生很长时间不能说服老师，又见老师似有怒意，为了结束争论，给老师一个台阶下，他巧妙地说："如果老师说得正确，那我肯定错了。"这本是一句废话，它并没有肯定老师的观点，然而这位老师听了却不再争执。

有时，对猝不及防或不愿、不好回答的提问，也可采用这

种句式。问："你爱张小姐吗?" 回答一："如果她爱我，我就爱她。" 回答二："如果她可爱，我就爱她。" 回答三："如果我爱她，那就是爱上了她"

由于附加了假设的条件，使表达变得婉转，所以问话人、说话者和涉及对象都能接受。

主动背黑锅，化干戈为玉帛。领导对下属之间发生的纠纷，有时只要主动地承担责任，就可以化解双方的矛盾。小王和老周同在办公室工作。一次，小王去市府听报告，老周不知道，因此对小王很有意见，当面质问小王为什么不告诉他听报告的消息，两人因此而大吵起来。彭主任了解吵架的原因后，对老周说："听报告没有通知你，这不是小王的错，是我没有要他通知你，因为你们两人有一个人去听报告就行了。你如果有意见就对我提吧，不要责怪小王啊。" 老周听后，觉得自己错了，于是主动向小王致歉，他们又和好如初。

与人交际，很多场合容易让人让己感到难堪，比如指责、批评、拒绝等。这个时候是对一个人为人处世能力的检验，凡在类似的场合擅打圆场者，一般说来肯定做人错不了。反之，则应该反省自我一番，学学做人的技巧更是大有必要了。杀人不过头点地，处事不能太绝对。以下是集很多有心人多年来的体会，总结出来的"需圆之场"，愿与你分享。

1. 别人的错隐之处被你发现。

心理学的研究表明，谁都不愿把自己的错处或隐私在公众面前曝光，一旦被人曝光，就会感到难堪或恼怒。因此，在交际中，如果不是为了某种特殊需要，一般应尽量避免触及对方所避讳的敏感区，避免使对方当众出丑。必要时可委婉地暗示对方，自己已知道他的错处或隐私，便可造成一种对他的压力。但不可过分，只须点到而已。

在广州著名的大酒家，一位外宾吃完最后一道茶点，顺手把精美的景泰蓝食筷悄悄插入自己的西装内衣口袋里。服务小姐不露声色地迎上前去，双手拿着一只装有一双景泰蓝食筷的

绸面小匣子说："我发现先生在用餐时，对我国景泰蓝食筷颇有爱不释手之意。非常感谢你对这种精细工艺品的赏识。为了表达我们的感激之情，经餐厅主管批准，我代表中国大酒家，将这双图案最为精美并且经严格消毒处理的景泰蓝食筷送给你，并按照大酒家的优惠价格记在你的账簿上，你看好吗？"那位外宾当然明白这些话的弦外之音，在表示了谢意之后，说自己多喝了两杯"白兰地"，头脑有点发晕，误将食筷插入内衣袋里。并且聪明地借此台阶，说："既然这种食筷不消毒就不好使用，我就'以旧换新'吧！哈哈哈。"说着取出内衣里的食筷恭敬地放回餐桌上，接过服务小姐给他的小匣，不失风度地向付账处走去。

2. 别人的谎言无大关碍而被你看穿。

社交中，有人或出于习惯爱撒些小谎，或不想丢面子没说真话，甚至出于难言之隐不能讲真话。一般说来，我们都应该睁一眼闭一眼，不能去当面拆穿。

某先生有一回用电话叫计程车，并站在门口等，眼看那计程车从面前驶过，司机居然把地址弄错，或是糊里糊涂找不到地方，往前直冲，完全没有注意到这位先生挥舞的手势。

等了足足十分钟，才见他从另一头驶回。上车之后，这位先生抱怨说："为什么这么久才来，不是在电话里说好五分钟就到吗？"

那司机居然回答："是啊！只怪路上交通太挤了！"

那位先生当时正在气头上，毫不考虑地说："算了吧！我看到你从我面前驶过，你是没找到，不是交通挤！"

那司机没有再说话，目光中也带有些许恨意。为什么呢？因为他的谎言被当面拆穿了。其实这位先生大可不必可如此，这直言对事情有什么帮助呢？只怕反而伤了情面，结下了怨恨。

3. 别人的"小辫子"正好被你抓住。

在社交中谁都可能不小心弄出点小失误，比如念了错别

字，讲了外行话，记错了对方的姓名职务，礼节有些失当，等等，出现这类情况时，只要是无关大局，就不必对此大加张扬，故意搞得人人皆知，使本来可被忽视的小过失，一下变得显眼起来。更不应抱着讥讽的态度，以为“这回可抓住笑柄啦”，来个小题大做，拿人家的失误在众人面前取乐。这样做不利于你自己的社交形象，容易使别人觉得你为人刻薄，在今后的交往中对你敬而远之，产生戒心。

某单位里有一位男士，爱在业余时间玩扑克，经常玩到深更半夜。妻子对丈夫的这一做法很不高兴，下决心要给他“扭扭这个弯儿!”一天晚上，正值丈夫与同事们在一起打牌，玩到兴头上，她来叫丈夫了。丈夫答应马上回去，让她先走，妻子不从，一定要叫他立即回家，并动手拖他走。丈夫觉得妻子在家里管这管那，现在管到外边来了，当众使他丢了面子，回家以后，他越想越气，打了妻子一耳光。这位丈夫为何如此大动肝火？不用说，是因为妻子使他当众丢了面子。

4. 别人有求于你而你又不能不拒绝。

拒绝是一种常见的现象，但怎样拒绝而不使人难堪，让人有台阶可下，则有一定技巧。此时你应该尽可能地以最为友好热情的方式表示拒绝，让对方明白你是同情他的，而且要做到对事不对人，并要注意既表达了意思又不失委婉。

黄女士在民航售票处担任售票员工作，时常要拒绝很多旅客的订票要求，黄女士每每总是带着非常同情的心情对旅客说：“我知道你们非常需要坐飞机，从感情上说我也十分愿意为你们效劳，使你们如愿以偿，但票已订完了，实在无能为力，欢迎你们下次再来乘坐我们的飞机。”黄女士的一番话，叫旅客们再也提不出意见来了。

5. 别人技不如你而你总是占上风。

在社交中，常会进行一些竞争性的文化活动，比如棋类比赛、乒乓球赛、羽毛球赛等。尽管这是文娱活动，但大家都希望成为胜利者，有经验的社交者，在自己实力雄厚，能绝对取

胜的情况下，往往并不使对方失败得很惨而狼狈不堪，反倒是有意让对方胜一两局，既不妨碍自己总体上的获胜，又不使对方太失面子。比如有些象棋高手，在连赢几盘棋后，往往会有意走错几步，让对方最后赢一两盘。与人处事正像下棋，只有那些阅历不深的小青年，才会一口气赢对方七八盘，对方已涨红了脸、抬不起头，他还在那儿一个劲儿地喊“将”。其实，作为社交活动，对输赢不必那么认真，主要目的还是交流感情，增进友谊，满足文化生活的需要。否则就失去了娱乐的本来意义。

6. 别人的举止令你不满而你觉得有必要给他指出。

日常生活中，你总有被无意或有意冒犯的时候，掌握表达不满而又让对方乐意改正的恰当方法非常重要。即使是亲近的人，也应该为对方留有余地，不能不讲方式方法，直来直去。

很多人在谈恋爱时把恋人看得很完美，花前月下，卿卿我我，有时明知道对方的某种缺点难以接受，可指出来又怕伤害对方的感情。其实，只要注意圆场，是可以让恋人接受的。雅倩非常喜欢跳舞，男友小张偏是个好静的人，正参加本专业的自学考试，常被她拉去看舞。雅倩有个很不好的习惯，不跳到舞厅关门不尽兴，久而久之小张就受不了。有一次他们从舞厅出来已是夜里12点多了，小张说：“你的慢四跳得很棒，我还没看够。你一路跳回宿舍怎么样?”雅倩撒娇说：“你想累死我啊!”小张一副认真的样子：“不要紧，我用快三陪你跳。”雅倩扑嗤一乐：“亏你想得出，丢下我一个人也不怕我碰上流氓。”小张这时言归正传：“那你在舞厅丢下我一个人也不怕我打瞌睡被人调了包儿。”雅倩这时才知道男友压根没有兴趣跳舞，以后就有所收敛了。

替人救火没有一成不变的技术，圆场之“场”也无特定无疑的情形。圆场需要有心人，更需要适应性强的有心人。

■ 人性弱点厚黑真言二：短命添钱

——好听话人人爱听，见人说人话，见鬼说鬼话的方法虽然名声不太好，但却非常奏效，而且屡试不爽。

好听话人人爱听，这是常理。正如李宗吾说：“逢人短命，遇货添钱。诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他尊龄？他答：‘今年五十岁了。’你说：‘看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。’他听了，一定很欢喜，是之谓‘逢人短命’。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他多少钱买的，他答道：‘花了四块钱’。你说：‘这张桌子，能值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。’他听了一定很欢喜，是之谓‘遇货添钱’。”

◎ 拍马屁者好处多多

在中国古老的传统里，把赞美别人以期获得办事方便的人叫做马屁精，至少也是阿谀奉承，所以一直以来我们都不会好好使用这把利器。

但现在应该抛弃这种观念。有时，这个手段不像你想象得那样卑鄙。比如你工作的单位里有一个人对你一直有偏见，处处与你为难，你当然不想身边有这样一个对头，那怎么办呢？最好的办法还是找找这个人有什么最喜欢的或最拿手的事，比如他喜欢集邮，比如他在写作方面有专长，那么就向他请教集邮的事或写作的事，并赞美他在这些方面的成就。他会兴奋起来，大说特说自己的得意事，你就顺势表达你的钦佩，最后请他出示他的集邮册或作品，下次再找一些有深度的问题向他请教。这样一两次后，他再也不会处处与你为难了，甚至引你为知交好友。

可见，认清和利用人性的弱点是多么重要而且有效，这真是一把利器。

《韩非子》有一段话，论述了大臣取得宠幸的手段，大意是：凡是奸臣都想顺从君主的心意，以取得君主的亲幸和权势。因此，君主所喜欢的东西，大臣就加以赞美、吹捧；君主所憎恶的东西，臣就加以诋毁、攻击。人大概都是这样：赞成什么、反对什么，彼意见一致，就会相互肯定；赞成和反对的不一致，就会相互否定。大臣所赞誉的，正是君主所喜欢的，大臣所诋毁的，正是君主厌恶的，大臣同君主的好恶完全相同，这正是大臣取得信任和宠幸的途径。

汉代刘向的《说苑》也有类似的论述，大意是：君主所说的，一概表示赞成；君主所做的，一概表示拥护。私下里打听君主的喜好，立即加以迎合，以满足君主的欲望，完全不考虑后果，这样的大臣是“谀臣”。一个精于谄媚之道的大臣，不只特别注意研究他所媚的对象，还能够抢先一步，将君主想而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，表现出极大的主

动性，这是谄媚者中的高手，是最被君主所赏识的人物，因而也是最为得势的人物。

谁都知道，隋炀帝杨广是中国历史上最为奢侈荒淫的一个皇帝，可他在登上帝位之前，还曾经给他的父亲隋文帝留下了一个生活俭朴的印象。看来老爸的马屁也得拍。

隋文帝作为一个开国之君，生性节俭，对于已被立为太子的长子杨勇衣饰的华贵很是不满，曾告诫他说："自古帝王，从来没有生活奢侈而能长久的，你是太子，要以俭约为先。"并送给他一件当年的旧衣服和打仗时所吃的腌菜一盒，让他不要忘了创业时的艰苦。隋文帝的老伴独孤皇后又最憎恶男人亲近女色，对太子嫔妃众多也很反感。当时杨广正在阴谋夺取太子的位置，他看出了父母的好恶以后，便刻意迎合，虚情矫饰，把自己装扮成一副十分俭朴规矩的模样，每当父母来到他的居所时，他便事先将自己那众多的宠姬美妾以及他们所生的子女另藏别处，只留下正妃萧妃在身边，连往来侍候的奴婢，也都是一些非常丑的女人，穿戴无华。室内原有的华丽陈设全部撤下，一律换上陈旧的家什，乐器上的浮土也故意不擦，还故意将琴弦弄断，仿佛好长时间无人玩弄一样。隋文帝老两口果然上当了，对大臣们一再夸赞他的这个儿子是如何的不近女色，不喜声乐。杨广就用这种手段，挤掉了杨勇，而谋到太子的位置。

杨广在当了皇帝以后的荒淫奢侈在中国历史上是出了名的，任何人都看出来，他在父亲面前所做出的这一副姿态是一场溜须拍马的大骗局。

封伦本来是隋朝的大臣，隋朝建立不久，隋文帝命令宰相杨素负责修建宫殿，杨素任命封伦为土木监，将整个工程全交给他主持，他不惜民力，穷奢极侈，将一所宫殿修得豪华无比。那个一向以节俭自我标榜的隋文帝一见不由大怒，骂道："杨素这老东西存心不良，耗费了大量的人力物力，将宫殿修建得这么华丽，这不是让老百姓骂我吗？"

杨素害怕因这件事而丢了乌纱帽，忙向封伦商量对策，封伦却胸有成竹地安慰杨素："宰相别着急，等皇后一来，必定

会对你进行夸奖。”第二天，杨素被召入新宫殿，皇后独孤氏果然夸赞他道：“宰相知道我们夫妻年纪大了，也没什么开心的事，所以下功夫将这所殿装饰了一番，这种忠孝之心真令我感动。”封伦的话果然应验了。

杨素对他料事如神很觉惊异，从宫里回来便问他：“你怎么会估计到这一点？”封伦不慌不忙地说：“皇上自然是天性节俭，所以一见这宫殿大发脾气，可他事事处处总听皇后的，皇后是个妇道人家，什么都贪图个华贵漂亮，只要皇后喜欢，皇帝的意见也必然会改变，所以我估计不会出问题。”杨素也算得上是个老谋深算的人物了，对此也不能不叹服道：“揣摩之才，不是我所能比得上的！”

从此对封伦另眼看待，并多次指着宰相的交椅说：“封郎必定会占据我这个位置！”可还没等封伦爬上宰相的位，隋朝便灭亡了，他归顺了唐朝，他又要揣摩新的主子了。

有一次，他随唐高祖李渊出游，途经秦始皇的墓地，这座连绵数十里、地上地下建筑极为宏伟、墓中随葬极为丰富的著名陵园，经过楚汉战争之后，破坏殆尽，只剩下了残砖碎瓦。李渊不禁十分感慨，对封伦说：“古代帝王，耗尽全国的人力财力，大肆营建陵园，有什么益处！”封伦一听这话，明白了李渊是不赞同厚葬的了，这个曾以建筑极侈而自鸣得意的家伙立刻便换了一副面孔，迎合地说：“上行下效，影响了一代又一代的风气。自秦汉两朝帝王实行厚葬，朝中百官、黎民百姓竞相仿效。古代坟墓，凡是里面埋藏有众多珍宝的，都很快被人盗掘。若是人死而无知，厚葬全都是白白地浪费；若死而有知，被人挖掘，难道不痛心吗？”

李渊称赞他说得太好了，对他说：“从今以后自上至下，全都实行薄葬！”

◎ 溜要准，拍贵新

高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。历史上很有几个表忠心不得要领的例子。

武则天时，司礼卿崔宣礼被酷吏来俊臣诬告为谋反，后来武则天发觉这是一场冤案，便没有将其处死，而是流放至夷陵。照说此案到此已经了结，偏偏崔宣礼的外甥、殿中侍御史霍献可，一再请求杀掉自己的舅舅，甚至说："陛下不杀崔宣礼，臣就当着陛下的面自杀！"边说边以头叩撞殿前的石阶，流了不少血。他大概没有别的迎奉的本钱，竟要以自己舅舅的性命作为讨皇帝开心的进见礼，可惜武则天没有听他的，他也没有自杀。

他要多少有点廉耻，就应该偃旗息鼓，别再提此事，偏偏此公寡廉鲜耻，还以陷害舅舅为荣。他用了一块绿布将伤口包裹起来，而戴头巾故意斜一点，将绿包裹布露出一点在外面，希望让武则天看到，赏识他的忠诚。有一个成语，叫"大义灭亲"，的确，历史上有不少光明磊士，为了正义，不徇私情。可是，纵观古往今来许许多多"灭亲"之举，其实是毫无"义"字可言的，而是出自于一种可怜的软弱、可鄙的私欲。这种人是可怜虫，他们以商人般的精明眼光加以权衡，投向权力，满足私欲，带来利益；而投向被权力所反对的亲人，只会带来灾难时，哪怕他明知道正义、真理是在他的亲人的一方，他也会毫无心肝地将亲人奉献到权力者的刀下，而自己蜷曲在权力的卵翼之下，分得一点余腥。

霍献可之流，是将绿裹巾当作光荣的标志的，但并没有得到武皇帝的赏识。

人到了晚年都怕死，都想长寿，帝王也概莫能外。年老的武则天，对于那些预言她将长寿的人，从来是不吝赏赐。

朱前疑原不过是一名普通百姓，他别无所长，却又梦想荣贵，便挖空心思想点子，他大约也懂得老年人的这种心理，便对武则天说："臣梦见陛下寿满八百岁"。果然一语中的，讨得了武则天的高兴，赏了他一个八品的小官衔。

尝到了甜头，便不肯撒手，又一次上书，声称："臣梦见陛下白发变黑，落齿再生。"于是又被提升一级，当了个驾部郎中，掌管宫中马牛杂畜的饲养之类的差事。这个人看到编造梦话竟是通向仕途的捷径，便一发而不可收拾，又第三次上

书，说什么他“听见嵩山高呼万岁”。又被赐以五品官才能配带的红色袋子。

恰巧这时朝廷要出兵与契丹人打仗，提出在京城的官员只要出一匹马，便可升为五品官，朱前疑没有马，可是为了真正得到这个五品官，他东挪西借，凑钱买了匹马交上。这一次可是下了真本钱。要求回报更觉理直气壮了，便一再上书朝廷，要求马上兑现许诺。这下终于招致了武则天的厌恶，认为这个人太贪鄙，便将他的马匹退还给他，打发他回老家种地去了。他的升官发财的希望真的成了一场梦。

世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过马屁拍得不巧罢了。

因此，你一方面必须把握马屁的机会，一方面又必须研究拍马屁的技巧，双管齐下，自有无穷妙处。

对于初次见面的人，哪一种赞美最有效呢？最好避免以对方的人品或性格为对象，而称赞他过去的成就、行为等看得见的具体事物。如果赞美对方“你真是个好人”，即使是由衷之言，对方也容易产生“才第一次见面，你怎么知道我是好人”的疑念及戒备心。

如果赞美过去的成就或行为，情况就不同了。赞美这种既成的事实与交情的深浅无关，对方也比较容易接受。也就是说，不是直接称赞对方，而是称赞与对方有关的事情，这种间接奉承在初次见面时比较有效。

要恰如其分地赞美别人是件很不容易的事。如果称赞不得法，反而会遭到排斥。为了让对方坦然说出心里话，必须尽早发现对方引以自豪、喜欢被人称赞的地方，然后对此大加赞美，也就是要赞美对方引为自豪的地方。在尚未确定对方最引以自豪之处前，最好不要胡乱称赞，以免自讨没趣。试想，一位原本已经为身材消瘦而苦恼的女性，听到别人赞美她苗条、纤细，又怎么会高兴呢？

另外，从第三者口中得到的情报有时在初次见到对方时能起到重要的作用，但要注意，应避开这些陈旧的赞美之词，而大大赞美他较不为人所知的一面。一个将军，一听到别人称赞他

美丽的胡须便大为高兴，但对于有关他作战方式的赞誉却不放在心上。这种心理是每个人都有的。大概不少人赞美过这位将军的英勇善战及富于谋略的军事才干，但是他作为一个军人，不论在这方面怎样赞美他，也只是赞歌中的同一支曲子，不会使他产生自我扩张感。然而，如果你对他军事才能以外的地方加以赞赏，等于在赞词中增加了新的条目，他便会感到无比的满足。

溜须拍马的人，总是通过甜言蜜语、花言巧语，使对方在不知不觉或轻松愉快中人耳入脑而变得春风得意或忘乎所以。有时，一个人做了一件事情，自己吃不准是对是错，如果有人趁机贡献几句好话，你就会飘飘然，大有“深获我心”的知遇感，不禁发出“知我者，你也”的慨叹。再说，古今中外能够“闻过则喜”的人实在太少，听到别人赞美自己而欣然大悦的人倒是太多。在这种社会心理环境下，虽然明知阿谀奉承的人大都言非心声，甚至可能别有用心，却仍然愿意或乐意姑妄听之，自我陶醉。这大概就是对阿谀谄媚既怀深恶痛切之心又有洗耳恭听之意的主要原因。

冲着人们这层心理，酒家、舞厅的服务小姐对待上门捧场的客人，左一句“老板”右一声“董事长”的，不知提振了多少男人的心。她们口中的称呼虽是职业性的奉承，仍令承受者飘飘欲仙，有如真当了老板、董事长。

赞美的话语一般来说都是善意的，即便溢美之辞也大多是好意，效果也通常是好的。一棵小歪脖树，你夸它美丽，它绝不会盲目自大起来，往更歪了长，而是会竭尽全力直起身子来。孩子越夸越聪明。一个跛脚孩子，你说：啊，多美丽的孩子啊！这孩子听了绝不会昏到认为越跛越美丽，而是会加倍锻炼矫正自己。相反，你见面就说一句符合实际的话：你这个病孩子！他没准会变成瘫痪。大人也是一样的。

◎ 开什么锁用什么钥匙

也许你没有留意，恭维在生活中不但是好的润滑剂，还是

人际间的解毒散，许多尴尬之事，都可用它一一化解，当然也要注意“过什么山唱什么歌”，开什么锁用什么钥匙。

1. 制止争吵。人与人相处，发生争吵在所难免，夫妻也不例外。对此，一旦有了纷争，即使认为自己一方在理，也应避免对对方过分的数落、指责。这时候，最好的方式是使用调侃、幽默的言语，浇灭对方的怒气，达到释疑解纷的效果。有一妻子虚荣心重，当夫妻商量出席友人婚礼时，她缠着丈夫要买一种昂贵的帽子。此时正值夫妻闹经济危机，丈夫自然不肯答应花这笔钱。争吵中，妻子赌气地说：“人家小喜和小金的爱人多大方，早就给自己的夫人买了这种帽子，哪像你，小气鬼!”丈夫不愿争论，只是故意夸张地说：“可是，她俩有你这样漂亮吗？我敢说，她们也有你这样美，根本就不用买帽子装饰了，是吗?”妻子一听幽默的赞语，不觉转怒为笑，一场争吵也随之止息了。

幽默失灵的时候并不多，用它圆场一般较易奏效。弗洛伊德说：“最幽默的人，是最能适应的人。”幽默是人际交往的润滑剂，一句幽默语言能使双方在笑声中相互谅解和愉悦。小王去美国时，一位美国朋友带着儿子去看他。他们谈话间，那位壮得像牛犊的孩子，爬上了床，站在上面拼命蹦跳。如果直截了当地请他下来，势必会使其父产生歉意，也显得自己不够热情。于是，小王便说了一句幽默的话：“请你的儿子回到地球上来吧!”那位朋友说：“好，我和他商量商量。”结果既达到了目的，又显得风趣。

2. 自我解困。说错话之后，巧妙地通过恭维对方可以达到自我解困的目的。任何人都会反感恶语而绝不会拒绝赞美。适度的恭维既会令对方心生暖意，又会令自己摆脱语误的困境，何乐而不为呢?

一个高高瘦瘦的小姐新买了一件卡腰的短上衣，兴冲冲地邀女友品评。女友见她穿了新衣越发状如衣板，不禁脱口说道：“这件衣服并不适合你。”对方顿时面沉如水。女友见状自责，转面笑吟吟地说道：“像你这样苗条又修长的身材，如

果穿上那种宽松肥大长至膝下的衣服，就会越发显得神采飘逸、潇洒大方了。那些又矮又胖的人就穿不出这种气质来。”小姐听罢顿时转怒为喜。女友的话既巧妙地暗示了这件衣服不合其身材，又诚恳地指出了其择衣标准。同时用苗条修长这样美好的词语委婉地指出了其身材的特点，又用矮胖之人来对比，照顾对方的自尊心。一句看似恭维的话，实则蕴含了无限的玄机，因而便显得委婉含蓄，巧妙地为自己解了围。

3. 异性纠缠。这是令许多女子颇感烦恼的问题。当今社会，青年女子在生活与工作中与男人接触越来越多，自然令一些男人心动神移，生非分之想。怎样使男人们打消念头，又不至于影响到彼此关系，这是摆在青年女子面前的一道难题。我们可在谈话中先恭维对方，给其一个响亮的称呼，从而使对方于盛名之下难以胡作非为。俗话说：“爱美之心人皆有之。”你长得年轻漂亮，别人想跟你亲近，不能一概斥之为“好色之徒”。不妨给他戴一项高帽子，迫使其打消邪念。

有一位女子，相貌出众，在一家公司负责产品销售策划。一次跟某公司经理谈判之后，经理悄悄主动邀请她：“小姐，晚上陪我吃夜宵好吗?”她不得不按时赴约。见面后，经理喜出望外，情意绵绵。两人边吃边谈。女子竭力向经理劝酒，滔滔不绝地向他介绍公司的发展计划，并不时赞扬这位经理，称他是一位有修养、有气质、讲信用、受人尊敬的现代企业家。经理颇为得意，故作谦虚：“你过奖了。”最后两人共舞一曲而告终。临别时经理握住女子的手，郑重地说：“你是个自尊自爱的女子！我心里会永远记得你这个完美的女孩形象的。”

4. 应对傲者。高傲者多看重自我形象，感觉良好。与他们打交道不妨采取投其所好的方式，对其业绩、学识、才能等给以实事求是的赞美，使其荣誉心、自尊心得到满足。这样就可以从心理上缩短距离，同样能起到左右他们态度的作用。比如，有位生性高傲的处长，一般生人很难接近，他的生硬冷漠面孔常使人望而却步。有位外地来的办事员听说了他的脾气，一见面就微笑着扔了一支烟说：“处长，我一进门就有人告诉

我，处长是个爽快人，办事认真，富有同情心，特别是对外地人格外关照。我--听，高兴极了。我就爱和这样的领导共事，痛快！”处长的脸上立刻露出一丝笑容，接下去谈正事，果然大见成效。

这位办事员的成功便得益于开头的那几句恭维话。这样，对方就不好意思对一个恭维尊敬自己的人冷遇了。

5. 巧妙指责。某百货公司的时装专柜，一段时间，客人纷纷投书指责售货小姐服务态度不佳。专柜主任的解决方式真是与众不同，而且效果惊人。他没有指责那些售货小姐反而大肆赞扬，他对那些被客人指名的小姐说：“有客人称赞你服务亲切，希望今后继续努力。”“有客人说你很有礼貌。”这么一来，她们的待客态度便大为改变，笑脸迎向任何客人，业务蒸蒸日上。

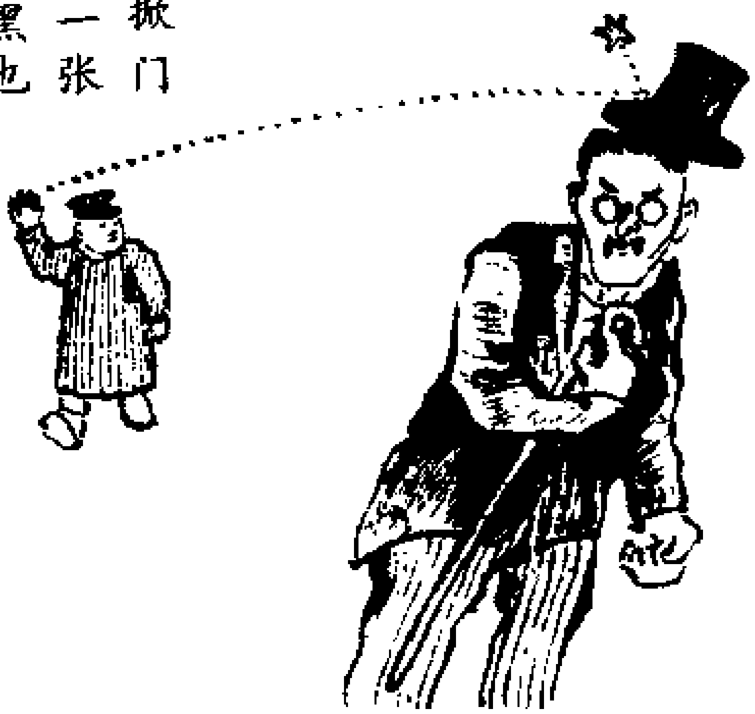
这真是巧妙地掌握女性心理的教育方法。一般来讲，女性被人指责说：“你要改掉什么什么缺点”，她们甚至觉得全部人格都遭到否定，很容易反抗或哭泣。但如稍加称赞，她们便神采飞扬，变得非常积极。如想纠正女性的缺点，不要直接指出缺点而要称赞她的优点，这一点非常重要。如此一来，她们更加发挥优点，同时也改掉缺点。

总之，恭维是一种型号齐全的万能钥匙，用处多多，灵验无比。不过，恭维的时候要适当地注意男女有别。

单就与恭维密切相关的虚荣心来讲，男女是有一定差异的。男人要面子好虚荣，多表现在追逐功名、显示能力、展示个性以显潇洒和能人之形象方面，而女人则表现在对容貌、衣着的刻意追求或身边伴个白马王子以示魅力方面；男人要面子，好虚荣毫不遮掩，有时甚至坦率得令人吃惊，而女子则总是遮遮掩掩、羞羞答答，“犹抱琵琶半遮面”；女性对于面子、虚荣还有几分保留，而男子则是全力以赴去追求面子，好似他的人生目的就是挣面子；男人为了面子可以大动干戈，有权力的甚至可以轻辄杀一儆百，重则发动战争，女人为了面子则会大喊大叫骂街或者在家里鬼哭狼嚎几声。

■ 人性弱点厚黑真言三：旁敲侧击

——「狗掀门帘，全凭一张嘴」，大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。



常言道："狗掀门帘——全凭一张嘴。"大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。为了用委婉的语气使对方知趣，而又不失对方的面子，最高明的说话技巧就是能够见什么人说什么话，只有这样，才能得到对方的喜爱并进而信任，从中获取利益。

◎ 话中有话多思量

生活中有大量的话不用直接说出来，话里带出来就行了，更有不能直言的意思，得靠暗示来表达。于是便有一语双关、含沙射影、指桑骂槐等旁敲侧击的艺术性语言。

1972 年，正在苏联访问的美国总统尼克松将去苏联其他城市访问。苏共总书记勃列日涅夫到莫斯科机场送行。正在这时，飞机出现故障，一个引擎怎么也发动不起来。机场地勤人

员马上进行紧急检修。尼克松一行只得推迟登机。

勃列日涅夫远远看着，眉头越皱越紧。为了掩饰自己的窘境，他故作轻松地说：“总统先生，真对不起，耽误了你的时间！”一面说着，一面指着飞机场上忙碌的人群问：“你看，我应该怎样处分他们？”

“不”！尼克松说，“应该提升！要不是他们在起飞前发现故障，飞机一旦升空，那该多么可怕啊！”尼克松的话里有辛辣的讽刺、涩涩的挖苦，而这些却是以貌似夸奖的话传达了出来的，听了这话，除了苦笑，还真什么也说不出来：人家可没有任何难听的话，何必落个“自作多情”、“神经过敏”的把柄呢。不过，多练习“接话”的功夫可提高你表达言外之意的本领。

接话很简单，可以回答，可以附和。解话似也不难，除了直言明意易于理解外，“听话听声，锣鼓听音”也能帮你听出言外之意来。但在实际交谈中，却并不是每个人都能接话恰当的。

接话的正确与否，除了说话者自身的修养及驾驭语言的能力外，很大程度还取决于“解话”的准确与否，切不可小看“解话”错误，这不仅是制造几个笑话的小事，还影响到人际交往是否会产生矛盾和误会。

误解的可能性要求我们在表达的时候，不但要注意字面表达是否得体，也要注意可能出现的会话隐涵是否恰当。例如，有一句流行的广告词“嘉士伯可能是世界上最好的啤酒”。有人认为这句广告词说得比较实在，没有夸大其辞，但如果我们从会话隐涵的角度来看，毛病就出现了。根据量的准则，该句话也可引申出“嘉士伯不一定是世界上最好的啤酒”，意即“嘉士伯可能不是世界上最好的啤酒”，显然这是广告主和作者所不愿意接受的无用内涵。

再以日常生活为例，假如你到朋友家做客，千万不能对食物或玲珑精品大加赞美，例如不能说“这瓶酒真好，我见都没见过”、“这打火机挺漂亮的”等等，否则作的朋友会以为

你想喝酒或索要礼品了。

不过，万一你说了一句含有无用意涵的话语，那也不必惊慌失措，因话涵有一个重要的特性，就是可消去性，可以用话语本身来消去副效果。我们把上面的例子引申一下，当你在朋友家做客，贸然说出“这瓶酒真好，我见都没见过”时，你的朋友定会认为你想喝这瓶酒，因为这句话语本身就有“想喝这酒”的话涵，但这时你也不必惊慌，你可以把语气转一转：“可惜我没有喝酒的口福，我对酒精过敏。”这样便会消去此话涵，从而让你的朋友如释重负。

在日常生活中，直接辱骂别人，听话人当然很容易能听出来，如果说话人是利用会话隐涵来侮辱人，听话人就更应注意了。听话人不仅要善于听出对方的恶意，而且必要时可以“以其人之道还治其人之身”，给对方一个含蓄的回击。

据说，有一位商人见到犹太诗人海涅，对他说：“我最近去了塔希提岛，你知道在岛上最能引起我注意的是什么？”海涅说：“你说吧，是什么？”商人说：“在那个岛上呀，既没有犹太人，也没有驴子！”海涅回答说：“那好办，要是我们一起去塔希提岛，就可以弥补这个缺陷。”这里商人把“犹太人”与“驴子”相提并论，显然是暗骂“犹太人与驴子一样，无法到达那个岛”，而海涅则听出了对方的侮辱和取笑，回答时话里有话，暗示这个商人是个驴子，使商人自讨没趣。

在交际场合，遇到小人含沙射影，指桑骂槐，我们可采用以下策略：

以牙还牙。及时巧妙地抓住对方讲话内容中的漏洞反戈一击，来揭露丑恶，戏弄无知，回击恶意的挑衅，以解脱你的窘境。安徒生十分简朴，曾戴着一顶破帽子在街上行走，有个过路人取笑他：“你脑袋上边那个玩意是什么？能算是帽子吗？”安徒生随即回敬道：“你帽子下面那个玩意是什么？能算是脑袋吗？”安徒生这一答话，就是沿用对方讥笑话的句式来讥笑对方，使旁观者痛快淋漓，觉得酣畅。

以退为进。有时在交谈中，表面退缩，实则是为了更有力

的反击，就像拉弓射箭一样，先把手往后拉，目的是为了把箭射出去更有力。古代齐国晏子出使楚国，因身材矮小，被楚王嘲讽："难道齐国没有人了吗?"晏子说："齐国首都大街上的行人，一举袖子能把太阳遮住，流的汗像下雨一样，人们摩肩接踵，怎么会没有人呢?"楚王继续揶揄道："既然人这么多，怎么派你这样的人出使呢?"晏子回答说："我们齐王派最有本领的人到最贤明的国君那里，最没出息的人到最差的国君那里。我是齐国最没出息的人，因此被派到楚国来了。"几句话说得楚王面红耳赤，自觉没趣。这个故事中晏子的答话就是采用以退为进之法，貌似贬自己最没出息，所以才被派出使楚国，这是一退，实则是讥讽楚王的无能，这是"进"，以退为进，绵里藏针，使楚王侮辱晏子不成，反受奚落。

以柔克刚。例如，甲乙两人关系不好，一次在小巷中狭路相逢，甲傲慢地说："我就不给你让路，你能把我怎么样？能把我吃掉吗?"乙慢条斯理地说："我当然不能吃掉你，因为我是回民。"乙的回答看似向甲妥协，但实际上是暗骂"甲是个猪"。

话里藏话，总体上有两个基本功：一是能够听出对方的弦外之音，恶毒之意，否则便会成为笑柄，白白被人耍了自己还陪着笑脸。二是要委婉含蓄地表达自己，让听话之人心领神会，明白你话中的锋芒所在。你的敌人发出的旁敲侧击之音，暗含恶毒之意，这是一种无形的霹雳，甚至会让你身败名裂，万万不可小瞧。对待居心不良的暗算之"飞镖"的上策便是接镖有术，还以颜色。维护自己的名声和面子，是自我保护。立足于世的必备功夫。

◎ 说话只说半截儿

和人打交道，善听弦外之音，又会传达言外之意，是最奥妙的人际关系操纵术。老于世故之人大都擅长话里有话，一语双关，精明之人无须多言直语，即让你心里明明白白；"高

明”的小人惯用含沙射影，指桑骂槐，用话中之刺让你身败名裂。不管说话之人是否故意暗藏玄机，听话者必须弄明白他的真实意图，方能应对恰当。脑子不清，耳朵不灵，一定会多遇难堪。话里藏话、旁敲侧击是聪明人的“游戏”，笨人玩不了。脑子不灵光，煞风景自不必说，落笑柄更是常有的事。所以，旁敲侧击是“妙接飞镖又暗中回掷”的高超人际交往术，是机智聪明者才能驾驭的厚黑功夫。

社会是复杂的。我们总会遇到一些不平之事，不公之人，又不能不去表达我们的不满；对自己亲近的人，有时候也需要巧加指责，让对方明白。但如何表达这种不满却有一定的学问，特别是对于一些非原则性的问题，要做到既能表达出对对方的不满，又不至于破坏和谐的人际关系，确实是不太容易。话里藏话、旁敲侧击不失为一个理想的武器。

1. 侧面点拨。即不作直言相告，而是从侧面委婉地点拨对方，使其明白自己的不满，打消其失当的念头。如：甲与乙是一对好朋友，彼此都视对方为知己。有一次，本单位的青年丙对甲说：“甲，我总觉得乙这小子为人有点太认真了，简直到了顽固的地步，你说是不是?”甲一听丙的话顿生反感，心想：你这小子在背地里贬损我的好朋友缺德不缺德?但他又不好发作，于是假装一本正经地说：“丙，我先问你，我在背后和你议论我的好朋友，他要是知道了会不会和我反目为仇?”丙一听这话，脸“刷”地一红，不吭声了。这里甲就使用了委婉点拨的技巧。面对丙的发问，他没有直接回答“是”还是“不是”，而是话题一转，给对方出了个难题，而这个难题又正好能起到点拨对方的作用，既暗示了“乙是我的好朋友，我是不会和你合伙议论他的”，又隐含了对丙背后议论、贬损乙的不满。同时，由于这种点拨较委婉含蓄，所以也不致让对方太难堪。

2. 类比警告。即以两种事物具有的某一相似点作比，暗示敬告对方言行的失当，使之明白自己的不满。例如：甲公司的经理在一次业务谈判中，受到了乙公司工作人员的顶撞。他

气冲冲地给乙公司的经理打电话说："如果你们不向我保证，撤了那个蛮横无礼的人员，那么，显然是没有和我公司达成协议的诚意。"乙公司的经理听了微微一笑说："经理先生，对于工作人员的态度问题，是批评教育还是撤职处理，完全是我们公司的内部事务，无需向贵公司作什么保证。这就同我们并不要求你们的董事会一定要撤换与我公司工作人员有过冲突的经理的职务，才算是你们具有与我们达成协议的诚意一样。"甲公司的经理顿时哑口无言。在这里，乙公司的经理就很好地使用了类比警告的技巧。虽然说甲乙两公司有很多不同之处，但有一点却是相似的，即甲乙两公司对工作人员或经理的处分完全是各公司内部的事务，与对对方有没有诚意无关。乙公司的经理就是抓住了这一相似点作比，从而警告对方所提要求的过分和无理，表达了对态度蛮横的甲公司经理的不满。

3. 柔性敲打。有些女孩子喜欢动不动就生男友的气，以显示自己有个性。如果这个女孩是父母的掌上明珠，或是兄长的娇妹妹，就更是不能容忍别人对她的不满。有些痴情的男孩子因为自己的某句话引起女友的不快，生怕得罪自己的"公主"，会忙不迭地赔礼道歉，更有甚者会贬低自己请求原谅，以示对恋人的忠贞。其实大可不必如此。某局长的千金小徐和本单位的小李谈恋爱时总是显示出某种优越感。因为小李是农家子弟，大学毕业分在局里做科员，没有什么靠山。有一次小徐到小李家做客，对小李家人的一些生活习惯总是流露出看不顺眼的情绪，并不时在小李耳边嘀嘀咕咕。吃过晚饭把小姑子使唤得团团转，又是叫烧水又是让拿擦脚布什么的。小李看在眼里很不是滋味。他借机笑着对妹妹说："要当师傅先学徒弟嘛！你现在加紧培训一下也好，等将来你嫁到别人家里，也好摆起师傅的架子来。"小李这么一说，小徐当时似乎听出了什么，过后不得不在小李面前表示自己有些过分。小李不失时机地用"要当师傅先学徒弟"的俗话来提醒小徐，避免了直接冲突。即使对方当时略有不满，过后也会有所感悟的。

4. 幽默提醒。幽默是人际关系的润滑剂，有时利用幽默

表达一下对对方的不满，也不失为一种好方法。有这样一则小幽默：在饭店，一位喜欢挑剔的女人点了一份煎鸡蛋。她对女侍者说："蛋白要全熟，但蛋黄要全生，必须还能流动。不要用太多的油去煎，盐要少放，加点胡椒。还有，一定要是一个乡下快活的母鸡生的新鲜蛋。"

"请问一下，"女侍者温柔地说，"那母鸡的名字叫阿珍，可合你心意？"

在这则小幽默中，女侍者就是使用的幽默提醒的技巧。面对爱挑剔的女顾客，女侍者没有直接表达对对方所提苛刻要求的不满，却是按照对方的思路，提出一个更为荒唐可笑的问题提醒对方：你的要求太过分了，我们无法满足，从而幽默地表达了对这位女顾客的不满。

5. 无声语言。人的交际活动，总是在一定的场合中进行的。有些交际场合，一经人的着意选择与设计，便形成了特定的情境。一景、一物、一支歌、一幅画等，便能渗透着交际者的意图，具有鲜明的情境意义，直接或间接地作用于人的交际活动，为交际的主体服务。

情境在交际中虽然表达的是一种弦外音、画外意，但其表义功能还是十分鲜明的，并且具有多方面的用途，无论是政治、军事方面，还是商贸或日常生活方面，用得好，常能收到奇效。

有时出于军事的或商贸的需要，有的意思不宜明确表达，巧设交际情境，施计用谋，便可出奇致胜，实现目的。"三国演义"中空城计的情节是人们熟知的，司马懿引大军十五万，往西城蜂拥而来。诸葛亮当时就在西城中，身边别无大将，只有一班文官和二千五百名守军。在这危机关头，他果断传令，将旌旗尽皆隐匿，大开城门，由二十余军士扮作百姓，洒扫街道，然后亲自登上城楼，焚香操琴。司马懿来到城下，见此情境，疑有埋伏，挥师退去。这里，诸葛亮就是大胆地利用了城门大开、百姓扫街、城楼操琴的特定情境，让对方得出必有埋伏的误解，从而保住了城池。这种情境的妙用，虽系不得已而

用之，却产生了奇效。

对对方失当的言行，不当面表达自己的不满，而是等到以后，选择或设置一个适当的情景，向对方做出与之相似的言行，然后再稍加点拨，使对方明白自己的意图。如：妻子坐在缝纫机旁做活，丈夫在一旁不停地发表意见："慢点……小心点……你的针已经断了，把布向左拉……停一下……"

妻子生气地说："你干吗要妨碍我，我会缝！"

"你当然会，亲爱的，我只是想让你体验一下你教导我擦地板时我的那种感觉。"

在这里，丈夫采用的就是设置情景的技巧。当他擦地板时，妻子在一旁指指点点、吆五喝六，严然一副总指挥的架式。也许是不愿当即拂妻子的面子，丈夫没有表达自己的不满，而是在这之后抓住妻子做缝纫活的机会，设置一个与当时相似的情景，让妻子也体验一下受人驱使、听人吆喝的感觉，巧妙地表达了对妻子好为人师的不满。

企业界有许多实际的例子显示，妨碍或影响公司进步的，往往是当年创业时的伙伴、功臣。这些人以功臣自居，以老大自任，位高而不实心办事，自满而不求进步，但知营私结党，倾轧图利，他们的能力不但早已赶不上公司的发展，而且成为公司进步的绊脚石。经营者痛心疾首但不能卸下感情的包袱，既无壮士断腕的勇气，亦无其他治本的良策，此时该如何呢？

如果经营者学会旁敲侧击，不但可兼顾到感情的问题，也能使公司脱离困境，再创生机，两全其美而不着痕迹的把困难解决，何乐不为呢？

旁敲侧击的方法很多，我们略举数例，希望经营者碰到如上的困难时能有参考价值，或者由这些方法中自我启发出更有建设性的方法。

1. 另给他分个办公室。

办公室的分配位置，最能显示出权力象征的意义，尤其是一间属于个人专有的办公室，不论位置、大小、装饰等，都足以代表一个人在公司中的地位与权力。

旧有的办公室可能已经使用了好几年，乃至十数年，权力的型态与意识早已根深蒂固，哪一个房间是属于副总经理的？那一个房间是属于业务经理的？大家都十分熟悉，而哪一个房间拥有多少权力？权力的中心何在？更是人人清楚。

假定现在你想剥夺占有某个办公室的人的权力，又不想以调整职务为手段，那么比较不露痕迹的方式，就是给他一个新的办公室，而这新的办公室应该远离权力中心。

如此，在一种很自然而无形的情况下，这个人会逐渐地失去他原有的影响力。等到他的影响力消失了，你再处置他就不会过于棘手，也不会产生不必要的副作用或后遗症。

事实上，以换办公室作为削夺权力的第一步骤，从任何角度来看，都是最温和而不伤尊严的做法。稍为激烈一点的，就是将他迁出私人办公室，而与一般职员共处于大办公室，美其名为“增进其与部属之间的沟通”。失去了私人办公室，他的一切护卫与武装也就随之解除。甚至干脆把公司搬到一栋新建的大厦去，并重新分配办公室，来达到目的。

2. 掐断电话，不叫开会，断绝情报。

有人说，一个公司中最有权力的人，可能是负责接电话的总机小姐，因为任何情报的传达都要透过她，所以她拥有公司最多的情报。总机小姐如果对某人不顺眼，而要使这个人失去权势的话，可说轻而易举，她只要断绝若干情报来源，就可能使他陷入极大的困境。

在资讯发达的时代里，情报可说是一切权力的来源，谁有办法掌握更多的情报，谁就是更有权力的人。因此，杀人不见血的方法之一，就是断绝情报来源。

如何断绝对方的情报来源呢？例如，重要的会议在他不在或出差的时候召开，使他失去参与决策的机会，或者开会通知根本不发给他，财务报告、业务报告不再给他过目。

3. 明升暗降，叫他毫无实权。

表面上晋升其职位，实际上是解除他的权力。行政机关将部长、院长改聘为资政、顾问，使其高位而无为，就是明升暗

降的手法。

这样做的好处很多，第一，不伤对方的面子，第二，权力的移转会温和而顺利。例如将总经理或副总经理纳入董事会，提任高级顾问，谁也无话可说。

4. 让他出个长长的差。

派他出国考察，一两个月后，他回来时发现整个情势已然改观，他的工作已经分别由他人瓜代，他的权力已所剩无几。此时，你再加以说明，因时机紧急或迫于无奈权宜处置等搪塞的理由，纵使他心里明白，也徒呼奈何了！

这样旁敲侧击地整下去，相信没有谁会经得住敲打，或者心里还不明白，他为了拿份稳妥的退休金，也只好乖乖地退休了。对于无能之人，说实在话，已经是相当仁慈了。这对公对私都有好处，又没有拉下脸来，伤了面子，也不是一脚踢开，加上对方后半生衣食无忧，这种旁敲侧击有何不好呢！

◎ 驳人面子，点到为止

在人际关系中，出于各种原因有时我们会驳别人的面子，这种事情如处理不当，便容易得罪人；别人有亏于你，也应该“得饶人处且饶人”，但“饶人”的表示又不能生硬；向心爱的人倾诉衷心，也要委婉含蓄，利用话里藏话暗示他人，是时刻离不开的奥妙技巧。

1. 拒绝有方。有些求人的人，由于种种原因，不好意思直接开口，喜欢用暗示来投石问路，这时你最好用暗示来拒绝。

两个打工的老乡，找到城里工作的李某，诉说打工之艰难，一再说住店住不起，租房又没有合适的。言外之间是要借宿。

李某听后马上暗示说：“是啊，城里比不了咱们乡下，住房可紧了。就拿我来说吧，这么两间耳朵眼大的房子，住着三代人。我那上高中的儿子，没办法晚上只得睡沙发。你们大老

远地来看我，本该留你们在我家好好地住上几天，可是做不到啊！”

两位老乡听后，就非常知趣地走开了。

2. 指责有术。一般说来，争辩中占有明显优势的一方，千万别把话说得过死过硬，即使对方全错，也最好以双关影射之言暗示他，迫使对方认错道歉，从而体面地结束无益的争论。有一个人在一家餐馆就餐时，发现汤里有一只苍蝇，不由大动肝火。他先质问服务员，对方全然不理。后来他亲自找到餐馆老板，提出抗议：“这一碗汤究竟是给苍蝇的还是给我的，请解释。”那老板只顾训斥服务员，却全然不理睬他的抗议。他只得暗示老板：“对不起，请您告诉我，我该怎样对这只苍蝇的侵权行为进行起诉呢？”那老板这才意识到自己的错处，忙换来一碗汤，谦恭地赔礼道歉。显然，这个顾客虽占理，却没有对老板纠缠不休，而是借用所谓苍蝇侵权的类比之言暗示对方：“只要有所道歉，我就饶恕你。”这样自然就十分幽默风趣又十分得体地化解了双方的窘迫。

3. 以喻止兵。在双方激烈的争论中，占理的一方如果认为说理已无法消除歧见时，不妨采取一种强硬的警示性言语来中止争论，结束冲突。将一个两难选择摆在对方面前，使之失去最后挣扎的基础。生物学家巴斯德，一次在实验室工作时，突然一个男子闯进来，指责他诱骗了自己的老婆。争论中双方提出决斗。清白占理的巴斯德完全可以将对方赶出门去，或者奋起决斗，但是那样并不能解决问题，甚至会造成两败俱伤的恶果。这时候巴斯德沉着地说：“我是无辜的……如果你非要决斗，我就有权选择武器。”对方同意了。巴斯德指着面前的两只烧杯说：“你看这两只烧杯，一只有天花病毒，一只有净水。你先选择一瓶子喝掉，我再喝余下的一瓶，这该可以了吧？”那男子怔住了，他一下子陷于难解的死结面前，只得停止争论与挑战，尴尬地退出了实验室。无疑，正是巴斯德提出的柔中带刺的难题，才最终使决斗告吹。

4. 释义却难。做出一定的解释，借以表达自己的不满。

例如：有一位姓周的女士因公出差，在火车上与一位看起来挺有涵养的男士坐在一起。这位男士主动和她搭讪，周女士觉得一个人干坐着也挺乏味的，于是就和他攀谈起来。开始时这位男士还算规矩，和周女士只是谈谈乘车难的感受以及交流交流对当今社会上一些不合理现象的看法。可不知怎的，谈着谈着，这位男士竟然话题一转，问了周女士一句："你结婚了吗?"周女士一听顿生厌恶，于是她态度平和地对那位男士说："先生，我听人说过这样一句话，前半句是'对男人不能问收入'，所以我才没有问你的收入；后半句是'对女人不能问婚否'，所以你这个问题我是不能回答了！请原谅。"那位男士听周女士这么一说，也觉得有点不妥，尴尬地笑了笑，不再说话了。我们不能不佩服周女士的应变之才。寥寥数语，既表达了对对方的不满，又没有令对方下不来台，可谓一举两得。

5. 暗中交心。从一个人的表情、举止等身体语言能够看出一个人的内心世界。恋人往往能从对方的一举一动甚至一言一笑中体察到内心情感。当男友观看节目总喜欢滔滔不绝地发表评论，女友可以用恰当的身体语有来表示内心的不满。比如神情专注地观看节目表示无法分心听他的高论，或者找一本杂志来看，以转移视线表示兴趣不一。慢慢地他就会因为自己没有听众而就此打住。恋爱时有些感情热烈的男孩子往往难以控制自己的情感。目光或举止会有意无意地流出某种企盼。聪明的女友该怎样对待这种过分的表示呢？大声地斥责容易伤害对方的感情，任其所为又并非已愿。那么，用愤怒的目光注视他，或者拉下面孔，做出一到冷漠的神情，定能让他知道自己内心的不满，使其不敢随随便便。

■ 人性弱点厚黑真言四：名利双收

——厚黑高人

并不止于给人面子，更善于投机取巧，甚至像一个高明的魔术师，制造错觉：明明是在求人，而给人的感觉却是在施恩；本来了无功绩，却可两边落好，大落人情债权。

厚黑高人并不止于给人面子，更善于投机取巧，甚至像一个高明的魔术师，制造错觉：明明是在求人，而给人的感觉却是在施恩；本来了无功绩，却可两边落好，大落人情债权。

◎ 甘蔗可以两头甜

人际关系存在着一个“成本”，最好能降低成本或不用投人也可获得人心。扮可怜博得同情；用廉价的称赞赚取高贵之物；赏个虚头衔鼓励干劲；对名人强者明贬实褒加深印象，都是极妙的厚黑卖乖之法。

商业领域中卖乖常会出奇制胜，以小换大。比如捐助、义卖、让利等等公益活动，表面上资助非盈利甚至“倒贴”的社会公益事业，“无私地”奉献出爱心，实际上所起的广告效

应,会远远大于同等成本的"硬性"广告。并且,"硬"广告只是让人知道,而"软"广告却在出名的同时获得好感与支持。

元末农民起义中,群雄割据,其中以朱元璋、陈友谅和张士诚较为强大。他们都想吃掉对方,称王称霸,因而互相攻打。

1363 年,朱元璋受到陈友琼和张士诚联合一起对应天的两面夹攻。在双方正进行一场血战的险恶形势下,江北形势骤变。小明王韩林儿和刘福通派出的三支北伐军,遭到了元军的反击而惨败。小明王退兵安丰后,张士诚却派大将吕珍围攻安丰,情况十分危急。小明王多次派人向朱元璋求兵解围。这天,朱元璋召开军事会议,讨论派兵解困问题,会上议论纷纷,众将都反对派兵,连军师刘基也坚决不同意。朱元璋这次力排众议,阴险地对大家说:"我自有安排!"他毅然派兵去救小明王。

朱元璋为什么愿冒此风险?狡猾奸诈的朱元璋自有他的鬼算盘。他认为安丰是应天的屏障,安丰失守,自己的应天就暴露在敌方攻击下,救安丰就是保应天。至于小明王,他在红巾军和劳苦群众中影响最大,最有号召力,是一面旗帜。他朱元璋尊小明王为主,打他的龙凤旗号,一可利用小明王影响,争取人心,二来,敌方打击的矛头首先冲着小明王,是为了实现他今后的更大图谋。于是,他亲自率军北上,杀退吕珍,保住了安丰。小明王对此感激涕零。

保住安丰城后,朱元璋决心把小明王控制在自己手中。他先处处卖乖,把小明王迎到滁州,在滁州给小明王建造了巍峨的宫殿,安排了威武的銮驾仪仗、丰厚的食物和华丽的服饰,背地迅速安排亲信,对小明正实行封锁、隔离,甚至把侍奉小明王的宫中人员全部换上自己的部下。从此,小明王的一切,统统在朱元璋的掌握之中。后来,朱元璋又以借刀杀人之计杀了已无利用价值的小明王,而临死时,小明王还念念不忘朱元璋的大恩大德。朱元璋靠卖乖既得了江山又得人心。

卖乖的至上功夫莫过于此:明明是在占便宜,甚至致人死地,而给人的感觉却是他们在给人施恩。他不让自己的利益明

示于人，而是将其装饰成其他人的利益，使他在受恩时看起来好像在帮别人的忙。

卡耐基自己的一次经历，可以做为卖乖的典范。

他是这样请求一家旅馆经理打消增加租金的念头的：

“我每季均要在纽约的某家大旅馆租用大礼堂20个晚上，用以讲授社交训练课程。

“有一季度，我刚开始授课时，忽然接到通知，要我付比原来多三倍的租金。而这个消息到来以前，入场券已经印好，而且早已发出去了，其他准备开课的事宜都已办妥。怎样才能交涉及成功呢？他们感兴趣的是他们想要的东西。两天以后，我去找经理。”

“我接到你们的通知时，有点震惊。”卡耐基说，“不过这不怪你。假如我处在你的地位，或许也会写出同样的通知。你是这家旅馆的经理，你的责任是让旅馆尽可能地多盈利。你不这么做的话，你的经理职位难得保住，也不应该保得住。假如你坚持要增加租金，那么让我们来合计一下，这样对你有利还是不利。”

“先讲有利的一面。”卡耐基说：“大礼堂不出租给讲课的而是出租给办舞会、晚会的，那你可以获大利了。因为举行这类活动的时间不长，他们能一次付出很高的租金，比我这租金当然要多得多。租给我，显然你吃大亏了。”

“现在，来考虑一下不利的一面。首先，你增加租金，却是降低了收入。因为实际上等于你把我撵跑了。由于我付不起你所要的租金，我势必再找别的地方举办训练班。”

“还有一件对你不利的事实。这个训练班将吸引成千的有文化、受过教育的中上层管理人员到你的旅馆来听课，对你来说，这难道不是起了不花钱的广告作用了吗？事实上，假如你花5000元钱在报纸上登广告，你也不可能邀请这么多人亲自到你的旅馆来参观，可我的训练班给你邀请来了。这难道不合算吗？”讲完后，卡耐基告辞了：“请仔细考虑后再答复我。”当然，最后经理让步了。

“这里我要提请你注意，我获得成功的过程中，没有谈到一句关于我要什么的话，我是站在他的角度想问题的。”

把他人利益放在明处，将自己的实惠落在暗处，不但会达到自己的目的，而且可以获得对方的人情。卖乖的确是最为精明的操纵之术。

晚清时期，湖南有个道台单舟泉，这人善于观察，办起事来面面俱到，所以大小官员都很佩服他。

有一年，一个游历的外国人上街买东西，有些小孩因未看见过洋人，便追随着他。洋人很恼火，手拿棍子打那些孩子。有一孩子躲闪不及，被打中太阳穴，没多久就死了。小孩的父母当然不肯干休，一齐上来，要扭住那外国人。外国人则举起棍子乱打，连旁边看的人都被打伤几个。这样，激起公愤，大家一齐上前，捉住那外国人，拿绳子将他捆了起来，送到衙门。因为是个外国人，所以感到很棘手。

此事落到单道台手里，他不愧是官场老手，又有丰富的办案经验，马上就将卖乖绝招运用自如。一方面他认为湖南阔人很多，而且民风开放，如果办得不好，他们会起来说话，或者聚众为难外国人，到那时，想处治外国人做不到，而不处治又办不到。不如先把官场上为难的情形告诉他们，请他们出来帮忙。只要绅士、百姓动公愤，出面同外国领事硬争，形成僵持局面，外国领事看见老百姓行动起来，就会害怕，因为洋人怕百姓。到这时，再由官府出面，去压服百姓，叫百姓不要闹。因为百姓怕官，所以他们也会听话。而外国领事见他压服了老百姓，也会感谢官府。

主意想好，他马上去拜会几个有权势的乡绅，要他们大家齐心合力与领事争辩。倘若争赢了，不但百姓伸冤，而且为国家争了面子。此话传出去，大家都说单道台是一个好官，能维护百姓利益。他又来到领事处，告诉领事，如果案子判轻了，恐怕百姓不服。外国领事听他这么说，又看着外面聚集的人群，果真感到害怕。单道台又说：“你们也不必太害怕，只要判决适当，我尽力去做百姓的工作。不会让他们胡闹。”

案子判了下来，自然也是虎头蛇尾。但单道台却两面得到好处：巡抚夸他处理得好，会办事；领事心里感激他弹压百姓，没有闹出事来，于是替他讲好话；而绅士们，也一直认为他是维护百姓的。

这种迎合双边心理的卖乖关键在于主动操纵人心，善于抓住双方的心理巧妙圆场，两头落好。可见只要卖乖的功夫做到家，再做事主动一些，甘蔗也可两头甜。

在中国古代历史上，宦官专权的事例屡见不鲜，而各朝皇帝似乎都不能吸取教训。汉元帝时，宠信宦官石显被封为中书令，朝政大小事务由他裁决。石显为人邪僻，也时刻担心有一天皇帝听到周围的人说他坏话而对他不利，于是想方设法向皇帝表示的忠心，加深皇帝对自己的信任。一次，石显被派往各宫去办点事。他觉得这是一个检验他周围的人对他的态度的大好时机，于是向皇帝奏请说，他担心事情办完之后时间太晚，未央宫宫门被关闭而进不来，请求皇上下诏给门卫，让他们给他留门。皇帝当即给各宫门卫下达了口谕。石显则故意拖延时间，在各宫都尽量逗留，直到半夜才回来，让门卫给他开门而进了后宫，后来果然有人上书告发石显矫诏擅自开启宫门。皇帝看后，笑着把那封揭发信给石显看。石显流着泪，做出特别无辜的样子说："陛下明鉴，您非常信任我，经常让我去各宫里办些事情，于是有许多人不免嫉妒我，总要抓住一切时机陷害我。这样的揭发信不会只有一封，以后可能还会有。对于这种捕风捉影的话，只有靠圣明的皇上洞察了。微臣出身寒鄙，确实不能以区区一身让大家都满意，不能禁受住天下之怨。我愿意辞去现在的官职，接受后宫洒扫除垢的差遣，以表明我对陛下的忠诚之心，死而无所根。只希望陛下能相信我。"汉元帝认为他语出于情，于是相信了他，不仅不让他辞官，反而多次慰劳勉励，让他好好干，并给他比以往更多的赏赐，石显更加荣耀起来。

小孩扮可怜容易得到别人的同情，其实有时老人也并不弱于小孩。

午饭前，阿乔看见一个衣着褴褛的老人，在酒吧间外一个积水约有5厘米深的水坑里钓鱼。阿乔好奇地站住了。所有经过这位钓鱼人身边的人，都认为这人是个傻瓜。

阿乔不禁动了怜悯之心，他和蔼地对钓鱼人说：“喂，你愿意进酒吧间和我喝一杯酒吗？”钓鱼人高兴地接受了他的邀请。阿乔给钓鱼人买了几盅饮料，然后问道：“你在钓鱼，是吗？今天上午你钓到几条鱼呀？我是否可以问问呢？”“你是第八条。”钓鱼人幽默地回答。

◎ 不花钱也能收买人心

无巧不成乖。有些精谙人性弱点的精明人落人情，收买人心不用投人过多，可也能达到目的。他们是怎样做到操纵自如的呢？

1. 赏个好听的头衔。“人往高处走，水往低处流”，追求更高的地位，更显赫的头衔，乃人之常情。“勤奋工作，不要回头”，“积极向上，自强不息”，为的就是爬升到金字塔的顶端。无论任何行业、任何工作，如果没有更高的地位作为大家努力的诱因，绝对无法鼓舞个人抱负水准的提升。

从前的业务人员叫做推销员，但是聪明的主管，把它改为“业务代表”、“业务专员”、“业务企划专员”等名堂，有的还冠以主任、经理等头衔。工作内容事实上并没有改变，但是却具有提高他们社会地位的作用，使他们重视自己的工作，发挥更高的工作潜能。

日本人似乎最懂得用这套方法来鼓励员工，什么“总监”。“督察”、“委员”、“顾问”等，足见人性的欲望中，对地位的渴求是多么的迫切。

2. 给下属崇高的荣誉。从前，赵王得到一块于美玉，便让人雕成玉盅，说：“以后就用这玉盅给有功的人喝庆功酒”。

后来，秦国派兵攻打赵国，兵围赵国邯郸。魏国的公子信陵君便领兵去攻打秦国，解救了邯郸之围。事后，赵王跪捧着

玉盎敬酒，祝魏公子信陵君健康。魏公子施礼答谢，并赞赏这只玉盅是个宝物。后来，燕国又派兵来攻打赵国，赵将廉颇大破燕军，赵孝成王没有别的赏赐，就用这只玉盅给将士们饮酒庆功。将士们用它饮酒，都非常高兴。这以后，赵国人谁要能用这玉盅饮一盅酒，比得到俸禄、赏赐还觉得珍贵。

3. 给一个堂而皇之的说法。宋国有个人，很喜爱猴子，养了一大群。时间长了，他能懂得猴子的心思，猴子也能理解他的想法。为了养好这一群猴子，满足猴子的需求，他连一家人的生活开支也缩减了。

可是，又过了一段时间，生活越来越困难，不得不限制猴子们的食量了，但又担心猴子因此而不再听他的驯养。于是他哄骗猴子们说："从今天开始给你们橡子吃，早晨给三个，晚上给四个，总算够吃了吧!"

猴子们一听，都生气地站了起来。养猴子的人又改口说："那么，改为早晨四个，晚上三个，总可以了吧!"

众猴一听，又都高兴地趴在了地上。

4. 给一个家的感觉。到小餐馆吃饭，是否听过老板娘斥责的口气对客人说"不要再喝了，该回去了，明天还要上班哪!"之类的话。乍听，这实在不是店家的招呼之道，可是，这些被斥责的客人一副无所谓的样子，甚至还有些沉醉。常来此小店的客人们都说，这个小店实在没有什么值得夸奖，唯独老板娘的亲切令人难忘。

类似这样的馆子，老板娘和顾客之间的关系很微妙。她那温和斥责的态度，恰巧弥补了游子的思乡情怀。而这正是这种小餐馆生意鼎盛的原因。这种类型的经营者看似属于性格直率，实则，往往正是从人性的弱点下手，利用顾客的撒娇心理，并且由顾客的依赖得到相应的情感回报。

◎ 小事落个大人情

孟尝君的门客冯谖开始不被重用牢骚满腹，后来得到孟尝

君的礼遇。一次孟尝君派人去封地薛邑讨债，冯谖自荐，便问：不知用讨回来的钱，需要买什么东西？孟尝君说：就买点我们家没有的东西。冯谖领命而去，结果把债券烧了，一文不取。贫困的薛邑老百姓没有料到孟尝君如此仁德，个个感激涕零。冯谖回来后，孟尝君问：讨的利钱呢？冯答说：不仅利钱没讨回，借债的债券也烧了。孟尝君很不高兴。冯说：你不是吩咐说要我买家中没有的东西回来吗？我已经给您买回来了，这就是“义”。焚毁了债券，对您没什么影响，买来了仁义，对您收归民心可是大有好处啊！

数年后，孟尝君被人诬陷，相位丢了，回到封地薛邑。老百姓听说孟尝君回来了，全城出动，夹道欢迎，表示愿意拥戴他。孟尝君非常感动，理解了冯谖“买义”的苦心。

要卖乖总不能永远一毛不拔，能够低成本买得人心，也不失为投机取巧的好方法。

某企业董事长的家里，每到年底时，都会收到堆积如山的赠品。由于太多，而且礼物和赠礼的人不一致的情形也不少。所以听说这位董事长只留下合意的礼物，其余的都退回百货公司。

然而，有一年岁末，这位董事长却想不到地收到了令他满意的礼物！那是在美国流行的“高丽菜田娃娃”，不知是怎样寄来的，总之是送给董事长的小女儿的。赠品也很别致，而把这别致的礼物不送给董事长而送给他的女儿，的确令人深感其诚意。

有人出席某电气厂商主办的演讲会。演讲后，对到车站来送的主办单位的人员无意中提起“我母亲目前住院……”第二天，也不知演讲会的主办经理怎样打听到的，竟然到此人的母亲入住的医院来探病。此人在震惊于主办者意想不到的好意的同时，感激之情不可言表。

从这两段故事中可以发现，有人对有直接利害关系的一方送礼，对方往往会视为理所当然而接受，甚至有时会觉得：是否有何居心，而产生警戒心。但是，不对其本人而对他的家人表示深切关注，对方就会想到：“看，人家甚至用心到了这样

的地步!”较之自己的被厚待更加深深感动。就好像“射人先射马”一样，比本人更加厚待其周围的人的做法，使没想到那么远的对方，同时深深感到自己的费心，也是一种具有效果的手段。

某公司接待客户时，总是连太太一起招待。单单只招待客户的话，只不过是利益交换，类似商场上的关系，但由于太太们的加入，便变成了不正式的关系。更进一步说，是从纯商业的境地进入了友情的境地。而且很少机会参加宴会的太太们，对于公司的周到也会十分感激，太太的这种情绪，应该也会传达给先生。于是会不自觉地对接待公司“感恩”。

一家百货大楼开业伊始，同时推出的三项举措，有新意，有声势。他们的创新，一是在让利促销方面，没有沿用人们习以为常的让利几折的做法，而是每天出售一种不赚一点利的商品，这让人感到既新奇而实在。二是在监督方面，设立联谊服务台，为顾客计量复核，主持公道，这比挂在墙上的顾客意见簿更为可信。三是服务，他们在礼貌待客、送货上门等方面，大大拓宽了服务范围，每天派出“免费特快班车”，东西南北四个方向接送顾客，足见服务到家。三项举措，每一项单独推出，都会引起公众一定的反响。三项举措同时推出，这便形成了强大的宣传声势，让顾客在购物、价格、安全、服务等方面，全方位地感受当“上帝”的滋味，这必然会在公众心中形成强大的冲激波和诱惑力，以致人人心动手痒，急于到百货大楼走一回。

企业开业，亟待提高知名度、美誉度。企业开业面对社会公众也和人际交往中初次接触一样，容易形成第一印象。这第一印象在人的大脑里先入为主，又往往成为人们认识对方的起点，并在一定程度上影响和制约着此后的交往。所以，企业在开业、试业中的公关活动就显得十分重要，企业应慎之又慎，拿出自己的卖乖高招。

串门做客是现代交际中一项重要内容，作为男士，这方面的机会就更多。当你有事想到同性的朋友、同事、同学、领导

等的家去，或受同性朋友的邀请去做客时，而你对主人家主妇并不熟识或交往不深，你有没有想过：如何赢得她的热情和好感呢？要知道，主人家主妇并不是你交际的旁观者而是积极参与者。赢得她的热情，这对于完成交际任务有着很大的作用。假如主人家主妇冷冷冰冰，爱理不理，或者避而不见，那就说明她很不欢迎你。交际效果也可想而知。

男士为客，如何赢得主人家主妇的热情和好感呢？

在小孩身上动点脑筋。小孩是父母生命的延续，母亲对孩子怀有特别的爱，也希望别人能喜欢她的孩子。关心和喜欢主人家的小孩，实际上就是对其父母的尊重。因此，为了赢得主人家主妇的热情，可在小孩身上动点脑筋。从交际艺术上说，这叫做感情的曲线投入。做客前，如知道对方有小孩，可根据小孩的年龄带些礼物，如水果、玩具、学习用品等。亲近和关心小孩的方法还很多，如主动和小孩交谈，询问其姓名，并解释姓名的含义，再亲切地叫上几声，尽量询问小孩的学习情况，如空余时间较多，可给小孩讲个故事，出些简单而又有趣的智力题和常识题，也可以和小孩一道做个游戏，孩子提出了疑难问题，要尽量耐心，设法给予满意的答复；用餐时，可帮助夹些小孩喜欢吃的菜；离开时，也要和小孩打招呼。要尽量发掘小孩或在品貌上、或在智力上、或在习惯爱好上等的优点和特色，并给予热情赞扬。任何一个小孩总是有自己的优点和特色，而这又总是和父母亲的培育和教养连在一起的，称赞孩子，母亲当然高兴。总之，要把小孩当作一个角色，不要以为无关紧要。

肯定主人的居室布置。家庭内部布置和陈设，往往是主妇们心血倾注之所在。正像人的相貌各不相同一样，家庭内部的布置和陈设也总是千差万别的，有的主妇喜欢读书，可能有精制的书柜，有的主妇爱好音乐，可能有昂贵的钢琴等，利用主人家内部的布置和陈设的特色给以赞赏，是赢得主妇热情的又一个方法，因为这实际上是对其个性的赞赏。清洁卫生，是家庭主妇都很关心的一项内容。一般说来，家庭陈设的简陋是男人的无能，而家庭卫生不好，原因恐怕主要在于主妇。因而，

真诚地称赞居室的布置和陈设，主妇当然会喜孜孜的。即使主人家的住房狭小，如能做恰到好处的赞扬，也会赢得主妇的好感。某商店一位经理到一位在中学教书的老同学家里去，一进门就夸奖说："房子是小了点，整洁倒很不错！"主妇一听，高兴地说："房子要是大些，恐怕会更整洁。"话语中充满着感激之意，说完，立即端出水果，泡上了茶。特别要注意的是，在整洁的客房里，做客的一定要注意清洁，千万不能乱弹烟灰，乱丢果壳之类，即使本来并不整洁，也要注意。须知，主妇最厌恶的是不讲卫生的客人。

在主妇的手艺、衣着上打点主意。一般家庭主妇或多或少有点手艺和特长，或在烹饪上、或在编织上、或在裁剪上。手艺和特长通常是心灵手巧的一种反映，是智慧和勤奋的结晶。如发现主妇有某种手艺和特长，不失时机地给予赞扬，有助于赢得热情和好感。用餐时，发现某一道菜味道特别好，并拜其为师，表示意欲回家仿做，这将大大刺激主妇的积极性。在穿着上，女人是非常敏感的。称赞男子衣着得体，一般不会太在意，而称赞女子衣着得体，则往往会高兴一阵子，倘称赞之后，又能说出具体理由，使人觉得是内行人的赞词，那主妇内心的喜悦就可能非同寻常。主妇自己衣着随便，甚至不修边幅，而她的丈夫或小孩比较人时和得体，则可在他们的衣着人手，称赞主妇把爱心倾注在丈夫和孩子身上，并且会打扮，懂穿着，有艺术眼光。

不妨主动帮上一把。一道同去的客人较多，或者都要用餐或留宿，那么，主妇就会很忙，倒茶、洗水果、买菜、洗菜、整理房间等事情很多，有时会忙不过来。倘小孩还小或正处于似懂非懂的年龄，也有可能趁来客之机添乱。在这种情况下，做客的男士不妨主动帮上一把。做些辅助性的事，如倒茶、洗菜、剥笋之类，不要摆出大老爷的架子，坐着不动。自己衣冠楚楚，不便劳动，可退至一旁，以免影响主妇劳作，必要时，可中止与男主人的谈话，劝男主人一道帮助妻子做点事。就餐时，可邀请主妇一道入席，并对她的辛勤操劳表示谢意。

■ 人性弱点厚黑真言五：赔本吆喝

——身为『小星星』，不但要『捧月』，还得去捧『大星星』。看大人物们面子上是否有光，便知你是否『捧』到了『场』。

宗吾说：“捧”，捧场的捧，戏台上曹操出来，那华歆的举动，便是绝好的模范。一个“捧”字暴露了我们的从属身份和地位。我们身为“小星星”，不但要“捧月”，还得去捧“大星星”。看大人物们面子上是否有光，便知你是否“捧”到了“场”。

◎ 给上司的脸上贴金

那些下级、“低辈”、“服务员”、求助者等弱光小个的“众星”，因为势不如人，有求于人，所以才会有“捧月”的念头和需要。“捧”好“月亮婆婆”的大驾，想方设法维护其面子和尊严，不敢得罪或想主动讨个好。于是我们不可“居功自傲”；不能只顾下棋不分对手；不能不长眼色不会变色；甚至还要说好不说歹，报喜不报忧，或替人背黑锅。一句话，对“太岁”要敬畏有加，投其所好，更不能去动他的一点“土”。说白了，“太岁”们便是上司以及类似上司的准上司。

被别人比下去是很令人恼恨的事情，所以你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚而至于产生致命后果。

龚遂是汉宣帝时代一名能干的官吏。当时渤海一带灾害连年，百姓不堪忍受饥饿，纷纷聚众造反，当地官员镇压无效，束手无策，宣帝派年已七十余岁的龚遂去任渤海太守。

龚遂单车简从到任，安抚百姓，与民休息，鼓励农民垦田种桑，规定农家每口种一株榆树，一百棵茭白，五十棵葱，一畦韭菜，养两口母猪，五只鸡，对于那些心存戒备，依然带剑的人，他劝喻道：“干吗不把剑卖了去买头牛？”经过几年治理，渤海一带社会安定，百姓安居乐业，温饱有余，龚遂名声大振。

于是，汉宣帝召他还朝，他有一个属吏姓王，请求随他一同去长安，说：“我对你会有好处的”！其他属吏却不同意，说：“这个人，一天到晚喝得醉醺醺的，又好说大话，还是别带他去为好！”龚遂说：“他想去就让他去吧！”

到了长安后，这位王先生终日还是沉溺在醉乡之中，也不见龚遂。可有一天，当他听说皇帝要召见龚遂时，便对看门人说：“去将我的主人叫到我的住处来，我有话要对他说！”

一副醉汉狂徒的嘴脸，龚遂也不计较，还真来了。王先生问：“天子如果问大人如何治理渤海，大人当如何回答？”

龚遂说："我就说任用贤材，使人各尽其能，严格执法，赏罚分明。"

王先生连连摆头道："不好！不好！这么说岂不是自夸其功吗？请大人这么回答：这不是小臣的功劳，而是天子的神灵威武所感化！"

龚遂接受了他的建议，按他的话回答了汉宣帝，宣帝果然十分高兴，便将龚遂留在身边，任以显要而又轻闲的官职。

作臣下的，最忌讳自表其功，自矜其能，凡是这种人，十有九个要遭到猜忌而没有好下场。当年刘邦曾经问韩信："你看我能带多少兵？"韩信说："陛下带兵最多也不能超过十万。"刘邦又问："那么你呢？"韩信说："我是多多益善。"这样的回答，刘邦怎么能不耿耿于怀！

喜好虚荣，爱听奉承，这是人性的弱点，作为一个万人注目的帝王更是如此。有功归上，正是迎合这一点。因此是讨好君上，固宠求荣屡试不爽的法宝。

自以为有功便忘了上峰，总是讨人嫌的，特别容易招惹上司和君上嫉恨。表白自己的功劳，虽说合理，但却不合人情，而且也是很危险的事情。

三国末期，西晋名将王浚巧用火烧铁索之计，灭掉了东吴。三国分裂的局面至此方告结束，国家又重新归于统一，王浚的历史功勋是不可埋没的。岂料王浚克敌致胜之日。竟是受谗遭诬之时，安东将军王浑以不服从指挥为由，要求将他交司法部门论罪，又诬王浚攻人建康之后，大量抢劫吴宫的珍宝。

这不能不令功勋卓著的王浚感到畏惧。当年，消灭蜀国，收降后主刘禅的大功臣邓艾，就是在获胜之日被谗言构陷而死，他害怕重蹈邓艾的覆辙，便一再上书，陈述战场的实际状况，辩白自己的无辜，晋武帝司马炎倒是没有治他的罪，而且力排众议，对他论功行赏。

可王浚每当想到自己立了大功，反而被豪强大臣所压制，一再被弹劾，便愤愤不平，每次晋见皇帝，都一再陈述自己伐吴之战中的种种辛苦以及被人冤枉的悲愤，有时感情激动，也

不向皇帝辞别，便愤愤离开朝廷。他的一个亲戚范通对他说："足下的功劳可谓大了，可惜足下居功自傲，未能做到尽善尽美！"

王浚问："这话什么意思？"

范通说："当足下凯旋归来之日，应当退居家中，再也不要提伐吴之事，如果有人问起来，你就说：'是皇上的圣明，诸位将帅的努力，我有什么功劳可夸的！'这样，王浑能不惭愧吗？"

王浚按照他的话去作了，谗言果然不止自息。

立了功，其实是很危险的事情。上司给你安个"居功自傲"的罪名把你灭了，正嫉妒你眼红你的同事也会高兴。把功劳让给上司，是明智的捧场术。还是把红花让给上司为上策。

◎ 出头的椽子先烂

自从商鞅在政治上投秦王所好，很快便飞黄腾达后。后代官场上便专门有这么一种人，能适应各种性格的主子、上司和完全不同的政治环境和气候，他们如同变色龙一样，根据上司的口味不断改变着自己的政治主张、倾向，因而总能春风得意，人们称这种人为"代代香"。他们便颇有点商鞅的流风余韵，但像商鞅那样成就了一番大事业的并不多。

汉元帝刘奭上台后，将著名的学者贡禹请到朝廷，征求他对国家大事的意见，这时朝廷最大的问题是外戚与宦官专权，正直的大臣难以在朝廷立足。对此，贡禹不置一词，他可不愿得罪那些权势人物，只给皇帝提了一条，即请皇帝注意节俭，将宫中众多宫女放掉一批，再少养一点马。其实，汉元帝这个人本来就很节俭，早在贡禹提意见之前已经将许多节俭的措施付诸实施了，其中就包括裁减宫中多余人员及减少御马，贡禹只不过将皇帝已经做过的事情再重复一遍，汉元帝自然乐于接受，于是，汉元帝便博得了纳谏的美名，而贡禹也达到了迎合

皇帝的目的。

司马光对贡禹的这种做法很不以为然，他在《资治通鉴》中批评说："忠臣服事君上，应该要求他去解决国家所面临的最困难的问题，其他较容易的问题也就迎刃而解了；应该补救他的缺点，他的优点不用说也会得到发挥。当汉元帝即位之初，向贡禹征求意见时，他应当先国家之所急，其他问题可以先放一放。就当时的形势而言，皇帝优柔寡断，谗佞之徒专权，是国家急待解决的大问题，对此贡禹一字不提。恭谨节俭，是汉元帝的一贯心愿，贡禹都说个没完没了，这算什么？如果贡禹不了解国家的问题，他算不上什么贤者，如果知而不言，罪过就更大了。"

司马光不明白，古代的帝王在即位之初或某些较为严重的政治关头，时常要下诏求谏，让臣下对朝政或他本人提意见，表现出一副弃旧图新、虚心纳谏的样子，其实这大多是一些故作姿态的表面文章。有一些实心眼的大臣却十分认真，不知轻重地提了一大堆意见，这时常招来忌恨，埋下祸根，早晚会招来帝王的打击报复。但贡禹却十分精明，专拣君上能够解决、愿意解决、甚至正在着手解决的问题去提，而回避重大的、急需的、棘手的问题，这样避重就轻，避难从易，避大取小，既迎合了上意，又不得罪人，表明他做官的技巧已经十分圆熟老道了。

察言观色是捧场至关重要的基本功。要投其所好，及时变色，不知道上头的心理和意图，说不定会"偷鸡不成反蚀一把米"。封建官场之上，都是一个比一个长眼色，善变色。

唐高宗李治将要立武则天为皇后，遭到了长孙无忌、诸遂良等一大批元老重臣的反对。一天，李治又要召见他们商量此事，诸遂良说："今日召见我们，必定是为皇后废立之事，皇帝决心既然已经定下，要是反对，必有死罪，我既然受先帝的顾托，辅佐陛下，不拼死一争，还有什么面目见先帝于地下！"

李勣同长孙无忌、诸遂良一样，也是顾命大臣，但他看

出，此次入宫，凶多吉少，便借口有病躲开了；而诸遂良由于面折廷争，当场便遭到武则天的切齿斥骂。

过了两天，李勣单独谒见皇帝。李治问他："我要立武则天为皇后，诸遂良坚持认为不行，他是顾命大臣，若是这样极力反对，此事也只好作罢了。"

李勣明白，反对皇帝自然是不行的，而公开表示赞成，又怕别的大臣议论，便说了一句滑头的话："这是陛下家中的事，何必再问外人呢！"

这句回答真是巧妙，既顺从了皇帝的意思，又让其他大臣无懈可击。李治因此而下定了决心，武则天终于当上皇后。反对派长孙无忌、诸遂良都遭到了迫害，只有李勣官运一直亨通。

◎说好不说歹，报喜不报忧

郭松龄是张作霖手下的一名副军长，在第二次直奉战争中，他战功显赫，为奉军获胜立下汗马功劳。但是他是个新派人物，很看不惯军阀部队内一些陈规陋习，不时要进言改革军队，这就触怒了奉系的一些元老，张作霖和亲信杨宇霆也对他百般挑剔，另眼看待。这可把郭松龄气坏了，他于是在滦州召开军事会议，以倡导和平为名，宣布回师奉天，准备兵谏。

张作霖在奉天得到消息后，又急又气。要不要带兵前去阻拦呢？他一时拿不定主意。他身穿便服，怀里插了两支手枪，脸色铁青，两眼通红，独自在书房里来回踱步。副官和卫兵们站在门外，连个大气也不敢出。突然，房内传出张作霖的一声命令："传包瞎子！"

这包瞎子？原来是一个算命卖卦的先生。他其实不全瞎，左眼还能看，但算命要的是瞎子，所以他整天戴副大墨镜。据说，他当年给张作霖测过"八字"，灵验得很。所以，张作霖发迹后，每每遇到疑难，总要找他来求个签问个卦。这样，包瞎子也身价百倍，成了"铁嘴神算"。

包瞎子一进帅府，立即感到气氛紧张，也没敢多说话，就将黄缎包袱放在红木桌子上，解开来，把一大堆刻着天干地支的卦子儿摆了起来。张作霖挥挥手道："现在没功夫等你摆弄这些玩艺儿了，抽个签，问个吉凶祸福吧！"包瞎子连忙双手捧过签筒，张作霖虔诚地抽出一支签。包瞎子接过签条，念道："乌云遮月不长久，桃红柳绿好风光。关公五关斩六将，谁是乌江楚霸王！"

张作霖听不懂啥意思，两眼一瞪，急问道："别文绉绉地啦！快说是吉是凶？"

这是一条模棱两可的签文。然而，包瞎子早就摸透了张作霖的心理，只能报喜，不能报忧，只能说好，不能说歹。他也耳闻郭松龄起事，估计准是为了这件事，就连忙作了揖道："大吉大利，上上签！签上说，郭松龄是乌云遮月，大帅是洪福齐天！"

张作霖一听，眨巴眨巴眼睛，认为不妨大事，就决定不再离开奉天了。

算命先生为了生计，对每一个问凶卜吉的顾客都要揣摩心理，让你满意，以便你心甘情愿掏银子。久而久之，练就了一身绝妙的捧场功夫。他们有一个屡试不爽的窍门：说好不说歹，报喜不报忧。对付张作霖这种人，实在是简单得很。

领导尤其爱面子，很在乎下属的态度，以此作为考验下属对自己尊重不尊重的一个重要指标。

一般地讲，领导者的面子在下列几种情况下最容易受到伤害，必须多加注意。

1. 领导出现失误或漏洞时，害怕马上被下属批评纠正。有些人直言快语，肚子里放不住几句话，发现领导的疏漏就沉不住气。某公司召开年终总结大会，主任讲话时出了个错，他说："今年本公司的合作单位进一步扩充，到现在已发展到46个"。话音未落，一个下属站起来，冲着台上正讲得眉飞色舞的主任高声纠正道："讲错了！讲错了！那是年初的数字，现在已达到63个。"结果全场哗然，主任羞得面红耳赤，情绪顿

时低落下来，他的面子顿时被这一句突如其来的话丢得干干净净。

捧场高手向领导提建议时，应该显得你只是在提醒他某种“他本来就知道，不过偶然忘掉”的事情，而不是某种要靠你去指点才能明白的东西。

2. 领导至上的规矩受到侵犯。在公开或正式场合，一般的领导都喜欢下属恭维自己，讨厌下属抢镜头、抢次序。尤其是一些领导平时与下属距离过近，界线不分明，平常嘻嘻哈哈，随随便便，甚至称兄道弟，把下属惯坏了，下属心目中的领导意识淡薄了，一遇正规场合就可能伤害领导的尊严。在一次外调时，某单位设宴款待王主任和他的一个下属，就座时年轻的蒋某也没考虑就抢先一步坐到第一把交椅上大吃大喝，王主任只好屈居二位，心里很恼火，事后狠狠把蒋某大骂一顿，说他是个饭桶，只知吃喝，目无领导。从此以后，王主任有了记性，凡是外调再也不带蒋某同去。

3. 领导理亏或有非分举动，不给他台阶下。比如女职员会遇到老板不怀好意的骚扰。即使到了这个程度，也还是要注意给对方留个台阶，你可以这样说：“想不到您真会演戏，我知道您是和我开玩笑，我才不会相信呢！因为大家都知道您是一个人格高尚的人，我们都很尊重您。”

此时，相信你的上司一定会忙不迭地收回他的话，并说：

“哈哈！你真不愧是有眼光的人，我刚才是跟你开玩笑的，我想试试你是不是值得信任。现在我知道了你的心，我就放心了。刚才我说过的，希望你当作没听见一样。同时，你一定要注意，咱们公司有这么几个人，心术极其不正，要防备别上当！”

上司一定会以这样的理由打圆场，并且，他也不敢再把你拖下水。

捧场并非完全局限于下级捧上级，求人办事，请客吃饭，要捧主客、主角，陪角、次角也不能忽视。

尽管人们的社会角色和社会地位不同，但都需要受到尊

重，维护面子的精神需求是一致的。如果你忘记这一事实，与他们交际时，对重要人物礼加三层，让一般人等冷落一分，则会刺伤后者的自尊和面子，失去一大批人。

有这样一场家宴：宴席上坐着男主人、科长，以及男主人的几位同事，圆桌上的酒菜已经摆得让人感觉全心全意了，可是，围着花布裙的主妇还是一个劲地上菜，嘴上直说："没有什么好吃的，请对付着用点！"

男主人则站起来，把科长面前吃得半空的菜盘撤掉，接过热菜放在科长面前，热情有余地给科长夹菜、添酒，而对其他同事只是敷衍地说声"请"。

面对这样"尊卑有别"的款待，试想男主人的几位同事将作何感想？他们很难堪，其中两位竟愤然起来，未等宴席告终，就"有事"告辞了。

像这样的宴席，男主人眼里只有科长，而慢待他人，使同事们的自尊心和面子受到损伤，非但不能增进主客间的友谊，反而会造成隔阂。

有一则国外电视小品，说的是一个恩爱家庭的故事：有一天，妻子扎上围裙，围上头布，准备打扫卫生，拿过吸尘器，发现吸尘器坏了。丈夫走过来，很自信地打开外壳，像是内行地修起来，孩子们围在一旁，引以为自豪的眼神中似乎是说："瞧，爸爸真棒。"

这时，细心的妻子，无意中发现是原来是电源插头的接线脱落了，她没有惊动聚精会神的丈夫和孩子们，悄悄地把线头接上，同时丈夫的工程也告完成。他装上机壳，示意妻子插上电源。开关一按，吸尘器好了。妻子对孩子们说："爸爸真行！"可以清楚地看到，丈夫原本无把握的眼神，一下就变得得意了，好像在说："这点小毛病，绝对不在话下！"

这是一位体贴聪明的好妻子，她把荣誉让给了丈夫，使丈夫在孩子面前赚了面子。如果他还聪明的话，他应该知道自己除了拆装外壳外，什么也没做。

有一对妯娌平素相处较好，一天，大媳妇告诉小媳妇说婆

婆不愿替她带孩子，心里有些想不通。然而，妯娌间谈论时正好被隔窗而过的婆婆听见。翌日，婆婆的脸色便在大儿媳面前有所表示。面对婆婆的脸色，大媳妇误以为是小媳妇到婆婆面前挑拨滋事，遂对小媳妇指桑骂槐。此时，小媳妇虽然肚里怄了一股恶气，但她强忍委屈，一直不露声色，直让大媳妇骂累为止。第三天，婆婆来到小媳妇家门前，被大媳妇窥见，于是，大媳妇便竖耳偷听婆婆跟小媳妇的对话。这时，小媳妇知道大媳妇在隔壁家中，遂故意提高声音问婆婆："妈，你说嫂子在议论你不肯替她带孩子，你是怎么知道的？是谁告诉你的？"婆婆回答："前天，她在跟你说话时，我正好路过你们家窗前，是我自己在窗外听见的！"小媳妇又说："妈，你不必为嫂子的这句话生气，其实，嫂子也够苦的了，大哥在外做生意，她一人忙里又忙外，实在太累，你还是替她带带孩子吧！"在小媳妇的恳求下，婆婆答应了。至此，小媳妇不仅消除了大媳妇对自己的误会，使妯娌关系和好如初，而且，还调停好了婆婆跟大儿媳的关系，可谓一箭双雕。

有的求人者，来头大，直来直去地拒绝，会使他感到丢面子，日后可能会找你的麻烦。以攻为守就是拒绝这些人的一个良策。

个体户陈某听说工商局长的儿子要向他借一大笔钱。他知道这钱如果出手，就有可能是肉包子打狗——有去无回，但又不想得罪这位公子。于是他灵机一动，在工商局长的儿子刚一进家门时，就立刻说："你来的正好，我正想找你去呢。这两天可把我急坏了，有一批货非常便宜，可人家非得要求一口吞，我怎么也凑不齐这笔资金，正想找你拆借几万呢。"对方一听这话懊悔自己到和尚庙借梳子——走错门了，赶紧搪塞几句，一走了事。

"捧"字好像有些不顺眼，其实"捧"就是宣传，"捧"就是广告，广告是商人的"捧"。不过商人的广告是自己"捧"自己，与这里的"捧"人家有些区别。"捧"人家是办法，自古有之，叫做互相标榜。俗语说："花花轿子人抬人。"

人捧人，越捧越高，你也高，他也高，这不是人己两利的事吗？

即使在非工作场合，也不能把领导当一般人看，让他失了面子。面子和尊严之所以如此重要，根本原因在于它们与领导的能力、水平、权威性密切挂钩。

不要冲撞领导的喜好和忌讳。喜好和忌讳是多年养成的心理和习惯，有些人就不尊重领导的这些方面。某处长经常躲在厕所抽烟，经了解得知，这位处长手下有四个女下属，她们一致反对处长在办公室抽烟，结果处长无处藏身，只好躲到厕所过把烟瘾。他的心里当然不舒服，不到一年，四个女下属换走了三个。

不要让领导感到不如你。多数领导都希望有多方面的优势，然而事实却经常与他开玩笑，工作中他会时时发现下属在某些方面有杰出表现，甚至超过自己。为了不伤领导的面子，明智的下属应该尽力收敛锋芒，尽力不刺激领导那固执的自尊。

有些人对领导不满，虽不当面发泄，却在背后乱嘀咕，有意诋毁领导的名誉，揭领导的家底，孰不知“纸里藏不住火”，没有不透风的墙，被领导知道后果可想而知。

得罪领导和得罪同事、朋友不一样，是不能不小心避免的。要捧场有术，就应该了解哪些地方的土是“太岁”头上的。你如不知规矩，轻者被领导批评或大骂，遇上素质不高、心胸狭窄的人，更会暗地里被穿小鞋，甚至长时间被打入冷宫，职位纹丝不动。有些年轻人不肯捧人，第一是误认为捧人就是谄媚，有损自己的人格。第二是自视清高，觉得一般人都比不上他。第三是怕别人胜过了自己，弄得相形见绌。

希望你摒弃这种不健全的心理，而用心研究如何捧人的厚黑方法，必然能领略到其中的好处。须知“胳膊扭不过大腿”，“身在屋檐下，不得不低头”。如果不长些眼色，非要“太岁头上去动土”，那保证你会“吃不了兜着走”。

■ 人性弱点厚黑真言六：故作糊涂

——大厚黑者懂得深藏不露，行厚黑的人也须深知『见光死』的道理，只管默默地做去，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。

厚与黑固然是人的一种本性，行厚黑也是人情之自然，但是，真正的大厚黑却不易被人发现，大厚黑者懂得深藏不露。行厚黑的人也须深知“见光死”的道理，只管默默地做去，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。

◎ 避免让别人“难为情”

人穿衣裳一为御风挡寒，二为求得美丽，三为遮羞。为人

处世，谁都会有羞于启齿的隐私。因此，善于遮羞不可或缺。

人言家丑不可外扬，自己的难言之隐谁也不想示人，落下笑柄。然而除非己莫为，才能人不知。所以遮羞术一是要尽量保守秘密，二是要在丑事曝光后，使其产生的不良后果变得小一些。

别人出丑，不能幸灾乐祸之心溢于言表，否则会结下仇家，并为众人不齿。如能故作糊涂，主动为别人遮丑事，就能顺水推舟般地落下人情。如果在交际中，注意为人遮盖羞处，瞒住隐私，别人便会对你感激不尽，也就会在别的事上补你的人情。

世事难料，隐私绝非不会泄露。每个人都会有出丑露乖的那一天。首先要保持冷静，不能手忙脚乱，丑上加丑。其次要学会顺力借力，切莫生遮硬挡，此地无银三百两。第三可以“环顾左右而言他”，分散人们的注意力，避其锋芒。千万不要让一个小小的把柄被人揪住，带出更大的丑事。

孟君在大建筑设计事务所工作，大学毕业后，立即取得一级建筑师的资格，是一位有才干的人。身材高大，谈话风趣幽默，因此受到女孩子的喜欢。他本人对这件事也从不隐瞒，得意扬扬地在众人面前夸耀。实在是一位讨厌的男人。

某日，孟君和两位上司到委托设计的客户那里，对方除负责的一位董事外，还有两位部长出席。当天是第一次见面，目的在刺探客户的意向。

双方在会客室站着交换名片。这时，孟君的名片夹里有样东西掉在桌上。孟君的视线立即扫过去，其他人的视线也跟上去。

突然，孟君发出一声“啊”，一副狼狈的样子，其他的人也屏息呼吸。掉在桌子上的东西，原来是安全套。

孟君慌慌张张地捡起来，然后战战兢兢地窥伺对方董事的脸色。

“哈哈，没看到，没看到。”对方面带微笑地说。事后的

商讨就在笑声和亲密感中进行。

这种胡话尽管没谁会相信，可在当时的情形下，却起到了好的作用。为了照顾别人的名声和面子，撒了谎，说胡话，又有什么大不了的呢？这样做，对谁也没有害处。

在特定的条件和情况下，人们为了避免触及别人的忌讳，防止招来麻烦，引起彼此的不愉快，有时不能、不愿、不好直接说出某一事物，就需要用另一事物来加以替代或化解，通过“指鹿为马”，来逢凶化吉。

故作糊涂有时并不一定是件坏事。遇到尴尬情况，应尽力以新话题、新内容引申转移，千万别拘泥一头，执着不放，弄得僵持不下，导致更为难堪的局面。

一个人故作糊涂的遮羞能力当然是以人生经验为基础的，经过多次实践，必须会变得老练聪明。与此同时，应变能力也反映着一个人的机智和修养。只有处世功底深厚的人才有可能在情况发生变化时化险为夷，化拙为巧。

无论出现什么情况，都保持高度的冷静，使自己不失态。例如在一次商务交际中，对方在谈到价格时突然揭了你这一方的老底，说你给某公司的价格很低，而给他们过高，这实在是太欺负人等等。贸易伙伴这样揭露，是很伤面子的。如果你不冷静，情绪过分紧张或者激动，很可能应付不了这个局面。接下来或者承认事实，或者愤怒争辩，拼命否认，很可能当时就不欢而散。但是你如果很冷静，可能会很快找出理由，比如价格低并不保证退换维修、某一方面没有运用新材料新技术，或者在付款形式、供货期限、质量保险等方面有不同。反正你总能找出合适的理由来挽救局面，为自己的行为找到体面的说法。

在任何情况下，都能够“打圆场”，淡化和消解矛盾，给自己和对方找台阶，使气氛由紧张变为轻松，由尴尬变为自然。在很多时候，替别人解围比为自己掩饰更重要，一方面表示自己对对方的理解和尊重，另一方面也给自己留下了余地。

学会巧妙地转移话题和分散别人的注意力。说错了话或者做错了什么事，除了迅速承认错误之外，还要学会巧妙地转移话题，把别人的注意力吸引到其他方面。比如用幽默或玩笑的方式转移目标，把关于人的事扯到某种物上面，把令人紧张的话题变成轻松的玩笑等等。

我们可能都遇到过类似这样的情形。

有位丈夫，在饭店用完餐后，为了表示受到良好招待的谢意，给饭店招待留下 20 美元的小费，而妻子却收起这笔钱，大声说："招待得并不好，不值得给这笔小费。"这位丈夫只得怏怏地溜出饭店。

生活中我们都很熟悉这类淘气式的反派角色，他们往往是你的朋友、同事和爱人。如果你因此而发火，他就会说他只不过是跟你"开个玩笑"，并且说你太过敏、缺乏幽默感。

对于这类不期而遇的人际交往中的遭遇，有两种不同的处理。一种是消极的抵御：或是无地自容的羞愧而无言以对，或是愤怒的感情暴发声色俱厉地反抗。这会对你的良好的公众形象带来损失。另一种是积极的应对，利用这类不利的交往信息获得良好的交往得益，不但能有效地抵御寻衅者的行为效果，而且能赢得人们的更多尊重和欢迎。

不要花很多时间陷于烦恼，"为什么这个人要非礼造次?"有些人蓄意使你感到窘迫，是因为他在心理上感到受到你的威胁，或是为了报复在他感觉中你曾做过的对他不利的一些事。另有一些人则仅是出于如鲠在喉一吐为快而不在意羞辱了他人的爱开玩笑者。

当然，究竟如何来应对这类窘迫的遭遇，得看当时的具体情况。如果你的老板或上司在同事们面前指责你，而且很可能下次还会这样做时，你可以用下列的话来应对这种情况，从而以冷静的自信来维护你的自尊："我们是否能单独探讨一下这个问题?"

同样，如果受到配偶或好朋友的这类伤害，与其回敬以挖

苦式的讥刺，倒不如平静地向他说明，你感到受到了他的伤害。如果他继续使你感到窘迫，你可以向他进一步表示你将失去对他的信任。这种应对能力充分显示你的清醒而健康的自尊和受人尊重的感情控制能力，使傲然的对方感到相形见绌，从而反省自己的言行。

◎ 跌倒了顺势翻个跟头

伊索寓言中有一个秃子遮羞的故事：

有个秃子，把假发戴在头上，骑马出行。一阵风把假发吹掉了，旁观的人都禁不住哈哈大笑。秃子停下来说："这头发本来不属于我，从我这里丢掉了，有什么奇怪呢？它不是也曾离开了那生长它的主人吗？"

急智和幽默在遮羞中占有重要的位置，是因为它能顺力借势，因为有丑在先，强行捂住，不但欲盖弥彰，此地无银三百两的嫌疑很大，再则还容易激起他人的对立冲动，如果纠缠起来，无异于在伤口之上又拍又打，想必没什么好果子吃，而急智和幽默是不会惹人反感的。大家笑一笑，便不会再追究什么了。

有人说"故作糊涂"这种本领是古代社会人们在高压政策下为了求生的一种生活方式，现在没有这种人了，也用不着这样了。但是，殊不知现在故作聪明的人多了，故作糊涂在今天仍然有着不可替代的作用，并演变出许多新的变种。

有些上进之人可能在生活中感到特别孤独，他们往往是有才有识，可却得到许多人的恶意攻击，好像是他们越表现自己，广大群众就要越孤立他们。

例如，某单位要选出一名优秀分子给予表彰，某人本来工作突出，成绩优异，但他与单位领导有点冲突。在群众评议时，单位的领导便把此人摆出来，说我们将要选他为优秀分子，看看大家的态度如何，大家可以自由发表意见。众人见要

把那人选出当优秀分子，于是那人的缺点便涌出许多来，你一言我一语，最后单位领导拍板决定：群众不通过，改选！

我们不必苛求那些上进优秀之人，但还是应该提倡他们到应该傻的时候还是傻为好，这就是要学习的为人处世的技巧了。

一位作家写了一部书受到了她的同仁们的赞赏，出于妒忌，另一位作家走到她面前，阴阳怪气地说："我很欣赏你的书。不知是谁替你写了这本书？"而她则说："很高兴你能喜欢我的这本拙作。不知是谁念给你听的？"对方讥讽她不会写，而她则回敬对方不会读，既在情理之外，又在情理之中，玩笑而已，一笑作罢。

1807 年 7 月，拿破仑与俄国皇帝亚历山大一世在提尔亚西特会晤。奥地利王后路易莎也来到这里，想请求拿破仑把北德意志马格德堡归还给奥地利。一见面，路易莎王后先是赞赏拿破仑的头"像恺撒的一样"，然后她妩媚而直截了当地向拿破仑提出归还马格德堡的恳求。拿破仑也不好当面拒绝，但不能轻易答应。他没话找话地赞美皇后的服装如何好看，想以此转移话题。路易莎王后回敬了一句："在这样的时刻，我们要拿时装作话题吗？"她再次提出请求，拿破仑又用一些毫不相干的话来对付她。路易莎王后再三央求拿破仑宽大为怀，态度谦恭而又诚恳，使拿破仑多少有些动摇。这时，奥地利弗西斯国王进来了，拿破仑的调子当场冷下来了。

宴会结束时，拿破仑得体地向路易莎王后奉送了一朵玫瑰花。王后灵机一动，脱口而出地说："我可否认为这是友谊的象征，我的请求已蒙答允？"拿破仑早有戒备，用一句不着边际的话把话岔开了。路易莎王后没有达到目的，黯然而归。

外交场合中，重要的是坚持自己的原则和立场，不该做出让步的决不松口，同时又要做到言行得体，不失礼仪，这是一门高超的厚黑艺术。王后的面子不能过于直露地去驳，占了别人的地盘更不是什么光彩的事，一旦争吵起来就会出更大的

丑，拿破仑转移话题，达到了遮羞的妙用。

由此可见，“环顾左右而言他”是一种很有效的遮羞厚黑术，它可以转移别人的注意力，瞒天过海；可以拖延时间，平息别人的怒火；可以避免正面冲突，维护双方的面子。“环顾左右而言他”的技巧有很多，可以随时随地，信手拈一话题。如果实在找不到合适的话题，插科打诨，扯扯闲淡，逗人哈哈一笑，也是可以的。

对于用此法的人，我们也并非没有办法对付。

日常生活中，对有些人遇到有人上门求他办事，便产生一种优越感，侃侃而谈，越扯越远。或者，对方故意说些不着边际的话，消耗见面的时间，最终拒绝、搪塞。这样的人我们最难说服他。如用一般手法，会中对方的计。但一味沉默，等于承认对方占了上风。对付这类棘手的人物，要先干扰他的决策。最好的办法是很频繁地说：“有点道理”、“是这样的吗”之类的话来打岔，或是故意注意别的东西。这些动作会打断他的思考逻辑，结果使他纰漏百出，从而你获得插话的机会。

这种心理技巧在西方议会争论时常被使用。官员们在议会所说的话，都是事先准备好的，议员不是很容易能破坏他们的逻辑思路的。有经验的议员会赞成官员所说的一切，并审时度势，抓住机会打断他的一连串话题，便其原则崩溃，说出真心话。对付滔滔不绝、口若悬河的人，此方法尤其神效。

他要扯闲谈，你要谈正题。你来我往的较量中又不可拉下面子吵架，没有一番口上功夫和独特的思路是不行的。

清末陈树屏做江夏知县的时候，大臣张之洞在湖北做总督。张之洞与巡抚谭继询关系不太合，有一天，陈树屏在黄鹤楼宴请张、谭等人。座客里有人谈到江面宽窄问题。谭继询说是五里三分，张之洞却故意说是七里三分，双方争持不下，谁也不肯丢自己的面子。陈树屏知道他们是借题发挥，对两个人这样闹很不满，也很看不起，但是又怕扫了众人兴，于是灵机一动，从容不迫地拱拱手，言词谦虚地说：“江面水涨就宽到

七里三分，而落潮时便是五里三分。张督抚是指涨潮而言，而抚军大人是指落潮而言。两位大人都没有说错，这有何可怀疑的呢?”张、谭本来是信口胡说，由于争辩又下不了台阶，听了陈树屏的这个有趣的糊涂之语，自然无话可说了。于是众人一起拍掌大笑，争论便不了了之。

魔术大师的戏法谁都知道是假的，可人人爱看，乐意接受他那块罩眼的布。人情关系学认为，要注意尊重他人，即使是指责批评，有块遮羞布，对方也容易接受。大家避免了难堪，才可能有戏法可变，其实谁都心知肚明。人际交往中，这场的场合很多。

警告别人时不要指出缺点，而要强调如果纠正过来会更好。

有位公司主管慨叹纠正别人实在难，稍微提醒一下部属，部属不是猛然反抗，就是越变越坏。这位主管只是指出对方的缺点加以批评而已。

有位导演要纠正演员时，不说“不对”、“不好”，而说“大致上不错，但如果再纠正一下……结果会更好。”他并非否定演员，而是先加以肯定再修正。也就是说先满足对方的自尊心，然后再把目标提高。如果只是纠正、警告的话，只会徒然引起演员的反感，不会有何效果可言。

传达坏消息时，要附加一句“令人无法相信”。

传达坏消息，心情总是沉重的。然而，这种时候正需要一些思考。

这是某小镇发生的真人真事。由于一封匿名信的缘故，传出了一个已有家室的男士与一个新婚不久的妇人之间的暧昧关系。整个小镇闹得风风雨雨，上司要他辞职。结果，他抛下妻子与两个孩子自杀了。后来真相大白，他是清白的。如果周边的人肯信任他的话，也许就不会发生这种悲剧了。直接说“你有如何如何的谣言”，前面加一句“虽然我不相信……”那么对方所受到的冲击也就相当不同了。我认识的一个高中教

师，他总是如此对成绩退步的学生说：“实在难以置信，你考这样的分数。”倘若只是传达事实的话；机器人也办得到，但是，“令人难以置信”这句话则是机械所办不到的机灵。

不小心提到对方的缺点时，要加上赞美的话。

想必每个人都曾有过不小心说话伤到对方或对对方不礼貌。话一旦说出来就无法挽回，当场气氛就不好了。这种情形大多是连忙辩解，或者换上温和一点的措辞，这实在不是好方法，因为对方认为你心里这么想才会出言不逊。这种时候不要去否定刚才说出来的话，要尽量沉着，若无其事地附带说道：“这就是你吸引我的地方”。

人对于别人说过的话总是对最后的结论印象最深刻，附加赞美的话，对方便认为结论是赞美的，即使前面说过令人不愉快的话，也就不会计较了。

假托第三者传达对对方的批评。

一个公司有几位兼职的女职员言谈不很高雅，甚至对上司说起话来像对待朋友一样。有一天，这位上司告诉一个已经任职两三年的女职员：“最近的年轻人说话有点随便，请你代我转告一下好吗?”

那个女职员回答：“是。”结果却很令人意外。那几个兼职的女职员谈吐有所改善，而那个负责转告的女职员对自己的谈吐最为小心翼翼。恐怕是“最近的年轻人”这句话让那个女职员觉得自己也包括在内。

这个女职员的情形，连主管也意想不到。这也可以用做批评别人时的方法，也就是说托诸“第三者”而不要直接批评，如此一来，对方就会虚心接受而不致于产生反感。

蒙上遮羞的外衣，既能治好伤情，又能不使其丢丑，正是遮羞通权达变的境界。

◎ 有些事不必过于较真

河北邢台县，有“南大树”、“东大树”、“西大树”三个村，传说同东汉名将冯异有密切关系。

冯异，字公孙，东汉颍州父城（现河南叶县东北）人，熟读《左传》、《孙子兵法》，文武双全。最初在王莽手下为小官，后见王莽为害人民，被人民所怨恨，了解到起义军领袖刘秀有治国安民的才干，便对苗萌说：“现在的起义诸将，虽皆英雄，但多独断，不爱人民。只有刘将军不抢掠人民，举止言谈，温和有远见，不是庸人，可以追随。”于是苗萌和冯异投靠了刘秀，又吸引了勇将铫期等人来，刘秀势力大振。冯异向刘秀建议说：“天下人都反对王莽苛政，刘玄部又纪律太坏，失信于民。此时人民饥苦，若稍施恩德，百姓必热烈拥护。”刘秀听了他的话，派冯异、铫期到邯郸安民，果然得到广大人民支持。王郎领兵追赶刘秀，秀及部下退到饶阳夫蒌亭（河北饶阳东北），正遇天气寒冷，士兵都饥饿疲劳，冯异送来豆粥，解除了困难。在南宫（河北南宫）又遇大风雨，刘秀躲到路旁空屋，冯异抱来柴，邓禹烧火，刘秀方能烤干衣服，冯异又送来饭、菜，终于安全移兵到信都（河北邢台）。刘秀使冯异收集散兵，重整队伍，大破王郎。

冯异对东汉统一建国之功，是巨大的，但他从不居功。对人也特别谦让，每同其他大将车仗在路上相遇，他必告诉车夫退让躲道，让别人先过。他领部队交战时，在各营之前；退兵时，在各营之后。当休战时，诸将坐在一起，都宣扬自己的功劳，以便争功多得升赏。当各将争功时，冯异自躲于大树下，一言不发，似为乘凉休息，实为躲避而让功，后来军中称他为“大树将军”。不仅刘秀对他格外器重，他部军队，亦多愿在他麾下效力。现在，“南大树”、“东大树”、“西大树”各村村名都因此得名而沿用至今。

人最见风节的地方，就是面对名利；人最容易露怯的地方，还是面对名利。司马迁就悟出了这个道理，在《史记》中说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”一千多年后，乾隆皇帝下江南，看见运河上船来船往，人声鼎沸，热闹异常，问：来来往往这么多船，他们都在忙什么？一位大臣伶牙俐齿答道：在我看来，这运河里无非只有两条船，一是为名，一是为利。所谓志向高洁的人，并非他不要名利，而是把名利看得比较淡，在利义冲突的时候，能把握好方向。

大哲苏格拉底被弟子强拖着去逛市场，面对琳琅满目的商品，他的感慨是：这里竟有这么多我用不着的东西！说来说去，不管你怎么看，名利这东西都将会永远与我们相伴，那么，如何不受其累，而尽得其惠，我有一个“秘方”：看它越重，它害你越大；看它轻些，它益你倒深。

蔺相如为廉颇让路，既造成了相互的友谊，更重要的是使强秦不敢觊觎赵国，保证了国家的安全。

有个故事是不少人所知的，某王朝做大官的家属，为同邻居争一墙之地，寄书给大官请求支持，其人回书曰：“千里来书只为墙，让他几分又何妨，万里长城今犹在，不见当年秦始皇。”家人见信后很感动，让出了几尺，对方一见也让出几尺，竟成了一条小巷。在人际关系上，在人与人的交往中，也应提倡多相让，少相争。争之不足，让之有余嘛。

三国时期刘备三让徐州城的故事很能说明这个道理。

汉献帝初平四年（193 年），割据兖州的曹操派遣泰山太守应劭往琅邪迎其父曹嵩及家人百余口到兖州。途经徐州时，徐州牧陶谦为交好曹操特派都尉张闿护送曹嵩一行。不料张杀死曹嵩及其家人，席卷财物而去。于是曹操便把账记在陶谦身上，以为父报仇为名，发兵攻徐州。

陶谦面对兵临徐州城下的曹操大军，自知难以抵敌，便采纳了麋竺的建议，请北海相孔融、青州刺史田楷前来相救。孔融请刘备同去救陶谦。刘备遂欣然带领关羽、张飞和数千人马

奔赴徐州。刘备率军在徐州城下与曹军于禁所部小试锋芒，初战告捷，使久被曹军围困的徐州暂时缓解了危机。于是陶谦急令将刘备迎入城内，盛宴款待。陶谦席间便主动提出将徐州让给刘备，说："当今天下大乱，国将不国；公乃汉室宗亲，正当为国出力。老夫年迈无能，情愿将徐州相让。公勿推辞。我当自写表文，申奏朝廷。"刘备闻言愕然，急忙推辞说："我虽是汉室后裔，但功德不足称道，任平原相犹恐不称职。我本是为了义气前来相助。您这样说，莫非怀疑我有吞并之心?"陶谦表白说："这是老夫推心置腹之言，决非虚情假意。"但刘备只是推辞，终不肯接受。

糜竺见二人再三辞让，便说："现在兵临城下，且当商议退敌之策。待事平之后，再议相让不迟。"于是刘备写信给曹操，希望曹操以国家大义为重，撤走围困徐州之兵。恰好这时吕布攻兖州，进占濮阳，威胁曹操后方。因而曹操便顺水推舟，卖了个人情，接受刘备建议，退兵而去。陶谦见曹军撤走。徐州转危为安，便差人请刘备、孔融、田楷等人城聚会，庆祝解围。

饮宴既毕，陶谦再向刘备让徐州。刘备说："我应孔融之约救援徐州，是为义而来。现在若无端据有徐州，天下将以为我是不义之人。"糜竺、孔融及关羽、张飞等皆纷纷劝刘备接替陶谦治理徐州。刘备苦苦推辞说："诸位欲陷我于不义耶?"陶谦推让再三，见刘备终不肯受，便说："如您必不肯受，那就请暂驻军近邑小沛，以保徐州，何如?"众人也皆劝刘备留驻小沛，刘备方始同意。

不久，陶谦染病，日渐沉重，便派人以商议军务为名，把刘备从小沛请来徐州。陶谦躺在病榻上对刘备说："今番请您前来，不为别事，只因老夫病已垂危，朝夕难保；万望您以汉家城池为重，接受徐州牌印，老夫死亦瞑目矣!"刘备说："可让您的二位公子接班。"陶谦说："其才皆不能胜任。老夫死后，还望您多加教诲，千万不能让他们掌握州中大权。"刘

备还是辞让，陶谦便以手指心而死。举哀毕，徐州军民极力表示拥戴刘备执掌州权，关羽、张飞也再三相劝。至此，刘备才同意接受徐州大权，担任徐州牧。

刘备“三辞徐州”，一方面体现了刘备博取仁义忠厚之名、收买民心的良苦用心；一方面当是出于刘备对当时情势的清醒认识。当时的徐州正处于四战之地，野心勃勃的曹操正虎视眈眈、兵锋相向，自不待言。此外，邻近的军阀如袁术、吕布、袁绍之辈都在觊觎着具有重要战略意义的徐州，怀有兼并野心。这些都是潜在的危险。由此可见，当时的徐州并不是一颗好吃的果子，弄不好就会有惹火烧身的危险。即使徐州牧陶谦真心相让，其部下能否心悦诚服？这些都是很现实、很严重、很迫切的问题，不容刘备不顾虑！

实际确实如此，历史上刘备领有徐州不久，即先后受到过曹操、吕布、袁术的进攻，陶谦部下曹豹也反叛刘备而助吕布。以致刘备在徐州难以立足，最终被逐出徐州，先后依附袁绍和刘表。当然，具有重要战略地位的徐州，对于刘备来说，毕竟具有巨大的诱惑力。因而陶谦一死，在外有北海相孔融的支持、内有糜竺及徐州军民的广泛拥戴的情况下，刘备便不失时机地同意接替陶谦任徐州牧，将徐州据为己有。诱惑终于战胜了顾虑。

〔第二篇〕

性柔韧：萝卜大棒交相用

卡通片中常有这样的镜头：骑驴的人为了让驴子前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。如果驴一旦发现了人的诡计，那么骑驴的人就要用鞭子猛抽。要使人乐为我用，就要软硬兼施，刚柔并济，萝卜与大棒交相使用。

■ 人性弱点厚黑真言七：不吝赏赐

——物质上的赏赐固然重要，但不要忽视了精神上的赏赐，毕竟人生在世，『名』最为紧要。

拿破仑打天下的时候，就常常告诉他的士兵："只要把这个城市攻下，所有的东西都是你们的。"这句话就像悬在驴子眼前的胡萝卜。物质上的赏赐固然重要，但不要忽视了精神上的赏赐，毕竟人生在世，"名"最为紧要。

◎ 让人心甘情愿地为你卖命

韩非子将控制下属的手段化简为"二柄"，即赏和罚。意大利一位政治思想家马基雅维里在其名著《君主论》中有过一段精彩的厚黑论述："为了使大臣保持忠贞不渝，君主必须常常想着大臣，尊敬他，使他富贵，使他感恩戴德，让他分享荣誉，承担职责；使得他知道如果没有自己，他就站不住，而且他已有许多荣誉使他更无所求，他已有许多财富使他不想更有所得，而且他已负重任使他害怕更迭。因此，当大臣们以及君主和大臣们的关系是处于这样一种情况的时候，他们彼此之

间就能够以诚相孚。”这便是《周礼》上所说的“爵以驭其责”。

投身官场的人，追求的核心便是一个“官”字，有了官便有了权，有了权便有了一切。对于官场上的人来说，这个“官”字，如同贾宝玉脖子上的通灵宝玉一样，是一刻也不能离开的。因此，利用官职来驾驭、控制臣下，历来是最高掌权者手中的法宝。在长期实践过程中，他们对于官职的分配，高低顺序的排列、封给的对象、时机、手段，都有了一些匠心独运的厚黑机谋。

在楚汉相争这场大战中，项羽和刘邦这对立的双方，在力量的对比上其实是很不平衡的。项羽无论就个人的勇猛威武、名望的影响力、士卒的精锐、战功的卓著，都远远超过了刘邦，可是，最后却败在刘邦的手下，这究竟是因为什么呢？其中一个重要的原因，便是在官爵的封赏上，没有刘邦的手段高明。

韩信是刘邦取得胜利的一个关键性人物，可以说，没有韩信，就没有刘邦的江山，而韩信原来却是项羽的部下，他为什么要弃项而归刘呢？他在同刘邦谈到项羽时曾说过一段话：“项羽这个人，威风凛凛，他一发起怒来，谁也不敢再吭一声。可是，他不能发挥其他良将的作用，这只不过是个匹夫之勇罢了。他对人也恭敬慈爱，同人说起话来，平易近人，如拉家常；谁要是有了疾病，他会急得流泪，将自己的饮食送给病人。可是，当别人立了大功，应该封官赏爵时，他把封赏的大印都拟好了，放在手上摩弄得印角都磨灭了，还舍不得交给应受封赏的人，实在是太小家子气了。”

看来项羽不善于利用封赏官爵这个手段来激发别人为他效力，他的那些小慈小悲的举动，是所谓口惠而实不至，无怪韩信要弃他而去了。

韩信向刘邦建议，要反项羽之道而行之，大胆任用天下强将，将天下城邑封赏给有功之人，这样便可以无往而不胜。而

刘邦的成功则是与他善用封赏分不开。在这之前，他已破格将韩信这个投奔来的下级军官一步登天地提升为大将，而且拜将的礼仪极为隆重。韩信果然很为他卖命，取得了一次又一次重大胜利，后来占据了山东的大片土地。为了稳定这一地区的人心，韩信向刘邦请封自己为“假齐王”（即代理齐王）。

当时刘邦正被困荥阳，盼着韩信来解救他，一接到韩信的请求，十分恼火，不由破口大骂道：“我被困在这里，瞪大了眼睛盼他来救我，他倒想自己称王!”这时，他的谋士张良、陈平暗暗地踩了一下刘邦的脚，附耳低声对他说：“我们现在处境十分困难，还怎么能够禁止不让韩信自己称王？不如顺势卖个好，就立他为王，对他客气点，让他固守在齐。要不然，会出乱子的!”

刘邦立刻醒悟了，他现在其实是控制不了韩信的，只有来个顺水推舟，答应韩信，才能将他笼络住。于是立刻改口道：“大丈夫平定天下，要当就当真王，干吗当他妈的假王？”当时便派了张良去到韩信那里，当面封他为齐王。

后来，到了楚汉相争的关键阶段，刘邦又一次受困，通知韩信及另一位大将彭越前来会战，这两个人没能如约前来，刘邦一筹莫展，又是张良给他出谋划策：“楚兵眼看就要失败，而韩信、彭越又得到了划分的封地，他们不来，也是理所当然的了。君王您如果能同他们共分天下，他们马上便会前来，如果不能，事情就很难预料了。君王能将从淮阳到海边的这一片土地尽划归韩信，从睢阳到谷城这一片土地尽划归彭越，让他们各自为战，楚方很快便会失败了。”刘邦接受了张良的建议，韩信与彭越便分进合击，大败项羽，迫使他自刎乌江，而将刘邦推上皇帝的宝座。

看来刘邦的高明之处，在于他比项羽大方，不吝封侯之赏，因而笼络住了人心。其实，刘邦这个沛县的一名小小的亭长，比项羽更小家子气，他把天下看成他村头自己的一亩三分地一般，更不愿意分人一丝一毫，这从他帝位巩固以后，立刻

杀掉韩信、彭越这些大功臣，临终之前一再嘱咐“不是姓刘的人，一律不许封王，否则要天下并讨之”，便可以看得出来。但是也正因为他是农民，在起事之初，没有贵族出身的项羽那么多的霸气，而更多了一些农民的狡黠和精明，他看出来，在当时那个乱糟糟的形势下，群雄并起，有枪就是草头王，天下原本不是哪一姓一家的，韩信也好，彭越也好，完全可以凭借自己的实力称霸称王，根本用不着他的恩赐，他们让他授封，这是推崇他，抬高他，他不费一弓一箭，只用一个虚名，便拉住两位大将为他卖命，他何乐而不为之呢？这个无赖皇帝的小九九拨得是很精的。

历史上也有胡乱封赏的例子，实在不得厚黑要领。

杨骏是晋武帝司马炎的老岳丈，司马炎死的时候，身边没有别的人，他串通女儿杨皇后，假造诏书，封自己为顾命大臣，而排斥皇族其他成员，甚至连丧事都不让他们参加。他又假借白痴皇帝晋惠帝的名义，封自己为太傅、大都督，有权总揽朝政、统领百官、指挥天下兵马。他也知道自己一向没有什么声望，不为人所信服，为了能使别人听他的，他便利用窃取来的权力，大行封赏，以向众大臣献媚讨好。他宣布，所有大臣，一律晋升一级官职，在朝中参与办理皇帝丧事的升两级，俸禄达到两千石以上的，都自动进升为关内侯。

有的大臣对这个做法提出意见说：“从来没见过皇帝刚刚去世，臣下就论功行赏的。”“新皇帝一登基就这样大行封赏，规模和档次都超过了先帝当年登基时和后来平定吴国统一天下时的水平，轻重太不相称了。而且晋朝今后的历史还十分久远，如果开了这个头，传给后世，几代以后，大臣们便都非公即侯了。”

杨骏不听，他以为靠了这套笼络手段，必能争取到大臣的支持。可是，他白费了心思，司马炎死后还不到一年，他便以谋反的罪名，在马厩里被人杀死，他的老婆，还有那个当过皇后的女儿都遭杀戮，夷灭三族，死者达数千人之多。

官职的设立，本来是为了治国、理民，用今天的话来说，是一种岗位，是一种职责。可是千百年来，它的本来目的被大大地扭曲甚才完全背离了。在握有权柄的统治者那里，它成了笼络臣下的手段，挟制臣下的武器，或者是和臣下搞某种交易的商品。而在臣下那里，它成了通往权势富贵的道路和追求的终极目的。于是，官职成了满足私欲的巢穴，制造罪恶的渊源。有的人因有了它而逞快于一时，有的人却也因它而葬送了自已，杨骏便是后一种人中的一个典型。

可是他并不是惟一的，在他之后不久，皇室成员赵王司马伦篡夺了晋惠帝的帝位，他也仿效杨骏，以滥封官职来笼络人。他比杨骏更邪乎，他所封赏的，全是高官要职，一个个出将人相。那时武官的帽子都以貂尾作装饰物，由于封得太滥，一时之间，朝廷库藏的貂尾不够用，不得不以狗尾来代替，当时有人讥笑说："貂不足，狗尾续"，以至还留下了个"狗尾续貂"这一成语。可是，这并没帮他多大忙，他不久还是被人推翻，被逼而死。

南宋初年，面对着金朝人的大举人侵，当时号称名将的刘光世、张俊等人，只会一味地避敌逃跑，而不敢奋起反击，这一方面因为他们天生患有软骨病，另一方面，也因为他们官已高，位已尊，以为即使立了大功，也没有更大的升迁，他们便安于现状，什么国家利益、民族利益，在他们的心目中根本不占什么地位。

当时岳飞人伍不久，虽然已崭露头角，毕竟还没有太大的名望和地位。只有他在和金人进行着殊死的战斗。当时有个叫郡缉的人，上书朝廷，推荐岳飞，那封推荐书写得很有意思："如今这些大将，都是富贵荣华到了头，不再肯为朝廷出力。有的人甚至手握强兵威胁控制朝廷，很是专横跋扈，这样的人怎么能够再重用呢?" "驾驭这些人，就好像饲养猎鹰一样，饿着它，它便为你搏取猎物，喂饱了，它就飞掉了。如今的这些大将，都是还未出猎都早已被鲜肥美肉喂得饱饱的，因此派

他们去迎敌，他们都掉头不顾。”“至于岳飞却不是这样，他虽然拥有数万兵众，但他的官爵低下，朝廷对他也未有什么特别的恩宠，是一个默默无闻的低级军官，这正像饥饿的雄鹰准备振翅高飞的时候。如果让他去立一功，然后赏他某一级官爵，完成某一件事，给他某一等荣誉，就好像猎鹰那样，抓住一只兔子，便喂它一只老鼠，抓住一只狐狸，就喂它一只家禽。以这种手段去驾驭他，使他不会满足，总有贪敌求战之急，这样他必然会为国家一再立功。”

这位郡绢将岳飞看成一个贪功求利的人，实在是对我们伟大民族英雄的曲解、贬低。但是，他在推荐书中显然涉及到了两种封官的手段：一是分割封官的过程，不能一步到位。封官同商品交换一样：“得一兔则饲以一鼠，得一狐则饲以一禽”，立小功封小官，立大功封大官；要把封官的过程拉得特别长，使臣下的官欲永远不会有满足感，这样他才会总有立功的动力。火箭式的封官办法是不可取的。二是封官不只不能一步到位，而且最好永远不要到位。官作大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官作到了头，不但立功进取的意志消失，而且还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了头的人，如王莽、曹操、司马昭、刘裕等人，最后都变成了篡权者。

◎ 人这一辈子就是图个面子

有一个令笔者终生难忘的故事：

在我的朋友居住的一个家属院里，有一个孤零零的看门房老头。因为头是光秃秃的，所以，大大小小出出进进的人都叫他“秃二爷”。秃二爷是个老来乐，脾气和人缘又是难得的好，所以有人叫他，他就只顾咧开没了牙的嘴乐。连小孩也跟着大人一样叫“秃二爷”。他也乐。

忽一日，好端端的秃二爷就病倒了，而且再也没有起来。

临终时，许多人都去病榻前看他。想起他为这个家属院看

了30年大门，每个人几乎都有过深夜把他从被窝里叫醒或者托他看管小孩、传个口信什么的经历，所以，看他的人都把自己当成了他的儿女。有人当即拿出纸笔想记录他有什么遗嘱，秃二爷已没了几多气力，他连连摇头，这一摇头，秃二爷的分量在人心里更重了。围着的人热泪津津地再问，秃二爷就断断续续地说："如果……给……开……追悼会，就……别……别忘……了……"秃二爷嘴里没声了，眼快的人就赶忙把纸笔递过去，秃二爷在一张白纸上，颤颤巍巍写下了五个笨拙的大字：我叫李根生。然后，笔落在地上，断气了。

一个人活在世上有的时候为了名可以舍利，可以忘生。"秃二爷"临死前最大的心愿就是让人们记住他的名字，足见人们对自己名字的重视程度。

人的社会性决定了人需要得到他人和社会的承认与肯定，而你发自肺腑，恰如其分地给予赞扬，是对别人热情的关注、诚挚的友爱、慷慨的给予和由衷的承认，必然会起到鼓励的作用和引发感激的心理效应，甚至他会把你当成知己。掌握这一点，对于处理人情关系至关重要，无往不利。只要抠到人的尊严这块"软骨"，他便会"士为知己者死"，"女为悦己者容"，在紧要关头让他不为你拼命都很难。

1907年，蒋介石东渡日本，入振武学校学习军事。不久，就由他的浙江同乡陈其美介绍加入了同盟会。在此期间，他曾给他的表兄寄过一张照片，还在上面题了一首小诗："腾腾杀气满全球，力不如人万事休！光我神州完我责，东来志岂在封侯！"

随着蒋介石地位的提高，他的照片也有了更多的用场。还在北伐之前，蒋介石就开始踌躇满志地网罗天下名士，以备他建立"大业"所用。1926年春天，邵力子奉广州国民党中央之命到上海联络报界人士，宣传国民党的主张。蒋介石乘机委托邵力子把自己亲笔签名的照片转赠陈布雷，并同时传达他对这位报界才子的钦敬之情。

陈布雷当时是上海商报的主笔。他才思敏捷，运笔如神，

所写的社论、短评以其犀利的风格著称于上海报林，他曾因在政治上倾向于孙中山在广州的国民党，言论过于激烈而吃了官司，此事更使他的名声大震。

蒋介石不仅佩服陈布雷的胆识和才气，还特别看重他是浙江同乡，所以着意延揽。

在一次上海报界名流的宴会上，陈布雷接过了邵力子转来的蒋氏照片，既见其人，又领其意，此后又接到蒋介石约他相见的口信，终于在这一年年底奔赴南昌，会晤了这位国民革命军总司令，此后一气跟随了他二十多年，直到1948年自杀才算了结，而两人交往的开端，却是那张小小的照片。

蒋介石靠黄埔军校起家，深知维系校长与学生之间关系的重要，因而从不放过任何培养和笼络学生的机会，其中送照片便是他巧妙利用人性弱点的小秘诀。

抗日战争期间，蒋介石在浮图关成立了中央训练团。他自兼团长，举办各种训练班，其中以党政训练班最为重要。其训练内容除军事训练外，重点灌输“效忠领袖”的思想。

为期一个月训练中最重要的一节是蒋介石接见受训人员，一批十多人，谈话十几分钟。结业时还分赠每个学员一张蒋介石的照片，上款写着“某某同志惠存”，下款是“蒋中正赠”，并盖有私章。赠送这张照片，既可给学员造成深受宠幸之感，又可使其能凭“天子门生”到处炫耀，而更重要的则是时刻牢记要为“领袖”尽力忠心效劳。

抗战结束后，蒋介石想方设法给那些握有兵权投靠过日伪的汉奸们吃宽心丸，将他们再度收归门下，以扩大其反共力量。1946年春天，蒋介石偕宋美龄到新乡视察，召集驻在豫北的国民党高级将领二十多人，其中包括汉奸庞炳勋、孙殿英等，除设宴招待、“慰勉”一番之外，还一起照了集体像。随后，蒋介石又坐在那里让每个人轮流站在他的旁边合拍一张，以示恩宠。庞炳勋、孙殿英等大喜过望，把他们与蒋氏的合照放大印出，分送给部属、亲友，以示炫耀。他们明白，蒋介石

做出这种姿态，是表示不再与他们计较前嫌，而这正是蒋介石的目的所在。

蒋介石的这招着实了得，细想想身在高位之人，要安抚下人如此容易，有些人受到某个大人物的垂青，便自觉脸上很风光，在人前很有面子，似乎如此一来，自己的身价也便跟着提高了。心里对大人物感激涕零，没有不誓死效忠的道理。蒋介石深知，以自己的身份，只要肯放下架子，对某位下属给个面子，即可笼络其心。

今天的领导、老板，是否应该多多留心和部属合个影什么的?

◎ 有人吃软不吃硬

孟获是三国时期南中地区少数民族的首领，是当地很有影响的人物。他和朱褒、雍闿、高定等人勾结，推举雍闿为主帅，趁蜀国对吴国作战失败、元气大伤、刘备刚死的机会，煽动少数民族，杀死蜀国派往这一地区的官吏，公开发动武装叛乱。

南中历来就是多民族聚居的地区，汉朝时，他们被称为"西南夷"。孟获等人在南中地区的叛乱，既破坏了各族人民和睦相处的愿望，也严重地威胁到蜀汉的政权，妨碍了诸葛亮北伐中原、统一全国的计划。为了维护蜀国的统一，诸葛亮经过积极准备，在公元225年，分兵三路，向南中进军。

在开始出兵的时候，诸葛亮采纳参军马谡的建议：这次出征的目的，并不是把那些叛乱分子斩尽杀绝，占领他们的城池，而是要征服当地领袖人物的心，使他们心悦诚服地服从蜀汉的统治，以后不再发动叛乱。这叫做攻心为上，攻城为下。

诸葛亮出兵不久，南中地区的叛军内部起了变化。雍闿被部下杀死，孟获做了主帅。接着诸葛亮杀高定，破朱褒。这年五月，诸葛亮带领军队渡泸水，追击孟获。

由于孟获在当地群众中有一定的威望，当地少数民族和汉族都服从他的指挥，所以诸葛亮命令不准杀害他，一定要捉活

的。孟获见蜀军打了进来，就起兵迎战。蜀将王平跟他对阵，开战不久，王平掉转马头往后撤走，孟获驱兵前进，沿山路追赶。忽然喊声大起。蜀兵从两旁杀出，孟获中了埋伏，只得引兵败退。蜀兵紧紧追赶，活捉了孟获。

军士们把孟获押解到大营来见诸葛亮，诸葛亮问孟获："我们待你不错，你怎么反叛朝廷？现在已被生擒，还有什么好说的呢？"接着他亲自带领孟获参观蜀军军营，问孟获："你看我们的军队怎么样？"孟获一看，蜀军阵营整肃，军纪严明，士气旺盛，心里暗暗佩服，可是并不服气。他说："我不是被打败的，只是不知虚实，中了你们的埋伏，才被捉的。现在看了你们的军队，也不过如此，真要硬打硬拚，我们是能够取胜的。"诸葛亮笑着说："既然这样，我放你回去。你整顿好队伍，再来打一仗吧。"说完吩咐士兵们摆上酒席，招待孟获吃了一顿，然后把他放回去。

孟获回去以后，又连续和诸葛亮一战再战，一连打了七次，被擒七次。最后一次，诸葛亮把孟获的军队引到一个山谷中，截断他们的归路，然后放火烧山。只见满山满谷烈火熊熊，把孟获的将士烧得焦头烂额，叫苦连天，孟获第七次被蜀兵活捉。

孟获又被押解到蜀军营帐。士兵传下诸葛亮的将令说：丞相不愿意再见孟获，下令放孟获回去，让他整顿好人马，再来决一胜负。孟获想了很久说："七擒七纵，这是自古以来没有过的事情，丞相已经给了我很大的面子，我虽然没有多少知识，也懂得做人的道理，怎么能那样不给丞相面子呢！"说完跪在地上，流着眼泪说："丞相天威，我们再也不反叛了！"

诸葛亮很高兴，赶紧把孟获搀扶起来，请他入营帐，设宴招待，最后客客气气地把孟获送出营门，让他回去。

由此可见，对于顽固的对手，不能一味地使用强硬的手段以硬碰硬。那样的话即使能制服其人，也未必能收服其心。

俗话说，"软绳子捆得住硬柴禾"，采取阴柔的手段是对

付强硬分子的上上之策。孟获七次成为诸葛亮的手下败将，作为阶下囚丢尽了脸面。本来，可杀可剐，全凭他发落。但是诸葛亮非但没有杀他，甚至没有羞辱的言辞，反而以贵宾的礼遇对待他。这给了他多大的面子！如果给脸不要，不识抬举，只能自讨苦吃，也对不起人家的一片诚意。何不借坡下驴，也不失武将的体面。诸葛亮的这个面子赏得恰到好处。

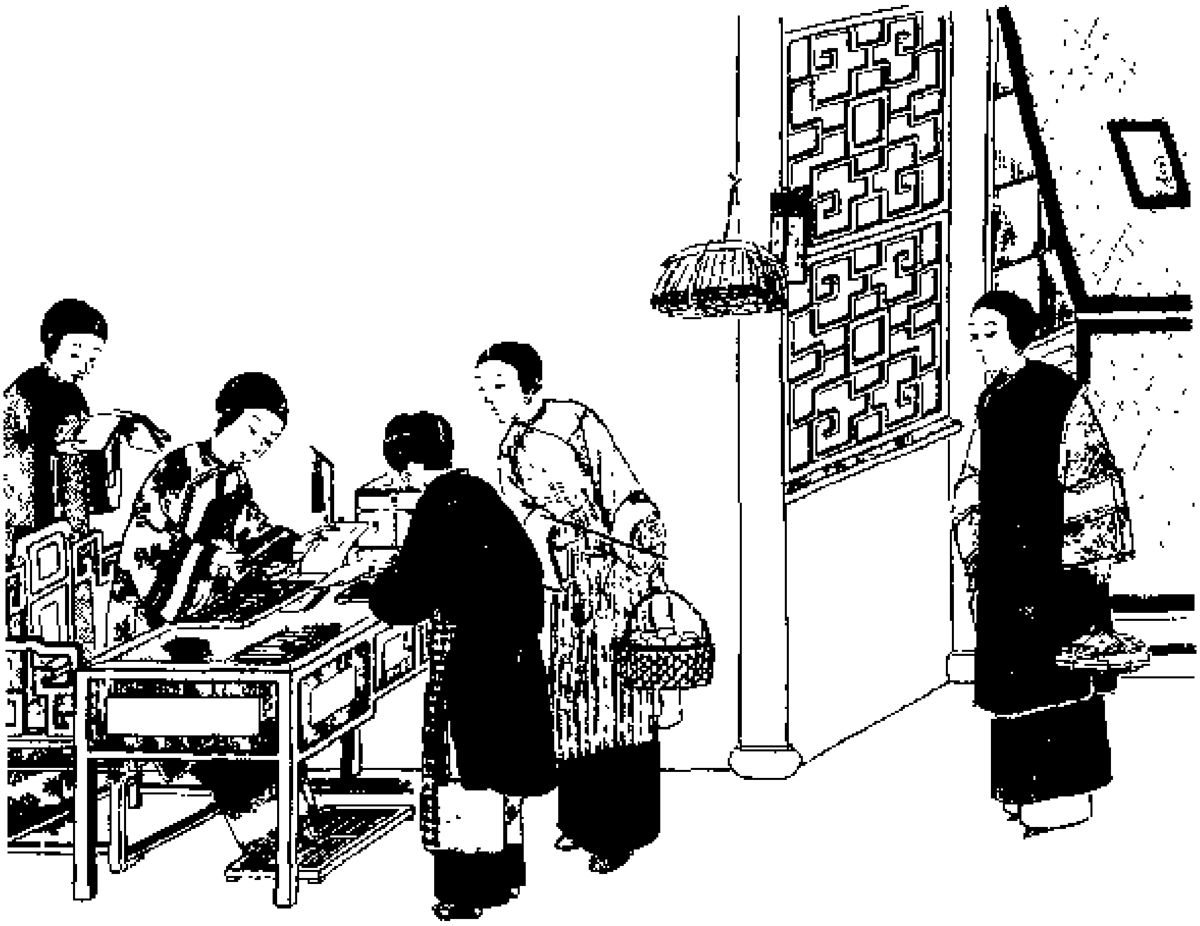
一位小职员，上班迟到，下班提前开溜，主任多次诚心诚意跟他谈，但他散漫到底，就是迟到早退，吊儿郎当，批评罚奖金，他全认了，真拿他没办法。最后主任让他当班组长，负责班组工作，当然还有班组考勤，起初他不肯干，别人一听说让他当组长也哈哈大笑，以为主任是在开玩笑,但主任坚持这么做,小职员也就干了。真是意想不到,他不仅负责好了班组日常工作,自己再也不迟到早退,而且干得比别的班组长还出色。这是让没有责任心的人重新恢复自尊心和自信心的好点子。

每一个人都是重要的，只要你给他重要的机会。在企业中，领导者不论是在制定计划还是在日常交往中，都必须发自内心地记住这一厚黑要义，并且处处体现在行动上。

美国玛丽·凯化妆公司创办人兼董事长玛丽·凯在谈到自己的领导方法说：“每当我见到某个人，我就想象对方身上带着一个看不见的信号：让我感觉自己重要！我还是立即回应这个信号，结果每次都有意想不到的效果。”玛丽·凯之所以这样做，是因为她曾经遭受过被人冷淡的难堪待遇。那还是在别人公司里当职员时的一件事：有一次她和其他同事一起，等待同美国公司销售经理握手。过了许久，当她来到销售经理面前的时候，虽然也握了她的手，但是销售经理是那样心不在焉，好像玛丽·凯根本就不存在似的，这深深地伤害了玛丽·凯的心。所以，当玛丽·凯建了化妆品公司以后，在接见职工时，不管自己多么忙，多么疲劳，她都要聚精会神、一丝不苟地接待他们，使每一个职工都感觉到自己是重要的。这样一来，职工们会以得到知遇的感激，以更加高昂的士气工作。

■ 人性弱点厚黑真言八：示之以信

外宽内合，示人以信，这是高明的厚黑策略。如果运用得当，就可能取得事半功倍的效果。



士为知己者死。人性是柔顺的，一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，是不会以怨报德的。外宽内合，示人以信，这是高明的厚黑策略。如果运用得当，就可能取得事半功倍的效果。

◎ 信任比金子更重要

古人曾有用盗贼当警察的先例，就很好地证明了示之以信的厚黑奥妙。

西魏时期，北雍州一带经常有盗贼出没，因为这一带山林

茂密，盗贼进退很方便，官府拿他们没办法。

本地的刺史韩褒心里很是着急，四处派手下暗中探访，结果手下人来报，盗窃行径全都是当地豪门大族家里的弟子干的。怎么办？韩褒假装不知道这些纨绔弟子的勾当，对这些豪门大族还是挺客气的。

这天，他把这些大族家里的人都召集来开会，用恳切的语气对他们说："我这个刺史是个书生起家，哪里懂得缉拿盗贼，所以，只好依赖诸位共同分担这个忧愁了。"说罢，便让那些平时在乡里为非作歹的弟子，一个不漏地临时做各处的主管，划分地段分别管辖。有发现盗贼而不捕获，按故意放纵论处。以此，被暂时任命的少年，没有哪个不惊恐害怕，都自首认罪说："前时发生的偷盗案子，都是我们干的。"这些被任命为缉盗主管的盗贼，都变得积极起来，把所有党徒同伙的姓名全部列出。那些逃跑躲藏起来的，也都说出了他们躲藏的地方。

第二天，韩褒便在州城门边贴上一张告示，让那些曾干过盗贼的，赶快来州府自首，马上免除他们的罪。过了这一月不自首的，除当众处决本人外，还要登记没收他的妻子儿女，赏给先前自首的人。

十天之内，众盗贼果然全部来自首了。韩褒拿过名单一一核对，一个不差。韩刺史赦免了他们的罪，让他们改过自新。这招还真灵，这些盗贼从此再也不敢为恶了。

再恶再坏的人，内心深处也都有一些尊严和体面。当他们作恶多端时，因为他们已经犯了禁忌，被人瞧不起，所以只好破罐破摔，更加放肆，尊严和体面也被搁到不知什么地方去了。因为别人已经不尊重他们，对他们只有诅咒、谴责。然而，就在他们内心没有约束时，给他们权力去监督那些为恶行为，赏给他们脸面重新唤起他们的自尊心和体面感。他们不仅能负起责任，更重要的是，他们又对自己的行为开始像常人那样负责了。

要想做一个好上司，就必须努力做到宽厚容人、以信用人、用人不疑。给人以充分的信任，创造良好的工作条件，让下属充分地发挥自己的聪明才干。既委之以事，就要有放手让权的气魄。这一点很重要，就是装也要装出来，并且装得像。

无独有偶，秦穆公也留下了一段用人不疑的厚黑佳例。

秦晋争霸，正在关键时刻，晋国国君病逝，秦穆公想借此机会假道晋国消灭郑国。于是，秦穆公派孟明视、西乞术、白乙丙三位大将率军出征。而晋军接到消息，知道攻打秦国的大好时机到了。秦军一到，便受到晋军狙击，秦军全军覆没，三位大将们被活捉。

晋国为了羞辱秦国，没有杀孟明视等三位大将，而是将他们放回秦国，请秦国国君自处。

秦国举朝上下皆为此事羞愤不已，三位主将也恨不能立即以死谢罪。但秦穆公却身穿缟素，亲自到郊外去迎接他们，并为未能生还的将士痛哭流涕，以示祭奠。接着，又向全国发布了引咎自责的《秦誓》，他说："孟明视等都是杰出的将领，皆因寡人做了错误的判断，才招致如此大的惨败，这与孟将军无关。胜败乃兵家常事，我想孟将军他们一定会振作起来，为国雪耻。"

孟明视等开始勤奋练兵，专伺时机到来，雪洗耻辱。

一年之后，孟明视等率军伐晋，但令人意想不到的是，这次伐晋又遭惨败。

在这种情况下，一般人都认为不能再任用孟明视等人了。然而秦穆公却不顾大臣们的反对，仍然让他们位列将相，并帮助他们整顿军政。

孟明视等发誓报此知遇之恩，一定要实现《秦誓》中的誓言，为国雪耻。他们厉兵秣马，加紧训练。三年后，都觉时机已到，于是三人再度率军伐晋。这一次势如破竹，大军压过全境，晋军大败，只得向秦国求和。这一战大振秦国国威，一雪国耻。

秦穆公的厚黑示信之术终于得到了应有的补偿。

◎ 不拘小节任人为贤

要想取得成功，就必须运用厚黑之术争得人心，知人善任，不拘一格地用人。

吴起是魏国一员大将，但他的求仕之路却是非常坎坷的。

吴起是卫国人，家中极为富裕，但却不是贵族。那个时候，非贵族不能入仕。吴起虽有雄心壮志，想要报效国家，却苦于入仕无门。

他不惜花费重金，但仍未求得一官半职。他如此的想要报效国家，不仅无人支持，反而遭到冷嘲热讽，受尽白眼。累万家产消耗殆尽，却一官半职未尝到手。一些人更加嘲笑他，笑他的穷困潦倒，甚而至于有人欺负他。吴起一怒之下杀了欺负他的人，逃到外地。临走之时对母亲发下重誓：“不孝儿今日一别，若不位列卿相，绝不回来，望您老人家好好保重！”

做母亲的理解吴起的一片苦心，谆谆教诲让吴起记于心：“儿啊，此一去前途未卜，为娘的知道你心意已决，放心去吧，不用牵挂为娘。一切尽人事而听天命吧！”

母子洒泪作别，殊不知这一别便是永生诀别。

吴起一口气逃到鲁国，拜见孔子的学生曾参为师，学习儒家义理。吴起学习刻苦用心，也曾得曾参喜爱。但后来却发生了场变故，二人师徒情缘就此切断。吴起在鲁国学儒术，未曾想母亲在家一病不起，转而去世。按儒家礼教之规，父母丧须回家守孝三年，且这三年中任何事情也不能做。吴起虽悲痛万分，却未遵守儒家的规矩，因而被曾参一气之下除名。吴起离开曾参后，开始弃儒学兵，这期间一直呆在鲁国，学成后也就在鲁国做事。

公元前 410 年，齐鲁之战爆发。鲁国的国君听说吴起很有才能，便召见他，想任用他为大将。但询问得知，吴起的妻子

是齐国人，两国交战，容不得半点疏忽。鲁君细想之后，便没有启用吴起。后来，有人上报鲁君，说吴起的妻子死了，鲁君这才放心，任命吴起为大将，派他率军出征。吴率领军队，大败齐军，得胜而回。很多人传说，吴起为了当将军，取得鲁君的信任，把自己的妻子杀了。但毕竟无人亲见，此事真伪莫辨。无论如何，吴起这次是率领着兵少将弱的鲁军打败了强大的齐军，显示了自己的军事才能，至此，报国之志才有所抒发。

然而鲁国软弱无能，胸无大志，听信了小人的谗言，不肯重用吴起，吴起壮志再度受挫，心知在鲁国实难施展自己的雄伟抱负，四处打听之后，得知魏文侯求贤若渴，广募贤才，便离开鲁国，来到魏国。

吴起来到魏国之后，也是人地两生，正苦于无策之时，遇到了魏国将领瞿璜。这瞿璜也是个惜才之人，他知道吴起有才能，便先把他迎到自己府中，供他吃住，等到适当时机，再把他推荐给朝廷。

正巧这一日，魏文侯想派人去守西河。商议之时，瞿璜向魏文侯推荐吴起，说他是个有才能的人，能当此重任。

魏文侯思考之后说："爱卿，孤听说吴起虽有才能，品德却不怎么样。他母亲死了，他都不回去守丧；为了当将军，又把自己的妻子杀了，这样的人……"

"大王，您想要成就大业，而吴起又有真才实学，您选拔人才，也不可能做到十全十美，有点小毛病也是在所难免的。再说，儒家的礼教我们也不是一定非遵守不可。吴起杀妻只是传闻，就算他真的杀了妻子，也是因为他急于建功立业，报效国家呀。咱们不正应该利用他的这种进取心吗。大王，您认为如何？还请您三思。"

瞿璜说罢，便默然不语，站立一旁，专等魏文侯开口。

魏文侯想了好半天，才说道："既然爱卿已经想得这么周全，那就召吴起进来吧。"

瞿璜出去不大功夫，便将吴起带了进来。吴起见上座一人，必是魏文侯，倒身便拜："参见大王。"

"噢。起来吧。这位可就是吴起吴大将军?"魏文侯边说边细细打量吴起。

"末将不敢。末将便是吴起。"

吴起穿了一身书生衣服来见魏文侯。魏文侯心有顾忌，一开始便对吴起没什么好印象，便不冷不热地开口道："先生是学文的，还是习武的?"

吴起岂是愚钝文人，见魏文侯这种态度，便知道他是瞧不起自己，于是，顺口答道："大王，文、武在下都曾习过，且也研究过孙子兵法，行过军，打过仗……"

哪知魏文侯认为吴起是在夸夸其谈，根本不愿多听，便打断他道："先生不知，我不喜欢多谈打仗的事。"

吴起微微一笑，说道："各人喜欢谈什么，是各人的志趣。爱好决定的。但是，您说您不喜欢谈打仗的事，恐怕不是您的心里话吧?"

魏文侯听罢吴起的话，心中暗暗一惊，暗想：我心里想什么，难道你会知道?想到这里，魏文侯想要试探一下吴起，便装作不在意的样子，随口说道："听先生这话的意思，是能测知人的心理吗?我到想领教领教。"

吴起是何等样的聪明人，一听魏文侯这话，便知他是在试探自己，于是从容答道："大王，恕在下冒昧，有些事想请教一下大王。您整日派人训练军队，难道只是单纯为了增强军队素质?您的兵器作坊里日夜打制刀枪剑戟，难道是为了观赏吗?您又打造了那么多战车，单是出游、打猎，我想恐怕用不了那么多吧?"吴起这一番话说得魏文侯心服口服，暗暗为吴起的精明、细心伸大拇指。

至此，魏文侯才相信吴起确是一个有真才实学之人。于是，立即站起身，走到吴起面前深施一礼，说道："先生，您就是我要拜访的贤才，刚才冒犯之处，还请您多多包涵。依您

之见，要想富国强兵，该如何去做呢?”

吴起一见魏文侯这态度，知道他是真心请教，便也谦恭地说道：“大王，要想富国强兵，其实也不是很难的事。现在您已经做好了准备工作，这是非常重要的一步。再有，更重要的一点就是，这个国家本身必须首先要自强。不能等敌人来攻打才开始防御，这就晚了，我们必须及早防御，巩固边防。您现在应该访求有才能的人，统领、指挥军队，做到有防有守，能敌能御。”

“先生，您就是我要访求的人啊。”于是立即任命吴起为大将军，派他去做西河太守。

吴起到西河后，整治边防，加固城墙，训练军队。带领百姓改良土壤，耕种梯田，又时刻微服私访，体恤民情，深得百姓爱戴。不几年的功夫，把个西河治理得进可攻、退可守。

公元前409年，吴起带领军队渡过黄河，攻克了秦国的临晋、洛阳、合阳等重要城镇，最后打得秦军大败而逃。吴起率领军队一直追过渭水，打到郑国，把秦国西河一带的要塞全部夺了过来。

如果当初魏文侯只注意吴起的一些缺点和毛病，而忽视了他的军事才能，那他的损失将会多大呀。由此看来，一个领导，特别是一个想要有所成就的领导，在选用人才之时，一定要不拘小节，不能求全责备。

■ 人性弱点厚黑真言九：愿者上钩

——钓鱼如钓人。钓鱼和钓人都需要有耐心，只有等把钩咬紧了才能钓上来。

钓鱼如钓人。钓竿要挂上鱼饵才能钓到鱼，要获得人才必须准备酬劳；越是鱼喜好的饵，越容易钓到鱼；为了使人诚心效力，就必须付出高薪。钓鱼和钓人都需要有耐心，只有等把钩咬紧了才能钓上来。

◎ 钓人就是钓鱼

钓鱼的基本要领，可通过其“三部曲”做简单介绍：

做饵与下钩：单从鱼饵的选择或制作而言，需要极强的判断力，如要钓的鱼爱吃什么食（即要针对的人用什么能够激

起其欲望)。下钩要找对合适的“鱼塘”(即场合)及适宜的时机。

守竿：此阶段第一要有耐心，为人不可急功近利得“一下钩就想见到鱼”。第二要冷静，给“鱼”一点点“甜头”还不足以使其上当，也许对方是在试探是否安全。

收钩：这是最关键的时刻，到嘴边的肉却没吃到的事情大都在这个时候。此时务必要深藏不露，过于急促，便会功亏一篑。老于世故者，定会随机收放，张弛相宜，吊足对方胃口，让钩进嘴更深，钓得更牢。

除基本要领外还应注意放长线钓大鱼，亦即不可忽视平时对于朋友同事等身边的感情投资。

唐代京城中有位窦公，聪明伶俐，极善理财，但他却财力绵薄，难以施展赚钱本领。没有办法，他先从小处赚起。

他在京城中四处逛荡，寻求赚钱门路。某日来到郊外，却见青山绿水，风景极美，有一座大宅院，房屋严整。一打听，原来是一权要宦官的外宅。他来到宅院后花园墙外。但见一水塘，塘水清澈，直通小河，有水进，有水出，但因无人管理，显得有点零乱肮脏。窦公心想：财路来了。水塘主人觉得那是块不中用的困地，就以很低的价钱卖给了他。

窦公买到水塘，又凑借了些钱，请人把水塘砌成石岸，疏通了进出水道，种上莲藕，放养上金鱼，围上篱笆，种上玫瑰。

第二年春，那名权要宦官休假在家，逛后花园时闻到花香，到花园后一看，直馋得他流口水。窦公知道鱼儿上钩了，立即将此地奉送。

这样一来，两人成了朋友。一天，窦公装作无意地谈起想到江南走走，宦官忙说：“我给您写上几封信，让地方官吏多加照应。”

窦公带了这几封信，往来于几个州县，贱买贵卖，又有官府撑腰，不几年便赚了大钱。而后又回到京师。

他久已看中了皇宫东南处一大片低洼地。那里因地势低洼，地价并不贵。窦公买到手之后，雇人从邻近高地取土填平，然后在上面建造馆驿，专门接待外国商人，并极力模仿不同国度的不同房舍形式和招待方式。所以一经建成，便顾客盈门，连那些遣唐使们也乐意来往。同时又辟出一条街来，多建妓馆、赌场以至杂耍场，把这条街建成“长安第一游乐街”，日夜游人暴满。不出几年，窦公挣的钱数也数不清。

窦公为了钓到宦官不惜血本作钓饵，又耐性极好，鱼儿上了钩竟然浑不知觉。他的这种技巧乃“放长线，钓大鱼。”

善于放长线、钓大鱼的人，看到大鱼上钩之后，总是不急着收钱扬竿。他会按捺下心头的喜悦，不慌不忙地收几下线，慢慢把鱼拉近岸边；一旦大鱼挣扎，便又放松钓线，让鱼游窜几下，再又慢慢收钓。如此一收一放，待到大鱼精疲力尽，无力挣扎，才将它拉近岸边，用提网兜拽上岸。人情操纵也是一样，如果追得太紧，别人反而会一口回绝你的请求，只有耐心等待，才会有成功的喜讯来临。

一位某中小企业的董事长的交际手腕高人一筹。

他长期承包那些大电器公司的工程，对这些公司的重要人物常施以小恩小惠，这位董事长的交际方式的不同之处是：不仅奉承公司要人，对年轻的职员也殷勤款待。

谁都知道，这位董事长并非无的放矢。事前，他总是想方设法将电器公司内各员工的学历、人际关系、工作能力和业绩，作一次全面的调查和了解，认为这个人大有可为，以后会成为该公司的要员时，不管他有多年轻，都尽心款待，这位董事长这样做的目的，是为日后获得更多的利益作准备。他明白，十个欠他人情债的人当中有九个会给他带来意想不到的收益。他现在做的亏本生意，日后会连本带利地收回。

所以，当自己所看中的某位年轻职员晋升为科长时，他会立即跑去庆祝，赠送礼物。年轻的科长，自然倍加感动，无形之中产生了感恩图报的意识。董事长却说：“我们企业公司有

今日，完全是靠贵公司的抬举，因此，我向你这位优秀的干部表示谢意，也是应该的。”

这样，当有朝一日这些职员晋升至处长、经理等要职时，还记着这位董事长的恩惠。因此在生意竞争十分激烈的时期，许多承包商倒闭的倒闭了，破产的破产了，而这位董事长的公司却仍旧生意兴隆，其原因是由于他平常关系投资多的结果。

总观这位董事长的放长线手腕，确有他“老姜”的“辣味”。这也说明求人交友要有长远眼光，要注意有目标的长期感情投资。同时，放长线钓大鱼，还必须慧眼识英雄，才不至于将心血冤枉花在那些中看不中用的庸才身上，日后收不回老本。

俗话说：“钓到的鱼不用再喂食”，这道出了很多人的心态。他们人际交往非常急功近利。这种短视完全违背了钓大鱼的厚黑原则，试想：一条小鱼你连鱼食都不去喂，怎么会长成一条大鱼呢！

有事之时找朋友，人皆有之；无事之时找朋友，你可曾有过？

你有没有这样的经验：当你面临了一种困难，你认为某人可以帮你解决，你本想马上找他，但你后来想一想，过去有许多时候，本来应该去看他的，结果你都没有去，现在有求于人就去找他，会不会太唐突了？在这种情形之下，你不免有些后悔“闲时不烧香”了。

法国有一本名叫《政治家必备》的书。书中教导那些有心在仕途上有所作为的人，必须起码搜集将来最有可能做总理的人的资料，并把它背得烂熟，然后有规律地，按时去拜访这些人，和他们保持较好的关系，这样，当这些人之中的任何一个当起总理来，自然就容易记起你来，大有可能请你担任一个部长的职位了。

这种手法看起来不大高明，但是非常合乎现实。一本政治家的回忆录中提到：一位被委任组阁的人受命伊始，心情很是

焦虑。因为一个政府的内阁起码有七八名阁员，如何去物色这么多的人去适合自己？这的确是一件难事，因为被选的人除了有适当的才能、经验之外，最要紧的一点，就是“和自己有些交情”。要和别人有交情才容易得人赏识，不然的话，任你有登天本事，别人也不知道。

现代人生活忙忙碌碌，没有时间进行过多的应酬，日子一长，许多原本牢靠的关系就会变得松懈，朋友之间逐渐互相淡漠。这是很可惜的。万望大家珍惜人与人之间宝贵的缘份，即使再忙，也别忘了沟通感情。

中国人讽刺临事用人，最简练的话语是“平时不烧香，临时抱佛脚”，“有事有人，无事无人。”这种人十足的目光短浅，俗话说得好：“平时多烧香，急时有人帮”，“晴天留人情，雨天好借伞。”真正善于求人的人都有长远的战略眼光，早作准备，未雨绸缪，这样在急时就会得到意想不到的帮助。

款待或送礼物给那些对你来说有直接利害关系的人，怎么款待，怎么个送礼，什么时候款待，或什么时候送去，这里面也很有学问。

在别人给你帮过忙之后，再将礼物送去，对方一定认为你这样做是理所当然的。如果从未拜托人家帮忙，并将礼物煞有介事地送去，受礼者的想法就会大不一样。送礼给原为自己上司，但即将调到其他部门担任其他职务的人，将使对方非常感激。

有一位朋友曾任某公司总经理，每年年底，礼物、贺卡就像雪片一般飞来。可是一当他退职离休之后，所收的礼物只有一两件，贺年卡一张也没有收到。以往访客往来不绝，而这年却寥寥无几，正在他心清寂寞的时候，以前的一位下属带着礼物来看他，在他任职期间，并不很重视这位职员，可是来拜访的竟是这个人，不觉使他感动得热泪盈眶。

过了二三年后，这位朋友被原来公司聘为顾问，当然很自然地就重用提拔这位职员。因为他能在没有利益关系的情况下，登门拜访，因此，在他心中留下了很深刻的印象。同时更

让他产生了“有朝一日，一旦有了机会，我一定得好好回报他”的想法。

总之，人是有情之灵物，人人都难逃脱一个“情”字。人际交往中，多注意对周围的朋友同事做点感情投资是值得的。说世俗一些，你现在钓不到大鱼，就应该对身边的小鱼来一个“全面撒网，重点培养”，为自己创造一个日后发展的人缘基础。如果总是抱着“钓到的鱼不用喂食”的平庸态度，很可能落个众叛亲离，大鱼钓不到，小鱼苗也都让你饿死了。

◎ 保持鱼对鱼饵的“胃口”

蜚声世界的英国硬壳虫乐队在其早期久久打不开局面，除在利物浦地区有点儿影响外，他们的唱片一直挤不进全国畅销唱片的目录，人们养成已久的欣赏习惯顽固地排斥着这种反传统的新玩艺儿。

乐队的经纪人艾泼斯坦独具慧眼，看到了该队的潜力，决意改变这种萧条的状况。他把一批代理人派往各个城市。这些人到了各个城市之后，在规定的同一时间里到处购买硬壳虫乐队的唱片，并故意到已售缺的商店三番五次地催问下一批唱片的到货时间，同时还向电视台询问购买该唱片邮购商店的地址。大量从各地收购来的唱片，又经艾泼斯坦自己的唱片商店再转手批发和零售出去，从而伪造出硬壳虫乐队唱片十分走俏的“繁荣”假象，经过这样几个月的来回循环折腾，硬壳虫乐队的声望轰地一下子上去了，这种音乐变成了英国的流行乐。不仅如此，硬壳虫还越出英国国界，飘洋过海，迅速传到了许多国家，成了一种世界性的流行音乐，影响了一代人。

流行是大众的趋向性思维和行为。思维可以是不自觉形成的，也可以是人为有意制造的，甚至可以是蓄意伪造出来的。硬壳虫乐队的名声大噪就是伪造的结果。在商业活动中，流行尤其重要，流行商品就意味着大批量的生产，广阔的市场和高

额利润，因此，为了广开销路，在产品的流行上作些文章是绝对值得的。

只要让人们的胃口感觉到饿，他们的欲望便会被勾起来，争先恐后地到处找吃的。这种“吊胃口”的厚黑技巧，关键在于不让对方感到满足，使其欲罢不能。切记下钩要慢，收钩要缓，鱼饵更不能让鱼儿吃够吞饱。

这一心理规则说明：要想达到自己的目标，就必须刺激起对方的欲望，暗示只要能办成事，好事就在后头，并不时地给些甜头，让他相信你所说的并非是一句空口大话，于是在不断的刺激下，他的欲望也就被挑了起来，这时就是你牵着他鼻子走的时候了。

钓鱼的基本常识：见饵不见钩。

从 17 世纪以来，德意志就一直处于四分五裂的封建割据局面。大大小小的邦国各自为政，严重阻碍了资本主义经济的发展。到 19 世纪前半期，普鲁士已发展成为各邦中力量最强的一个王国，俾斯麦上台后，决心担当起统一德意志的任务。

俾斯麦看到，当时，国际形势对普鲁士十分有利：俄国在克里米亚战争中力量遭到削弱尚未恢复元气，而普鲁士的对头奥地利由于在这次战争中没有支持俄国，相反和英法缔结同盟，致使战后奥、俄两国关系不和，在巴尔干的矛盾加剧，因此奥地利这时不可能指望得到俄国的帮助。法国当时较为强大，而英国深怕拿破仑三世独霸欧洲，于是便支持普鲁士，牵制法国。法国拿破仑三世则希望普奥之间互相交战，准备在两败俱伤后坐收渔利。俾斯麦认清了这种形势，决定利用欧洲强国之间矛盾的加剧，施展外交手腕，孤立敌人，逐步各个击破。

奥地利也是德意志各邦中力量很强的一个，明里暗里和普鲁士争夺统一的领导权，要实现统一，第一步就是要清除奥地利这个障碍。俾斯麦为孤立奥地利，使出一个高超的外交手腕，就是首先联合奥地利。1863 年末，丹麦部队开进了德意志邦联成员国荷尔斯泰因公国和北部的石勒苏益格公国。俾斯

麦以此为借口，拉拢奥地利作为同盟，一方面利用其力量对丹麦作战；另一方面又可以排除普鲁士的后顾之忧。奥地利则想利用这个机会共同宰割荷尔斯泰因公国，防止普鲁士独吞，因而欣然同意出兵。战争胜利后，普鲁士占领了石勒苏益格，把荷尔斯泰因大方地送给奥地利，奥地利人欣然受之，却没有想到这正是俾斯麦抛出的钓饵。

俾斯麦在这一个“免费馅饼”的钓饵下，竟巧妙地布下了三只鱼钩，奥地利却未发觉。

首先，联合奥地利是为了进一步孤立奥地利，一旦普鲁士转而对奥地利作战，丹麦就不会出兵援助奥地利，普鲁士也就没有了后顾之忧。其次，在丹麦战场下，俾斯麦摸清了奥地利军队的底细，从而为对奥作战时战胜对方打下基础。第三，把荷尔斯泰因分给奥地利，是为了制造对奥战争的借口，因为荷尔斯泰因从来就不属于奥地利，也不和奥地利接界，名义上划给奥地利，其实奥地利很难有效地对该地加以统治。

俾斯麦特别善于借别国的领土做鱼饵，吊起他国的胃口，许诺甜头给对他有用的国家。

和丹麦的战争刚刚结束，俾斯麦立即策划对奥地利作战，除了军事上做好周密的准备外，外交上也作了相应的准备，关键一点是要争取法国在战争中保持中立。为此，俾斯麦又使用“借花献佛”的外交手段，反复向法国暗示，在这次战争结束后，普鲁士将同意在欧洲划一定的领土给法国做为“赔偿”。法国本想看普奥两国鹬蚌相争的好戏，戏还未演，战利品就送上门来，当然乐得保持中立。稳住了法国后，俾斯麦又和奥地利的仇家意大利结成了攻守同盟，准备一南一北夹击奥地利。

上述战争准备工作就绪以后，俾斯麦便把荷尔斯泰因的问题提出来当作战争的借口。1866 年 6 月 8 日，俾斯麦下令派兵进入荷尔斯泰因。奥地利当然不能容忍，便于 6 月 17 日对普鲁士宣战。俾斯麦等的就是这一天，立即同意大利一起宣布对奥作战。

由上可见，用借来的钓饵引鱼上钩，往往能使其见饵不见钩，因为除了人性中有爱占便宜的因素外，人们对于分而食之、瓜分肥肉有着特别高的兴致。如此这般的心理，正是他们自投罗网而趋之若鹜的原因。

东汉桓帝时，宦官张让因帮助桓帝夺权有功，被封为侯爵，把持朝政，一手遮天。提拔升迁都是他一个人说了算，因此，巴结他的人挤破门，那些想拿钱买官的人都千方百计接近他，以求速升。

这时，有位富商叫孟伦，贩运来到京师，了解到这一情况，心中有了生财之道。他先打听情况，知道张让因在宫中侍候皇上，所以家中有一管家主持日常事务，有人求见张让，都由他事先安排。孟伦便在这位管家身上做起了文章，打听好他天天去哪家酒馆，自己早在那里等着，伺机接近。也巧，这天管家吃完了酒，却忘了带银子。酒家因是熟人，说下次带来。这时，孟赶忙上前，代管家付了账。管家感激，二人攀谈起来，商人的油嘴和头脑谁比得上，不长时间便把管家“降住”。

鱼儿上钩，孟伦加紧使劲儿，在这位管家身上花了不少银钱，最后竟使得这位惯于“吃黑”的老手也有点过意不去，问孟伦有什么要求。孟伦见问，心中大喜，但不露声色，忙说没有什么要求，只是交个朋友。最后管家一再说要效力，孟伦说：“别无所求，若您不为难的话，只希望当众对我一拜。”管家本是奴才，拜人惯了，这有何难，当即满口答应。

孟伦此钓只是为了借鱼饵而已，真正的钓鱼好戏即刻上演了。

第二天，孟伦来到张让府前，那些盼望升迁的权势小人早已挤满了胡同，等候管家开门安排。日头老高了，管家才在小奴才的陪伴下开门见客，众人一下拥上前去。管家在门阶上见孟伦站在人后，不食前言，率领众奴才拨开众人，倒头向孟伦拜去，把孟伦客客气气地迎进府中。直把那班等候的人惊在那

里，心想这位鼻孔朝天的管家对这位如此客气，那他与张让肯定不是一般关系。所以，那些找管家排不上号的人便转来找孟伦走门子，送来许多财富。孟伦一概应允，不出十天，便收下数万钱财。孟伦瞅个黑夜，裹卷而去，到外地贩卖去了。

◎ 大人物钓天下，小人物只钓鱼

钓竿要挂上鱼饵才能钓到鱼，越是鱼喜好的饵，越容易钓到鱼。至于鱼喜欢哪种饵料，则须依种类而定。其实人的本性和上钩的鱼儿是很相似的。

要获得人才必须准备酬劳，为了使人才能诚心效力，就必须付出高薪，同时须考虑依他们个人的能力，给予适当的职位。报酬可以决定人才这一法则超越时代，古代如此，今天亦仍有指导意义。不管是东方或是西方，也不管是哪个时代，报酬的高低决定人才去留的事实，一直没有改变。

身为社会楷模的大人物，亦即古人所谓的君子，是以建立万民同乐的理想社会为己任的，而凡事斤斤计较、整日忙忙碌碌的小人物，则以获得眼前利益为乐趣。

这种情形和儒家经典之一、叙述有关“礼”的基本理论与具体内容的《礼记》所记载的“君子得道为乐，小人得欲为乐”有相同的含义。据说这句话为姜太公所说，其实这句话是不是他说的并不重要。姜太公是被孔子尊为圣王的周文王的老师，有关他的故事广为流传。

现今横贯陕西中部、由西向东流的渭水的北岸，有位一面欣赏著鸟鸣，一面悠然垂钓的老人，仔细一看，他的双眼竟是闭著的。

有这么一天，从远处传来一阵马车的声音，马车越来越近，但是垂钓的老人却没有回头看。

“老先生钓到鱼了吗？”坐在车上的周文王问。

状似假寐的老人，其实并没有睡觉，他脸孔朝向河面，用

似乎不太高兴的口吻回答说："什么？有没有钓到？你问的未免太无聊了，我是在想国家大事呀！钓一条小鱼就得意忘形，那只是小人的行径，而我所要钓的鱼和他们大不相同。"

由于回答得太出人意料，文王甚为吃惊，便从马车上下来。

"啊！先生正是我梦寐以求的老师。"随即便在他的背後深深地鞠躬。

其实我们也常常去钓鱼，有时只钓到一条小鱼就会得意忘形，好像已经称霸天下一样，总是摆脱不了小人的情趣。如果我们能够像姜太公那样沉著冷静，处之泰然，就是钓不了天下，也能多钓几条很大很大的鱼。

《宋史》职官志中说："宰相之职，在于辅佐天子、统御百官、平治庶政而总揽故事。"

宰相的职位，就是辅佐君王，调剂君臣关系。然而，要做一个好宰相、好辅臣，并不是一件容易的事。相权过大，会导致太阿倒持，危及社稷；相权过小，宰相的作用显示不出来，会流于专制。因此，作为宰相，如何使自己的权力能够保持适当的分寸，做到恰到好处，就是一种很高的政治艺术了。

汉代宰相萧何，可称是历史上对自己的职权分寸掌握得最好的辅臣型领导人。

萧何在年轻时，就和刘邦一起打天下，并一辈子为刘邦奔驰效命，是典型的辅臣角色。刘邦和萧何之间的密切关系，是刘邦与其他大臣之间的关系无法比拟的。刘邦是"光"，萧何便是"影"了。一般来说，作为辅臣的大都是躲在背地里的无名英雄，但萧何的丰功伟绩却能永垂青史，足见其智慧和高明。

当刘邦所率领的军队攻破秦都咸阳，将士部下们都争先恐后地掠夺仓库里的珍奇宝物作为战利品时，唯有萧何不为金银财宝所动，而仅把丞相府或御史府所保管的法令文书全数接收过来。这件事，显示出萧何作为伟大政治家的深刻远见和不为

金钱所动的高贵品质。

项羽比刘邦迟了两个月才进人咸阳城。项羽一怒之下火焚秦都，全城皆成灰烬，然而法令文书却因在萧何手中而幸免于难。也因为这些文件的保存使得刘邦掌握了天下要害之地、人口多寡、各地的财力物力及人心动向等资料，在日后不久的楚汉两雄争霸中，获益良多。不仅如此，这些资料对汉王朝之国政走向轨道化，亦起了重要作用。

楚汉两雄争霸之初，刘邦所率领的汉军被项羽的精锐部队击溃，节节败退。但是一二年后，刘邦以富饶的关中之地作为补给基地而渐处优势地位，并最终扭转劣势而取得胜利。在这个过程中，萧何所起的作用是巨大的。

当时萧何是经营关中的重要人物，他在持续三年多的楚汉战争中，一直留守汉中，虚心积虑，使得后方政治安稳，并且全力支援前方补给，不使匮乏。刘邦屡屡败退时，萧何都立即从关中调兵支持，使刘邦得以重整军力。可以说，萧何在关中的大力支援是刘邦反败为胜最重要的原因。

战后论功行赏时，刘邦以萧何为第一功臣，这丝毫也不为过。

刘邦是位能够明辨是非曲直的英雄人物，萧何投其麾下可说是十分幸运。但是最高领导者和辅臣之间的关系是十分微妙的。如果最高领导者十分英明睿智，而其辅臣又极其聪明之时，两者之间的关系就容易变得紧张起来。

刘邦即位后，为平息诸王的叛乱，不得不经常亲自赴前线作战，而让宰相萧何留守都城。刘邦对留守都城的萧何之动向十分注意，总是担心他可能会反叛自己。由于萧何在关中声望很高，刘邦十分猜忌他，萧何不得不更谨慎地处事。

萧何为了表明自己的忠心赤胆，在刘邦亲赴前线镇压叛军之际，捐出自己的财产做为军费，又故意贱价强买田地使自己声望跌落。这么一来，果然使刘邦松了一口气，认为萧何必不会谋篡帝位而对他大大地放心了。

尽管萧何谨慎处事，但二人之间的紧张关系有时仍会爆发出来。有一次，萧何疏请刘邦将皇家之御苑开放给人民做为农田，引起刘邦的愤怒。

“你是不是得了别人的好处！居然打算把御苑交给农夫做农田！”当即将萧何下狱。但是刘邦这种做法引起众臣的不满，刘邦畏于人言，数日之后便把萧何释放了，并说：

“你自由了。你替人民请愿，却被我拒绝，使我看起来就像是桀纣一样的暴君，你是广受人民爱戴的名相。把你下狱，无非是让人民更加爱戴你罢了。”

终其一生，萧何高明的厚黑处世方法既使得刘邦无可奈何，又恪守了一个辅臣的职责，这是萧何聪明智慧的表现，他为后世留下了一个理想的管理者的高大形象。

■ 人性弱点厚黑真言十：黑白相间

厚黑之人需要厚就厚，要黑就黑，能黑能白，能厚能薄，收放自如。黑白相间，黑中有白，白中有黑，笑里要藏功夫，每一个微笑就是一记杀招，笑完之时，就是对手被斩落下马之日。

◎ 黑脸开戏，红脸收场

要在人世间做到见机行事、可刚可柔，不能只是一幅千年不变的脸孔，需要像演员惯会逢场作戏一样经常变换，去担当差距很大的角色。变脸的厚黑功夫何止七八。

人际交往，谈判交涉，官场商场，必须懂得自保方可主动而取胜。一味地“软”，粉红脸，无异于纵人欺侮，总是黑着脸强硬或白着脸使诈，又会激化对立、处处受防而落得敌人满天下。高明的操纵者，红黑相间，红白并用，追求软硬兼施的巧妙效果。

你可以“说单口相声”，一会儿红脸，一会白脸，教人捉摸不定，高深莫测。扮着黑脸作莽汉可杀灭对手威风，作红脸好人可用以给人台阶，圆满收场。

你可以“演双簧”，说“对口相声”，一唱一和，让对手如坠雾里。扮白脸者给对手造成压力，构成威胁，然后由红脸出场取得满意的结果。

“不要以为一个人只有一张脸。女人不必说，常常‘上帝给她一张脸，她自己另造一张。’不涂脂粉的男人的脸，也有卷帘一格，外面摆着一副面孔，在适当的时候如帘子一般卷起，另露出一副面孔。”梁实秋先生为我们勾画了旧时官场上的男人脸谱，“误入仕途的人往往养成这一套本领。对下司道貌岸然，或是面无表情，像一张白纸似的，使你无从观色，莫测高深，或是面皮绷得像一张皮鼓，脸拉得驴般长，使你在他面前觉得矮好几尺！但是他一旦见到上司，驴脸得立刻缩短，再往瘪里一缩，马上变成柿饼脸，堆下笑容，直线条全变成曲线条，如果见到更高的上司，连笑容都凝结得不下来，未开言嘴唇要抖上好大一阵，脸上做出十足的诚惶诚恐之状。帘子脸是傲下媚上的主要工具，对于某一种人是少不得的。”

梁先生的“脸谱论”道出了逢场作戏的实质本领。能够

一会儿红脸一会儿白脸，集刚柔并用、软硬兼施、德威并加于一身，便能像一位出色的演员，胜任自己在社会中扮演的角色。

变脸是一种巧妙的功夫，同时也是为人处世的高明的厚黑策略。

在京剧里，演员在脸上涂有特定的谱式和色彩以寓褒贬。其中红色表示忠勇，黑色表示刚烈，白色表示奸诈。不同的脸谱显示了不同的角色特征。在实际操纵中我们虽然借用京剧脸谱的名称，但务必注意：真实的人间心态千奇百怪，实际脸谱色彩多种多样，不是两三种名称所能道明其中奥妙差别的。

任何一种单一的方法只能解决与之相关的特定问题，都有不可避免的副作用。对人太宽厚了，便约束不住，结果无法无天；对人太严格了，则一片死寂，毫无生气。有一利必有一弊，不能两全。高明的人都知道此理，为避此弊，莫不运用红白脸相间之策。有时两人连档合唱双簧，一个唱红脸，一个唱白脸；更高明者，可像高明的演员，根据角色需要变换脸谱。今天是温文尔雅的贤者，明天变成杀气腾腾的武将。历史上不乏此类高手。

东魏独揽大权的丞相高欢，临死前把儿子高澄叫到床前，谈了许多辅佐儿子成就霸业的人事安排，特别提出当朝惟一能和心腹大患侯景相抗衡的人是慕容绍宗。说："我故不贵之，留以遗汝"。当父亲的故意唱白脸，做恶人，不提拔这个对高家极有用处的良才，目的是把好事留给儿子去做。

高澄继位后，照既定方针办，给慕容绍宗高官厚禄，人情自然是儿子的，慕容绍宗感谢的是高澄，顺理成章儿子唱的是红脸。这是父子连档、红白脸相契、成就大事之例。

很多人都是"软的欺，硬的怕"，对待他们要软硬兼施。一味地软无异于纵人欺侮，总是硬又会招致对立，处处树敌。如果能用硬压住对方嚣张气焰，用软取得同情，予人面子，便会让对方有顺水推舟的心理。和你敌对也没什么好果子吃，而

你又给他留足了余地，他何乐而不为你效力呢？

前些时候，曹君与一同学去北京游玩。晚上住宿，俩人被一中巴客车拉到一旅店，本以为这次花的钱最多，条件当是很好的，可事实却让人大失所望。不但黑白电视没一台，就连上床用的拖鞋也无处可觅。所谓的双人间里只有两张可怜的硬板床，真是比校寝还要糟糕十倍。躺在硬板床上，心里总觉着不是滋味，于是曹君想退房。

“想退房？没门。”老板一开口就是大嗓门。

曹君见势真有点害怕，想退缩以息事宁人，但心里又不服，于是狠了狠心，决定拼出去了。曹君学着老板的腔调吼道：“你凶什么凶，你想怎的？这北京城，不说来过十次，至少也有七八次了。你，别瞎叫；我，想退房，要退房，坚决退房！”听曹君威胁要给监督局打电话，老板拨弄了一下算盘说：“退房可以，但要交十元钱的手续费。”曹君一听可退房自然高兴，但平白无故地要扣十元所谓的手续费又不甘心，便说：“如不是你那接客员把我骗来，又怎么会这样？要怪只能怪你的接客员骗错人了。还有，我受你们的骗这笔账还没算呢！”但老板咬定了那十元钱怎么也不肯松口。如此一来又僵住了。

时光在慢慢地流逝，曹君有点焦躁不安，想就此罢休。正在这时，外面又来了几位不知情的受骗者，曹君及时送店老板一根软骨嚼，说：“老板，我看还是全退了吧，想你也是明白人，如果我一嚷，那几位还没登记的旅客必会自行告退，孰轻孰重，聪明的你不会不明白吧！”最后老板在无可奈何中把钱全部退还给曹君。

这次舌战，曹君之所以取胜，主要在于采取了如下策略：

以硬制硬。老板大嗓门，曹君也大嗓门；老板说，退房没先例，曹君说退房有先例；老板让曹君站一边去，曹君则以给监督局打电话威胁之，给他一个此人不好对付的印象。

以软对软。老板软下来了，答应退房，但坚持要手续费，

曹君来了个以利诱之的策略：如果吵嚷开来，尚未登记的旅客，必然自动离去。收了曹君一个人的手续费，丢了几个旅客的生意，太不合算了。他权衡利弊，为了留住更多的新旅客，只好把钱全部退给曹君。

软硬兼施。对待这样的人，如果一开始就软，他必然认为你好欺负，而对你更加强硬；如果你硬到底，他下不来台，来个“死猪不怕热水烫”，你也没办法。有效的办法是：软硬兼施。关于先硬还是先软，则要因事、因时、因人而异。

孙经理一次去泰国，遭到叔父的指责：“你看你，像什么话，一点道理也不懂。来了泰国这么久，也不来拜见叔父、叔母。你这算什么？真没规矩！”

其实，孙经理来泰国的当天便执晚辈之礼拜见了叔父叔母。因此，叔父的劈面训斥令孙经理一头雾水。叔父见孙经理无言以对，认为孙经理真的是那么大逆不道，毫不留情地把孙经理骂了个“狗血喷头”。原本便极富自尊之心且血气方刚的孙经理终于忍耐不住，作了黑脸的莽汉，大发雷霆：“你简直是太不像话了！我本来应该尊重你，因为你是叔父，但是从你这番血口喷人的话里，从你玩弄的这些骗人的把戏里，你就再也不配得到我的尊重。”孙经理指着刚好从他们面前走过的一个小孩说道，“我这个人，对于讲道理的人从来都是尊重的。就是这样的小孩子，知道做人应该讲道理，应该明白事理，我也会很尊重他。但对于像你这样的老前辈，一点道理都不懂，只会嫌贫爱富，昧着良心拍有钱人的马屁，你这样做，令我更加瞧不起你，我也有理由不尊重你！”

人际交往中，最忌生气发火，动怒泄愤。尤其是在长辈面前，小辈们更要注意自己的一言一语，切切不可失晚辈之礼。但有时会遇到某些或有恃无恐或刁蛮耍横的卖老之人，一味地回避退让忍辱负重，反而会使对方以为你软弱可欺而得寸进尺。孙经理一番理正辞严的刚言相向，令原本气势汹汹的叔父顿时气萎势缩，百口莫辩。但是，倘任其怒火信马由缰，刚言

怒语如决堤洪水一泻不收，便有可能使原本已有的胜势转瞬即逝。于是，孙经理又有一番有理有据的摆事实，讲道理，扮起了红脸好人，不失时机地给叔父找台阶，进人了收场的好戏。“叔父只有凭着自己的劳动，凭着自己的智慧，才能一点一滴地建立了像今天这样庞大的事业。现在叔父有钱有势，那不过是叔父的能耐，叔父的本事，我只会从心里感到佩服。叔父现在大可不必为了这些财产的事情绞尽脑汁，你是我叔父，你有话跟我说，喊一个小孩把我叫来就可以了。”

在人际交往中，对他人的适度赞美，可使对方产生亲和心理，为交往沟通提供前提。孙经理的叔父只身一人于异国他乡艰辛奋斗而拥有今天的财富和名望，足以证明其不凡之处。孙经理这番赞美，既充分肯定了叔父于商场中之本事，又由衷地表明了自己对叔父的佩服之意。言不巧语不媚，不涉阿谀奉承之嫌，从而拉近了两代人之间的心理距离。令叔父叔母激动得喃喃而语：“好侄子，好侄子！”原本剑拔弩张的气氛已化为乌有。

孙经理在人际交往、家庭纠纷中所表现的人情操纵自如，红黑脸相间恰当的厚黑功夫，表明了他在商场中的出色作为绝非等闲得来，而是名副其实。

◎ 打一巴掌给个枣吃

不久前出版的《美国商业周刊》专文介绍奇异公司执行总裁杰克·韦尔奇，文中引用密歇根大学管理学院一位教授的话：“20世纪有两个伟大的企业领导人，一个是‘通用’的斯隆，另一个则是韦尔奇。但两人比起来，韦尔奇又略胜一筹。因为韦尔奇为新世纪的经理人树立了一个榜样。”

韦尔奇重视底线和结果是有名的。当年他新官上任三把火，公开宣称凡是不能在市场维持前两名的实业，都会面临被卖或被裁撤的命运。很多奇异的员工抱怨韦尔奇的要求太严。

无论在生产上打破多少纪录，韦尔奇总嫌不够。员工就像柠檬，被韦尔奇把汁都挤干了。

很多年前，有一位奇异的中层主管在韦尔奇面前第一次主持简报，由于太紧张，两腿发起抖来。这位经理也坦白地告诉韦尔奇："我太太跟我说，如果这次简报砸了锅，你就不要回来算了。"在回程的飞机上，韦尔奇叫人送一瓶最高级的香槟和一打红玫瑰给这位经理的太太。韦尔奇的便条写道："你先生的简报非常成功，我们非常抱歉害得他在最近几星期忙得一塌糊涂。"

任何一个好的领导人，都应该懂得用"巴掌和枣"原理去获得一个好的结果。在这方面，韦尔奇是其中高手。

"巴掌和枣"原理便是恩威并重，又打又拉。这一招术在中国历史上有很多经典例子。

朱元璋既野心勃勃又疑心重重，心地险恶。他当上皇帝后，打天下时那种虚心纳贤、任人唯贤的作风全抛在脑后，朝思暮想的是维护他的绝对尊严和家天下。为此，他以各种卑劣手段，排除异己，残杀功臣。

李善长在随朱元璋征战中，以多谋善断著称。开国之初，组织制定法规制度、宗庙礼仪，与朱元璋关系如鱼水一般，朱元璋将李比之为汉初萧何，称他为"功臣之首"，命他为开国后的首任丞相。朱元璋一旦功成名就，贵为天子，对李的态度大变。李善长过去被朱称赞为"处事果断"，现在则说他"独断专行"。过去朱特许李对疑难大事先处理后奏，称赞他为"为朕分忧"，现在则说他"目无皇上"。朱元璋对李善长功高权大，产生了疑忌之心。但考虑到李善长功高望重，轻举妄动恐生不测之变，就采用又打又拉，伺机清除的厚黑伎俩。

打。深知朱元璋为人的李善长察觉到皇上对他的猜忌，一连几天，李善长因患病没有上朝，于是就借机给朱元璋上了个奏章，一来对不能上朝议政深表歉意。二来提出退休，察看朱元璋对自己的态度。按惯例朱元璋应下旨慰问、挽留。但是，

他来个顺手推舟，随即批准了李善长退休，毫不费力地把李善长赶出了相位。

拉。削夺了李善长的相权，免除了对他的威胁。但不少人心中暗骂朱元璋寡情毒辣。为了笼络人心，安抚李善长，朱元璋把自己的女儿临安公主下嫁给李善长的儿子为妻，朱李两家又成了国戚。

乾隆对知识分子使用的“打一巴掌给个枣吃”堪称空前绝后。乾隆在位期间，大兴文字狱，有案可查的竟有七十余次，远远超过他的先辈们。

乾隆这一手也够厉害的了，只搞得文人仕士人人自危，几篇游戏之章，几句赏花吟月之词，也往往弄出个莫须有的罪名，乾隆就是使用这样无情的厚黑手段巩固了自己的地位。但他并没忘了“给个枣吃”的重要，对知识分子采用怀柔政策。他规定见了大学士，皇族的老老少少们要行半跪礼，称“老先生”；如果这位大学士还兼着“师傅”，就称之为“老师”，自称“晚生”。同时，一方面大搞正规的科举活动，不断罗致文人士子加人为朝廷服务的队伍；另一方面特开博学鸿词科，把那些自命遗老或高才、标榜孤忠或写些诗文发泄牢骚的文人、或不屑参加科举考试而隐居山林又有些威望的隐士，由地方官或巡游大臣推荐上来，皇帝直接面试。

乾隆对被自己亲自面试的录用者关心倍至，如其中有个叫顾栋高的人，录用时，年岁就不小了，当时授予国子监司业之职。到年老辞官时，乾隆亲自书写了两首七言诗加以褒奖。后来，乾隆下江南，又亲赐御书，封他为国子监的祭酒。

乾隆之所以如此做，全是出于维护他们的皇权至上、族权至上、朝廷至上的目的，是要保持“大清”永不“变色”。谁要是在这方面稍有越轨，红脸马上转换成白脸，满脸堆笑换成杀气腾腾。管你是有意无意，或是或非，都立即被逮捕人狱，轻者“革职”、重者“立斩”、“立绞”，甚至处死后要“弃市”，已死的也得开棺戮尸，连朋友、族人也统统跟着倒霉。

就此而论，如果不幸沦为下属或臣民的人，对于挨巴掌应该有一个清醒的认识。被巴掌打疼了是免不了的，而一旦收到“枣”却并非是什么“护身符”，也算不上什么好兆头。明智的上司和明智的下属都应明白：这毕竟是厚黑策略和手段，是谁都可以使用的，究竟谁更高明那得看谁更会“演得真切”。

◎ 提防射来的暗箭

1898年，以康有为、梁启超为首的维新派，在中国掀起轰轰烈烈的维新变法运动。他们的活动得到光绪帝的支持，但光绪是一个没有实权的皇帝，慈禧太后控制着朝政。光绪帝想借助变法来扩大自己的权力，巩固自己的统治地位，打击慈禧太后的势力。慈禧太后当然感觉出自己权力受到威胁，所以对维新变法横加干涉。于是，这场变法运动实际上又变成了光绪帝与慈禧太后的权力之争。在这场争斗中，光绪帝感到自己的处境非常危险，因为用人权和兵权均掌握在慈禧的手中。为此光绪帝忧心忡忡，有一次他写信给维新派人士杨锐：“我的皇位可能保不住。你们要想办法搭救。”维新派为此都很着急。

正在这时，荣禄手下的新建陆军首领袁世凯来到北京。袁世凯在康有为、梁启超宣传维新变法的活动中，明确表态支持维新变法活动。所以康有为曾经向光绪帝推荐过袁世凯，说他是个了解洋务又主张变法的新派军人，如果能把他拉过来，荣禄——慈禧太后的主要助手——的力量就小多了。光绪帝认为变法要成功，非有军人的支持不可，于是在北京召见了袁世凯，旨在拉拢袁世凯，为自己效力。

当时康有为等人也认为，要使变法成功，要解救皇帝，只有杀掉荣禄。而能够完成此事的人只有袁世凯。所以谭嗣同后来又深夜密访袁世凯。

谭嗣同说：“现在荣禄他们想废掉皇帝，你应该用你的兵力，杀掉荣禄，再发兵包围颐和园。事成之后，皇上掌握大

权，清除那些老朽守旧的臣子，那时你就是一等功臣。”袁世凯慷慨激昂地说：“只要皇上下命令，我一定拼命去干。”谭嗣同又说：“别人还好对付。荣禄不是等闲之辈，杀他恐怕不容易。”袁世凯瞪着大眼睛说：“这有什么难的？杀荣禄就像杀一条狗一样！”谭嗣同着急地说：“那我们现在就决定如何行动，我马上向皇上报告。”袁世凯想了想说：“那太仓促了，我指挥的军队的枪弹火药都在荣禄手里，有不少军官也是他的人。我得先回天津，更换军官，准备枪弹，才能行事。”谭嗣同没有办法，只好同意。

袁世凯是个心计多端善于看风使舵的人，康有为和谭嗣同都没有看透他。袁世凯虽然表示忠于光绪皇帝，但是他心里明白掌握实权的还是太后和她的心腹，于是又和慈禧的心腹们勾搭上了。如今他更加相信这次争斗还是慈禧占了上风。所以，他决定先稳住谭嗣同，再向荣禄告密。

不久，袁世凯便回天津，把谭嗣同夜访的情况一字不漏地告诉荣禄。荣禄吓得当天就到北京颐和园面见慈禧，报告光绪帝如何要抢先下手的事。

第二天天刚亮，慈禧怒冲冲地进了皇宫，把光绪帝带到瀛台幽禁起来，接着下令废除变法法令，又命令逮捕维新变法人士和官员。变法经过 103 天最后失败。谭嗣同、林旭、刘光第、杨锐、康广仁、杨深秀在北京菜市口被砍下了脑袋。“七君子”终于没敌过袁大头的厚黑变脸。

变脸的小人不可使用，但不可不知。他们惯会当面一套，背后一套，过河拆桥，不择手段。他们很懂得什么时候摇尾巴，什么时候摆架子，何时慈眉善目，何时如同凶神恶煞一般。他们在你春风得意时，即使不久前还是“狗眼看人低”，马上便会趋炎附势，笑容堆面，而当你遭受挫折，风光尽失后，则会避而远之，满脸不屑的神气，甚至会落井下石。袁世凯这类小人，为邀功请赏，飞黄腾达，更不惜让人掉脑袋，小人的脸同刀子。

■ 人性弱点厚黑真言十一：抓人把柄

——寻找、制造他人的把柄，主要用于控制他人，使其为我所用，听我调遣。

生活中的许多日常用品都安有把柄，方便使用。寻找、制造他人的把柄，主要用于控制他人，使其为我所用，听我调遣。有些把柄是随机出现的，应该及时抓住，穷追猛打。如果对手把柄难寻或没有漏洞，也可以发挥创造性制造一个把柄，再安到他身上去。

◎ 拿住把柄好制人

每个人都有弱点，这些弱点利用好了便是很好的把柄，连他的趣味、喜好也可以被用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上套无疑。他人的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使其受制于我．在谈判、竞选、纠纷中都可被使用，效力巨大无比。

反过来，从中我们应该学学乖：朋友之间吐露真相是危险

的，因为谁也不能保证日后会不会反目成仇。因此人际往来，交朋结友应胸有城府，力免授人以柄而沦为受制于人的可怜下场。

汉代的朱博本是一介武生，后来调任左冯翊地方文官，利用一些巧妙的手段，制服了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在长陵一带，有个大户人家出身的名叫尚方禁的人，年轻时曾强奸别人家的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他大大地贿赂了官府，而没有被革职查办，最后还被调升为守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱博觉得岂有此理！就找了个借口召见尚方禁。尚方禁见新任长官突然召见，心中七上八下没个底，也只好硬着头皮来见朱博。朱博仔细看尚方禁的脸，果然发现有疤痕。朱博就将左右退开，假装十分关心的样子问尚方禁："你这脸上的伤痕是怎么搞的呀？"

尚方禁作贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，心想这下肯定完蛋了。就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，嘴里不停地说道："小人有罪，小人有罪。"

"既然知道自己有罪，那就原原本本地给我讲来！"

"是，是。"尚方禁如实地讲了事情的经过。朱博将自己听到的与之相比较，觉得大致差不离。他用两眼严厉地逼着尚方禁，吓得尚方禁头也不敢抬，只是一个劲地哀求道："请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。"

"哈哈哈……"朱博突然大笑道，"男子汉大丈夫，本是难免会发生这种事情的。本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你能自己效力吗？"

尚方禁开始被朱博的笑声吓得身上直起鸡皮疙瘩，心想这下要倒大霉了。但听着听着，终于缓过气来。朱博刚说完，他又是"扑通"一下跪倒在地："小人万死不辞，一定为大人效劳！"

于是，朱博命令尚方禁不得向任何人泄露今天的谈话情

况，要他有机会就记录一些其他官员言论，及时向朱博报告。尚方禁俨然成了朱博的亲信和耳目了。

自从被朱博宽释重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德时刻铭记在心，所以，干起事来特别卖命，不久，就破获了许多起盗窃、强奸等犯罪活动，工作十分见成效，使地方治安情况大为改观。朱博遂提升他为代理县令。

操刀要抓刀柄，制人要拿把柄。智者在对手身上发现了弱点，从不会轻易放过，而是用其弱点“拿住”他为我所用。

又过了相当一段时期，朱博突然召见那个当年受了尚方禁贿赂的官吏，对他进行了独自的严厉训斥，并拿出纸和笔，要那位官吏把自己受贿的事通通写下来，不能有丝毫隐瞒。

那位官吏早已吓得筛糠一般，只好提起了笔，写下自己的斑斑劣迹。

“记住！如果有半句欺骗的话，当心你的脑袋搬家！”朱博又大吼了一声。

这一声不打紧，只听“噗”的一声，毛笔从那位功曹的手中滑落了下来。那位功曹早已知道朱博办事，说到做到，是一位不好惹的上司。连忙躬腰一边捡笔，一边说：“小人一定依照大人指示，如实坦白。”

由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位官吏贪污受贿的事，所以，看了他写的交待材料，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候裁决。从今后，一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完就拔出刀来。

那官吏一见朱博要拔刀，吓得两腿一软，又是打躬又是作揖，嘴里不住地说：“大人饶命！大人饶命！”只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位官吏写下的罪状材料，三两下，将其剁成纸屑，扔到纸篓里去了。

那位功曹早已吓得魂飞魄散，以为刀已到了脖子上，一看这种情景，他简直有点不相信自己的眼睛，还伸手朝自己的脖子上摸了一下：脑袋瓜果然还在！

“你出去吧！还是继续去当功曹。”那位功曹如获大赦，

一步一拜地退了出去。

自此后，那位官吏终日如履薄冰、战战兢兢，工作起来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

1966 年是美国大选年。共和党方面，推出了总统福特出来角逐。民主党方面，出现了卡特与爱德华·肯尼迪较量的局面。

肯尼迪靠其庞大的家族财势，以及两位兄长为国殉职的声望，兼以担任参议员多年的经历，欲问鼎总统候选人的宝座，简直可以说是探囊取物。

卡特以一花生农夫出身，虽有担任州长的经验，但是还不是肯尼迪之对手。卡特眼见力攻无望，唯有计取。当时美国人民因水门事件的创伤记忆犹新，加上华府政治人物不名誉事件又层出不穷。所以，卡特就紧紧地抓住此一弱点，开始了一连串攻击已死去的前总统肯尼迪的行动。说肯尼迪总统在白宫里面乱搞女人，甚至居然还有一位名叫艾丝纳的女人，出面对新闻界大谈她曾和肯尼迪总统上床的事。进一步又扯出一位黑手党的首领，说他如何帮助肯尼迪违法当选等等 这些宣传的目的，无非是要丑化其家族的形象，抓住稍许捕风捉影的弱点，大肆宣扬，以达到打击的目的。在这种猛烈的攻击下，爱德华·肯尼迪果然招架不住，不得不宣布退出角逐。

到了 1980 年，爱德华·肯尼迪和卡特为竞争民主党的总统候选人而再度交锋。此时卡特为现任总统，他知道 1966 年的打击策略已经不能再用，因为那些陈芝麻、烂谷子的旧帐，选民不会再有新鲜感。所以，他就怂恿新闻记者抬出“柯鲁珍事件”，说明爱德华·肯尼迪当年对落水的女友见死不救的经过，这样的一个人如何会有他自己所谓的“领袖气质”呢？穷追猛打的结果，使爱德华·肯尼迪再度败于卡特之手。

所以，很多人认为卡特之所以能两度击败肯尼迪，主要是由于他善于打击竞争者的弱点，尤其是善用情势民气，遥指问题的核心。不过，因为他太过重视打击同党的肯尼迪，心力交瘁之余，反倒对真正的对手、共和党的里根，找不到致命的弱

点，以致败阵下来，回乔治亚种花生去了。

竞争者的弱点有时是众所周知的，有时是隐而不显的。众所周知的弱点在运用上所收到的效果，当然比不上一些隐情或绯闻。

揪隐私有一个重要的技巧：对对手的弱点保好密，便可以多次利用同一个把柄抑制对手。一旦你掌握的秘密被公开以后，他便会破罐子破摔，反而毫无顾忌地对你报复。

假设，他的现任太太并不知晓他的一大秘密：他在婚前与一个女生恋爱过，而且还有了孩子，对这个孩子他没有正式承认过。即使深知了这个秘密，还是无法当作他的弱点加以活用，必须确定那个女生与孩子的姓名，才能大加活用。

经过深入的调查，终于探出了他们的姓名——那位女生叫甲，孩子叫丁。

当他立于众人面前，以一种傲然的态度，喋喋不休地与你吵起来时，你就用极其平静的口气，突然改变话题，问一句："我忽然想到一件事，你最近有没有跟甲小姐见过面？"

对这个秘密一无所知的人，以及虽略有所闻，但是不知道她姓名的人，对你说的话，当然会不知所言何事。

不知底细的人全然不了解你所言何事——这个事实，便是你能够活用对方弱点，战胜对方的要诀所在。

要是你继续问下去，等于把他不愿意为人所知的大秘密掀了出来，他当然会急得如热锅上的蚂蚁，只好设法使这一场吵架草草收兵。于是，他便会一改刚才趾高气扬的态度，低声下气地抗议说："噢……噢……那种话何必在这儿说呢？"

此后，你就要屡次搬出"甲小姐"来制服他。除非到了他听到甲小姐这个名字时，就情不自禁地愕然一惊，你才再搬出孩子的名字来，要一步步让他知道你的厉害，这也是活用对方弱点的另一个要诀。

但是，要注意千万不能在众人面前公开他那个弱点。你只能以能够使他明白的方式闪烁其词，把他掌握得死死的。在这种情况下，他哪敢撕破脸？每次吵架，他当然会被逼得竖白旗

缴械投降。

◎ 狐狸总会露出尾巴

人都想掩盖自己的弱点和丑处，更有些心智狡猾的人城府很深，很难让人抓住把柄。可是“道高一尺，魔高一丈”，再狡猾的狐狸也会露出尾巴。下面介绍几种厚黑办法，用以套出抵赖者、掩盖者的尾巴，让他主动露出马脚。

1. 用激将法，故作无理，带出马脚。

一位富婆傍了一青年男子多年。这男子不堪忍受这种金钱与肉体的交易，与另一女子由喜生恋。富婆由妒生恨，设计陷害男青年，在一天晚上，富婆邀他前往别墅欲行床笫之欢。青年不允，富婆便将他以强奸之名告上法案。法官问：“被告，你强奸她没有？”青年答曰：“强奸了。”法官又同：“强奸几次？”此时，男青年装作虔诚的样子。回答说：“只此一次，望法官念我初犯，从轻处罚。”此语一出，富婆在厅下大喊：“我俩同居多年，他强奸我足有几百次了！”结果，富婆不打自招，青年被判无罪，也由此摆脱了富婆的纠缠，与那女子建立起自己的家庭。

2. 用恐吓、打草惊蛇，诈开其口。

唐朝有个县令，名叫王鲁，自从就任以来就一直暗中贪污受贿。下级官吏们也跟着效法，百姓们怨声载道，苦不堪言。有一天，王鲁得知上司要来察访民情，整肃吏治，不禁担忧起自己头上的乌纱帽来。他在批阅公文当中，正好看到本县百姓连名告发他手上的主簿受贿的一叠状子，更是心急如焚，神情恍惚。忧虑中，他鬼使神差地在一张状子上批下“汝勿打草，否则惊蛇”八个红字，从而流露出唯恐主簿被告发而牵连到自己的恐惧之情。

无意识的打草惊蛇，会使对手有所警觉，预作防范，有意识的打草惊蛇，却可以使对手惊慌失措，答应你所有的要求。

有些法官善于使用这种打草惊蛇的策略，故意说出已知的

一点事，使罪犯或对手相信，他已掌握了全部罪证。罪犯于是稀里哗啦地把所知道或所做的一切的一切全部地抖落出来。

3. 绕圈子，引蛇出洞，设下圈套。

这种技法的含义，就是自己已经掌握了足以制服对手的有力证据，但却因为时机不成熟或环境不适宜而不便抛出。为了能够抛出证据，必须采取一些措施，引诱对手进入自己所需的时机或环境之中，然后一举将其击溃。

实施这种技法的关键，在于“引”。“引”有两个环节：

一是时机与环境。何时引，每一步引到什么程度，所引适不适合，都要考虑面临的机会和氛围。操之过急或行之迟缓，都不相宜。

二是巧妙与自然。既然是要对手的思路按照自己的愿望发展，这就要求引者不能露出破绽，必须天衣无缝，浑然天成，一步一步地向预定目标靠拢。

某大学生家里来客，父亲叫他去买一瓶茅台酒。待酒买回，发现是假货。父亲将假酒端于杯中，去了商店，让店主拿过一瓶茅台酒来。父亲持酒仔细审视，并自语道：“唉，这年头假茅台太多了！”店主抢过话头：“你放心，我这里绝无假货！”父亲仍叹道：“啊呀，上周我在市中心一家店铺买了一瓶，店主还不是打包票说绝对不假？谁知打开来一看，是一元钱一斤的高粱酒！”店主道：“你去找他呀！”父亲苦丧着脸说：“已经过了好几天才开瓶发觉的，他还会认账吗？”店主惋惜道：“你当时发觉就好了，他敢不认账！”父亲认真请教：“要是当时发觉了，他还是不认账咋办？”店主指教：“找工商局去呀！人赃俱获，他能不怕吗？”父亲见时机成熟了，就向躲在一边的儿子一招手，而后从怀中摸出那假酒来：“那好！请你看该咋办吧？”店主一下傻了眼。

4. 拍马屁，投其所好，满足欲求。

如果他喜欢得利，便让他获利；他如果好色，就让他占有各色美女。总之，每一件事情，都投其所好，从而在暗中抓住了他的把柄。后来，他虽然后悔了，醒悟了，但却由于授人以

柄，迫不得已受到要挟和控制。

◎ 没有把柄就造一个

说起制造把柄的厚黑技术来，明朝张居正用一个把柄安到两个人身上的手段，令人叹为观止。

明神宗朱翊钧即位时才 10 岁，朝廷大权由三个人分掌，宫内有太监冯保，宫外有内阁大学士高拱和张居正。其中数张居正最为诡计多端，为了独揽大权，他想出一条一石二鸟的毒计。

他先与高拱套近乎，拉关系，称兄道弟。明代一开始便接受唐宋两代宦官乱政的教训，前期对太监限制很严，太监名声不佳。高拱见张居正与自己亲近，自然喜不自禁，视为知己，遇事都与张居正商议。

第一步成了，张居正就开始了第二步。他派一死党扮作太监模样，混进宫去，装作刺客行刺皇上，并故意被众太监拿住。但无论怎么审讯，那刺客都不讲谁是主使。冯保无奈，只好向张居正求教。

张居正装模作样地说："这刺客扮作太监模样，分明是要嫁祸于您。权要大臣中，您与谁有过结呢?"冯保想了一下，权要大臣就是指张居正自己和高拱了。冯保想起高拱对自己轻蔑的眼光和与自己的几次争辩。分明是他想要整死自己。于是回去继续审问。

回去升堂，冯保对刺客说："我已知是高拱派你来的了。只要你招出高拱是主谋，我便不杀你，还保你做官。"刺客忙点头承认，画押写供。神宗见刺客招供，心中生气，但念高是前朝老臣，于是暗示他告老隐退了。

张居正又让刺客翻供。神宗听说刺客翻供，亲自审问。刺客说原先的供词是一太监审问时教给自己说的。他指一下站在神宗身旁的冯保说："就是他！"神宗嫌冯保拿刺杀皇上的案子当儿戏，竟用来当作打击政敌的圈套，心中生厌，自此也疏

远了冯保。至此，张居正大获全胜。

张居正先造好了一个刺杀把柄，用离间计让冯保把它发在了高拱身上，搞倒高拱后又通过翻供，把把柄稍加修理又安在了冯保头上，实现了自己的夺权大计。

清朝雍正皇帝在位时，按察使王士俊被派到河东做官，正要离开京城时，大学士张廷玉把一个很强壮的佣人推荐给他。到任后，此人办事很老练，又谨慎，时间一长，王士俊很看重他，把他当作心腹使用。

王士俊期满了准备回到京城去。这个佣人忽然要求告辞离去。王士俊非常奇怪，问他为什么要这样做。那人回答："我是皇上的侍卫某某。皇上叫我跟着你，你几年来做官，没有什么大差错。我先行一步回京城去禀报皇上，替你先说几句好话。"王士俊听后吓坏了，好多天一想到这件事两腿就直发抖。幸亏自己没有亏待过这人，多吓人哪！要是对他不好，命就没了。

为人处世，要像王士俊一样懂得矜持。交朋友也要有城府，否则会授人以柄，后患无穷。

一个人深有感触地说："矜持是很多人借以保持神秘的法宝，但我却常常把握不住，想想很亏的。心里本来有什么东西，你把它当做自己看家的内涵，放得很高看得很重，仿佛你就因为它而有资本，含蓄和深沉。可一旦说出，你就没了，而若给有城府的人掌握了你的内涵，他就在你面前更有资格矜持了。因为你把内心的一块领地出卖给了人家，人家有更大的内心势力了。他的大城府既然占据了制高点，他就可以在自家阳台上任意俯视你的小城府了，而且一览无余。这样，你便既不自主自在，又无神秘可言，自然也就显得不珍重了！而假若你要回访别人，人家可是庭院深深深几许的，你根本没门。所以要谨防由于你的拱手相让'丧权辱国'而导致别人对你的心灵殖民哦！"

"初到一个新的人际环境，更要注意矜持和城府问题啦。因为这时候你极易发现人都是好的，于是被一团和气所迷，全

忘了逢人只说三分活的古训。相处日久，了解渐深，你才会意识到你原来所认识的只是人家的一个侧面，此时所见才是完完整整立体多面的人。于是，你会再考虑抽身回转，与他人保持一种距离以保护自己。但是，你把自己交出去，就等于把水泼出去了，收不回来的。这样，以后你能平平衡衡地与人保持一种相等的距离吗？不可能。别人往你这儿来是长驱直人，你往别人那儿去，却是寸步难行。没办法哟！你只好带着满身的痱子，疙疙瘩瘩地生活在这些人中间，这也许就是张爱玲所说的啃咬性的小烦恼吧？”

说得都是肺腑之言。

总之，袒露之心如一个被脱光了衣服的姑娘，在众人的目光下无地自容。对人交心是危险的，因为你有了让人控制的把柄，会成为任人驱使的奴隶而不能自主。在现实生活中，不是所有的悄悄话都能长久悄悄下去。

捕风捉影的话不要说。捉贼要赃，拿奸要双，这就要求我们说话办事要有真凭实据，如果我们向对方说的悄悄话，如风如影，纯属无稽之谈，那是很危险的，尤其是对一个人的隐私更是不可在私下信口开河，胡编乱造。如你说，某男与某女在街道的树荫下拥抱亲吻，那情景真比演电影还卖力。若被听者传出，当事人可能恨你骂你，伺机报复你，甚至当面计较，对抗，要你说出个所以然来，你怎么说呢？把悄悄话再说一遍，请拿出证据来！你当时又没有摄像，又没有录音，怎么能够证明某男与某女曾有这种热烈的表演呢？不赔礼道歉行么？即使你看见人家有如此这般的举动，没有别人为你证明，这样的悄悄话，也是万万说不得的。人心难测，我们说悄悄话不能只图一时痛快，而不计后果。

违纪泄密的话不要说。小至单位大至一个国家在一定时期，一定范围内都有秘密，我们只能守口如瓶，不可泄露。有的人轻薄，无纪律性，就私下把机密“悄悄”出去了，弄得一传十，十传百，家喻户晓，有些心术不正的人如获至宝，拿去作为谋利的敲门砖，给单位乃至国家造成严重损失。即使诸

如涉及人事变动的内部新闻，你也不要去向有关的人说悄悄话，万一中途有变，你如何去安抚别人呢？如果为此而闹出了矛盾谁负责呢？向亲友泄秘，不是害人便是害己。你一片热心向他说了悄悄话，他可能认为这是泄露机密，于是，他当面批评、指责你，甚至状告你，你的体面何在？还是封锁感情，守口如瓶吧。

披露悄悄话的话也不要说。须知这世上有些人很怪，情投意合时无话不说，无情不表。一旦关系疏淡，稍有薄待，便反目成仇，无情无义，甚至添油加醋，不惜借此陷害，从而达到不可告人的目的。殊不知，这些抖出悄悄话的人，也要吃亏的。我们知道，悄悄话大多是在两人之间传播，试问，你一个人能够证明我有此一说吗？甚至对方出于愤怒会狠狠还击，跟编小说一样编出你的悄悄话，以十倍于你的兵力将你置于有口难辩的境地，纵然两败俱伤，也没有白白被你出卖。结果如何呢？你本是讨好卖乖，求名逐利，或发泄私愤，算计别人，不巧却被悄悄话所害。所以，假使你听了悄悄话，也没有必要往外抖，任何人在这个世上都有一片自由的天地，还是讲究信义，以善良为本，何必让人反咬一口呢？

许多人打碎镜子，是因为镜子让他们看到了自己的丑陋。最后应该特别强调的是：讲秘密会陷你于不利，而听秘密同样也不安全。许多人因为分享了别人的秘密而不得善终。他们不能忍受那些见过他们丑相的人。假如你知道了别人不光彩的底细，别人看你的目光绝不会友善，尤其是有权有势的人，会找机会打击你。听秘密也是落人把柄，尤其注意不要与比你强大的人分享秘密。

秘密，听不得，讲不得。

■ 人性弱点厚黑真言十二：煽风点火

——想方设法让对方进入激动状态，如愤怒、羞耻、不服、高兴，从而导致情绪失控，然后无意识中受到操纵，去干你想让他干的事。

人是有感情、易激动的动物，人性的弱点也正源于此。想方设法让对方进入激动状态，如愤怒、羞耻、不服、高兴，从而导致情绪失控，然后无意识中受到操纵，去干你想让他干的事。

◎ 活学活用激将术

激将术一般有下列几种：吹胡子瞪眼睛，敲桌子点鼻子，惹人发怒；用高帽赶鸭子上架；故意贬低，挑起好胜之心；冷冷冰冰，或佯装不信，使人吐露真言。对垒之中，一是看忍功耐心，谁更冷静；二是看谁扮演得更天衣无缝，使对方察觉不

到自己的真实意图。

战国时的晏子博学多才，聪明机智，是齐国有名的政治家，为齐国的富强做了很多事。齐景公提拔晏子做了相国。

当时齐国有三个大力士，一个叫公孙捷，一个叫田开疆，一个叫古冶子，号称“齐国三杰”。他们因为勇猛异常，被齐景公宠爱，晏子遇到这三个人总是恭恭敬敬地快步走过去。可是这三个人每当见晏子走过来，坐在那里连站都不站起来，根本不把晏子放在眼里，仗着齐景公的宠爱，为所欲为。

当时，齐国的田氏，势力越来越大，联合国内几家大贵族，打败了掌握实权的栾氏和高氏，威望越来越高，直接威胁着国君的统治。田开疆正属于田氏一族，晏子很担心“三杰”为田氏效力，危害国家，想把他们除掉，又怕国君不听，反倒坏了事。于是心里暗暗拿定了主意：用计谋除掉他们。

一天，鲁昭公来齐国访问，齐景公设宴招待。“三杰”佩剑立于堂下，态度十分傲慢。正当两位国君喝得半醉的时候，晏子说：“园中的金桃已经熟了，摘几个来请二位国君尝尝鲜吧！”齐景公传令派人去摘。晏子说：“金桃很难得，我应当亲自去。”不一会儿，晏子领着园吏，端着玉盘献上六个桃子。景公问：“就结了这几个吗？”晏子说：“还有几个，没太熟，只摘了这六个。”说完就恭恭敬敬地献给鲁昭公、齐景公每人一个金桃。鲁昭公边吃边夸金桃味道甘美，齐景公说这金桃不易得到，鲁国大臣叔孙大夫和晏子也每人吃了一个金桃。晏子说：“盘中还剩下两个金桃，请君王传令各位臣子，让他们都说一说自己的功劳，谁功劳大，就赏给谁吃。”齐景公说：“这样很好。”便传下令去。

话音未落，公孙捷走了过来，得意洋洋地说：“我曾跟着主公上山打猎，忽然一只吊睛大虎向主公扑来，我用尽全力将老虎打死，救了主公性命，如此大功，还不该吃个桃吗？”晏子说：“冒死救主，功比泰山，应该吃一个桃。”公孙捷接过桃子走了。

古冶子喊道："打死一只虎有什么稀奇！我护送主公过黄河的时候，有一只鼋咬住了主公的马腿，一下子就把马拖到急流中去了。我跳到河里把鼋杀死了，救了主公，像这样大的功劳，该不该吃个桃？"景公说："那时候黄河波涛汹涌，要不是将军除鼋斩怪，我的命就保不住了。这是盖世奇功，理应吃个桃。"晏子急忙送给古冶子一个金桃。

田开疆眼看金桃分完了，急得跳起来大喊："我曾奉命讨伐徐国，杀了他们主将，抓了五百多俘虏，吓得徐国国君称臣纳贡，邻近几个小国也纷纷归附咱们齐国，这样的大功，难道就不能吃个桃子吗？"晏子忙说："田将军的功劳比公孙将军和古冶将军大十倍，可是金桃已经分完，请喝一杯酒吧！等树上的金桃熟了，先请您吃。"齐景公也说："你的功劳最大，可惜说晚了。"田开疆手按剑把，气呼呼地说："杀鼋打虎有什么了不起！我跋涉千里，出生入死，反而吃不到桃，在两国君主面前受到这样的羞辱，我还有什么脸活着呢？"说着就挥剑自刎了。公孙捷大吃一惊，拔出剑来说："我的功小而吃桃子，真没脸活了。"说完也自杀了。古冶子沉不住气说："我们三人是兄弟之交，他们都死了，我怎能一个人活着？"说完也拔剑自刎了。人们要阻止已经来不及了。

鲁昭公看到这个场面无限惋惜地说："我听说三位将军都有万夫不当之勇，可惜为了一个桃子都死了。"

可惜是可惜，碰上了晏子这激将法祖师爷，也只有死路一条。激将法的基本道理便是让你的好胜之心一跃而起，把什么都放在一边，命也不要地去争你设置好的东西。

施用激将法，除了要考虑对方身份以外，还要注意观察对方的性格。一般说来，一个人的性格特点往往通过自身的言谈举止、表情等流露出来，快言快语、举止简捷、眼神锋利、情绪易冲动的人，往往是性格急躁的人；直率热情、活泼好动、反应迅速、喜欢交往的人，往往是性格开朗的人；表情细腻、眼神稳定、说话慢条斯理、举止注意分寸的人，往往是性格稳

重的人；安静、抑郁、不苟言笑、喜欢独处、不善交往的人，往往是性格孤僻的人；口出大言、自吹自擂、好为人师的人，往往是骄傲自负的人；懂礼貌、讲信义、实事求是、心平气和、尊重别人的人，往往是谦虚谨慎的人。对于这些不同性格的对话对象，一定要具体分析，区别对待。

比如对待傲气十足的人，如果他面子看的很重而讲究分寸，你不妨从正面恭维入手，让他飘飘然，因为虚荣而顺从你的意图。这种类型的人只要你说他长得高，他便会踮起脚给你看。

诸葛亮对关羽，便采取此法，马超归顺刘备之后，关羽提出要与马超比武。为了避免二虎相斗必有一伤的结局，诸葛亮给关羽写了一封信：我听说关将军想与马超比武。依我看来，马超虽然英勇过人，但只能与翼德并驱争先，怎么能与你美髯公相提并论呢？再说将军担当镇守荆州的重任，如果你离开了造成损失，罪过有多大啊！关羽看了信以后，笑着说“还是孔明知道我的心啊！”他将书信给宾客们传看，从此打消了入川比武的念头。

由此可见，诸葛亮的激将之术绝对不逊于晏子，他的激将法使得已臻化境，给人号脉尤其准确。

公元208年，曹操亲率二十多万大军南征。江东的孙权摇摆在抗曹与降曹的两种选择之间。经过鲁肃的建议，孙权有意联合刘备对付曹操。这时诸葛亮也与刘备商量联孙抗曹，他在分析了江东当时的处境和可能出现的对策之后，料定孙权方面会派人前来试探。果然，鲁肃跟踪来到，从而成为诸葛亮开展一场出色外交谈判的起点。诸葛亮听说江东来人，便高兴地说：“大事济矣！”接着十分慎重地叮嘱刘备，凡来人提及与曹操作战的问题，都推给他诸葛亮回答。他不仅要从与来人对形势的谈话中捕捉相关信息，而且还打算通过倾心交谈结交朋友。结果，直率的鲁肃经过诸葛亮的争取，透露出江东投降倾向与抗曹势力的现状和作为决策者的孙权目前害怕曹操兵多将

广、不敢决策抗曹的心态，并且自告奋勇，愿意充当诸葛亮出使江东鼓动抗曹的引荐人。后来的情况证明，在江东谈判中，鲁肃确实起到了穿针引线和弥合裂缝的作用，给予诸葛亮很大的支持。诸葛亮在见到江东决策人物之前，首先遭遇到的是一批力主降曹、胆怯自私的文官。他们虽非决策人物，但对孙权决策有重大影响；尤其是谋主张昭，曾经是江东第二代创业者，孙权的哥哥孙策临终时指定的处理江东内政的主要决策顾问。这些人的投降主张已经严重地干扰着孙权抗曹的决心，诸葛亮采用了快刀斩乱麻的果断手法，对各种不利于孙刘联兵抗曹的言论，一驳到底，不拖泥带水。

很快，诸葛亮与孙权直接会谈。他看到孙权“碧眼紫髯，一表堂堂”，立即判断对手有很强的自尊，“只有激，不可说”。对待这位江东的最高权威人物，诸葛亮对准他当时在战与降之间举棋不定的矛盾心态，不但把曹操的实力格外加码地描述了一番，而且一点也不委婉地建议他如果不能早下抗曹决心，不如干脆投降。孙权不甘屈辱，立即回敬一句：“诚如君言，刘豫州何不降曹？”于是诸葛亮抓住这个话茬，毫不犹豫地抛出一枚令对方难以承受的重磅炸弹：“昔田横，齐之壮士耳，犹守义不辱。况刘豫州王室之胄，英才盖世，众士仰慕。事之不济，此乃天也，又安能屈处人下乎！”这枚炸弹既是对孙权的强大刺激，也是对孙权的有力鞭策，当然还是刘备一方对抗曹的坚定表态。此时，被触犯了尊严的孙权“不觉勃然变色，拂衣而起，退入后堂”。

一个平庸的谈判家很难有如此的胆识，因为这要冒造成整个谈判夭折和失败的危险。但是，诸葛亮决不是徒逞一时口舌之快而意气用事的人，他之所以敢于这样做，完全是肯定了孙权绝不肯轻易降曹的缘故。应该说，诸葛亮对这种“破坏性的试验”还是心中有底的，正如他后来三气激怒周瑜一样，都取得了别人意想不到的效果。

在鲁肃的斡旋下，诸葛亮与孙权的谈判迅速恢复，并且很

快实现妥协，事实证明了这枚重磅炸弹的有效威力。十分清楚，诸葛亮是怀着破釜沉舟的心情向孙权展开强大攻势的，这完全符合当时形势对双方的要求。

在最精彩也最关键的最后与周瑜的一场谈判中，诸葛亮善于拨弄对手弱点的战术发挥到了极致。周瑜是对孙权决策影响最大的人物，一旦抗曹开始，他必然也是主帅，诸葛亮必须调动起他的强烈抗曹愿望。于是异想天开地利用曹植《铜雀台赋》中“揽‘二乔’于东南兮，乐朝夕之与共”的句子，诳称曹操有染指孙策遗孀大乔和周瑜妻子小乔的念头。这不啻在周瑜最敏感的部位砍了一刀，把一个故作深沉、正得意洋洋地对诸葛亮大演其戏的周郎激得顷刻之间离座而起，将自己与曹操势不两立的意愿和盘托出。诸葛亮就此圆满完成了出使江东的重要使命。

◎ 一刀戳到对方的痛处

“激将法”中的“激”，确切地说，就是要从道义的角度去激对方，让对方感到不再是愿不愿意去干，而是必须去干。

以义激之的方法对中国人更为有效。因为中国传统道德文化中有一个重要的方面就是重视人的品德修养，讲求道义、气节。对于义，每个人都有自己的衡量标准，在每个人的心中都有一面旗竖在属于做人道德的领地。激之以道义，恰恰都是去触及对方内心深处的人性弱点，让他认为对方求助的实质是道义的行为。

有一位母亲在和别人聊天的时候，谈到了自己的儿子。原来这个儿子要求母亲为自己买一条牛仔裤，一个简单得不能再简单的要求。但是，儿子怕遭到拒绝，因为他已经有了一条牛仔裤，而母亲是不可能满足他所有的要求的。于是儿子采用了一种独特的方式，他没有像其他孩子那样或苦苦哀求，或撒泼耍赖，而是一本正经地对母亲说：“妈妈，你见过没见过一个

孩子，他只有一条牛仔裤？”

这颇为天真而又略带计谋的问话，一下子打动了母亲。事后，这位母亲谈起这事，说到了当时自己的感受：“儿子的话让我觉得若不答应他的要求，简直有点对不起他，哪怕在自己身上少花点，也不能太委屈了孩子。”

一个未成年的孩子，一句话就说服了母亲，满足了自己的需要。在他说这话时，惟一目的就是要打动母亲，并没有想到该用什么样的方法。他在无意中使用了激将术，取得了绝佳效果。

通过故意贬低对方，看不起他，说他不行，借以激起对方求胜的欲望，也能使其超水平发挥自己的能力，从而达到目的。

在《三国演义》第六十五回中，马超率兵攻打葭萌关的时候，诸葛亮对刘备说：“只有张飞、赵云二位将军，方可对敌马超。”

刘备说：“子龙领兵在外回不来，翼德现在这里，可以急速派遣他去迎战。”

诸葛亮说：“主公先别说，让我来激激他。”

这时，张飞听说马超前来攻关，大叫而入主动请求出战。

诸葛亮佯装没有听见，对刘备说：“马超智勇双全，无人可敌，除非往荆州唤云长来，方能对敌。”

张飞说：“军师为什么小瞧我！我曾单独抗拒曹操百万大军，难道还怕马超这个匹夫！”

诸葛亮说：“你在当阳拒水断桥，是因为曹操不知道虚实，若知虚实，你怎能安然无事？马超英勇无比，天下的人都知道，他渭桥六战，把曹操杀得割须弃袍，差一点丧了命，绝非等闲之辈，就是云长来也未必能战胜他。”

张飞说：“我今天就去，如战胜不了马超，甘当军令！”

诸葛亮看激将法起了作用，便顺水推舟地说：“既然你肯立军令状，便可以为先锋！”

结果张飞与马超在葭萌关下酣战了一昼夜，斗了二百二十多个回合，虽然未分胜负，却打掉了马超的锐气，后被诸葛亮施计说服而归顺刘备。

在三国演义中，诸葛亮针对张飞脾气暴躁的性格，常常采用激将法来说服他。每当遇到重要战事，先说他担当不了此任，或说怕他贪杯酒后误事，激他立下军令状，增强他责任感和紧迫感，激发他的斗志和勇气，扫除轻敌思想。

◎ 正话也可以反说

有一对夫妻，丈夫趁妻子周末回娘家之际，邀请了自己的哥们在家吃喝玩乐，弄得杯盘狼藉，全都醉倒在床上。妻子回来后，见此状立即拿出主妇的威风，大喊："都给我起来!"自然，丈夫的哥们前脚一走，后脚便是夫妻之间的内战爆发。两人针锋相对，寸土不让，争吵得十分激烈。丈夫怒不可遏，高高地举起一只巴掌，正欲打下去，那妻子却突然狂笑道："好，好，没想到你还真进人角色了。你打吧，这一巴掌打下去，你会后悔一辈子的!"说也奇怪，此言一出，丈夫那高举起的手掌便戛然而止，一场冲天怒气也化为乌有了。

这种逆反心理的应用，也是一种好的激将法。对于有些人，在某种事情上，你禁止他做，他便会禁不住去做，尤其是倔犟的人更会如此。反之，你放手不管，说"你尽管做吧"，对方反而不愿服从，或者起了怀疑，结果就不去干了。懂的这个道理，便会在很多场合操纵人心，易如反掌。

如果说到"用功读书"，便会不想念书；规定"未成年者不可以抽烟"，便会变得想偷偷抽抽看。这种情况，并不只限于孩童才会发生。人类一旦被人指示或命令，就会本能地产生反抗心理。

反用这种人性的弱点往往可以收到奇效。

如果有人到迪斯尼乐园去，发现园中没有烟灰缸，因此问

管理员："此地禁烟吗?"对方答复却是："不，不禁烟，吸烟也可以的，烟灰请直接往下丢就行了。"

但是，当你眼看周围却完全没有烟蒂，大概是因为清扫员不辞辛劳地把垃圾和烟蒂迅速清除了吧！因此，游客想抽烟时，却觉得不该在一尘不染的地面上丢下烟蒂了。在迪斯尼乐园，不知是否由于这种心理作用，吸烟的人较想象中少许多。虽然平日毫不在乎地乱丢烟蒂，但一旦被人公开地说："请丢"，却反而不好意思。

对儿童的教育也是，光说"给我好好念书"，会产生反效果，偶而可试着说："你尽量玩没关系"。玩和丢烟蒂不同，绝不能说是坏事，小孩一被这样说了后，也就不好意思毫不顾忌地大玩特玩了。

你如果处于经理地位的话，大概知道总是严厉申斥、大吼大叫的话，职员的工作效率绝不可能提高吧？偶尔你也可以试着说说："不必那么认真也可以啊！"试试看！

对工薪阶层来说，因为知道业绩等于报酬的法则，所以上司的相反言语反而激发了干劲。

愤慨之人易吐真言。1812 年拿破仑侵俄战争失败后，俄、英、普等国组成反法同盟军，开始反攻。拿破仑虽取得一些战役的胜利，但总的趋势每况愈下。法国的盟国奥地利一面积极备战，一面以停止结盟相威胁，提出了种种条件，被拿破仑断然拒绝。

1813 年 7 月，拿破仑在德累斯顿的马尔哥和宫会见奥地利使者梅特涅。他想借此机会威胁梅特涅，并且探听他最近和沙皇会谈的结果。拿破仑腰悬宝剑，腋下挟着帽子，威仪十足地接见梅特涅。说了几句客套话，问候了弗兰西斯皇帝后，他面孔一沉就单刀直人："原来你们也想打仗。好吧，仗是有你们打的。我已经在包岑打败了俄国，现在你们希望轮到自己了。你们愿意这样就这样吧，在维也纳相见。本性难移，经验教训对你们毫无作用。我已经三次让弗兰西斯皇帝重新登上皇

位。我答应永远和他和平相处。我娶了他的女儿。当时我对自己说：'你干的是蠢事。'但到底是干了，现在我后悔了。"

梅特涅看到对手忘掉了自己的尊严。于是他愈发冷静，故意刺激拿破仑这头好斗的野牛。他提醒拿破仑说，和平取决于你，你的势力必须缩小到合理的限度，不然你就要在今后的斗争中垮台。拿破仑被激怒了，声言任何同盟都吓不倒他，不管你兵力多么强大，他都能制胜。接着，他说他对奥地利的军队有准确的了解，每天都收到这方面的详细情报，等等。梅特涅打断他的话，提醒拿破仑，如今他的士兵不是大人，都是小孩。拿破仑激动地回答："你不懂得一个军人是怎么想的。像我这样的人，不大在乎 100 万人的生命。"说完，他把帽子扔到一边。梅特涅并没有替他拣起来。

拿破仑注意到这无言的蔑视，只得继续说道："我和一位公主结婚，是想把新的和旧的、中世纪的偏见和我这个世纪的制度融为一体。那是自己骗自己，现在我充分认识到自己的错误。也许我的宝座会因此而倒塌，不过，我要使这个世界埋在一片废墟之中。"梅特涅无动于衷。拿破仑威吓不成，就改用甜言蜜语，哄骗笼络。他在把梅特涅打发走的时候，拍一拍这位奥地利大臣的肩膀，语言平和地说："好啦，你知道事情会怎么样？你不会对我开战吧！"梅特涅马上答道："陛下，你完了。来时我已有此预感，去时就肯定无疑了。"后来他又对人说："他什么都给我讲清楚了。这个人一切都完了。"不久，奥地利加入了第六次反法同盟的行列。

很显然，在这次较量中，胜利者是梅特涅。一贯以权谋多变著称的统帅拿破仑不能控制住自己愤怒的情绪，连连失态，说些大话、气话，想借此胁迫梅特涅。相反，梅特涅却能冷静处事，不辱使命，不失时机地以言辞激怒拿破仑，使其暴露内心世界。梅特涅的话语不多，但他一则表达了对欧洲和平的看法，即取决于拿破仑；二则也得出结论，拿破仑固执己见，不思变通，在欧洲联合进攻下，其失败的命运是注定的。后来的

结果真的被梅特涅言中了。

拿破仑可能也有用激将法的策划，结果自己却热了起来。

激将法常被用于探测别人的意图与态度。关键之处在于：对于别人高深莫测的只言片语，你要佯装不屑一顾，暗中揣度对方的心底，并点点滴滴将秘密引到他们的舌端，对方一旦发烧，便会不顾一切地吐而后快，最后落入你精心巧设之网。

这个技巧可用于日常交谈之中。对方打开话匣子时，佯装怀疑，表示不相信，是使你的好奇心如愿以偿的万能解匙。这一切都是不知不觉之中，令对方情不自禁地就范而成的，此乃浑然天成的激将妙法也。

某市个体服装店老板齐某生意越做越大，营业额大幅度上升。税务部门要其补交税款，但其拒不承认营业额增大。一稽征员多次上门，均被其搪塞过去。

这天，另一稽征员老谭找到他。稍事交锋后，老谭便以关心的口吻问道：

"有笔大生意，做不做？"

"生意人，哪有不做的！啥款式？多少？"

"上次那种西装，两百套。"

"我正想吃进一批西装来换季。开价呢？"

"每套180元。如果全要，可打九折。唉，可惜你没有这个肚量！"

"笑话？我就要全吃！"

"你全吃？我提醒你：老规矩，货款必须在两个月内全付清啊！"

"小看人！两个月，我还卖不出来吗？"

"这可是3万多元哪！"

"算个屁！今年以来，我哪个月不卖两万？"

"那好。你先把这几个月漏的税补交了再说吧！"

"你……天哪！"

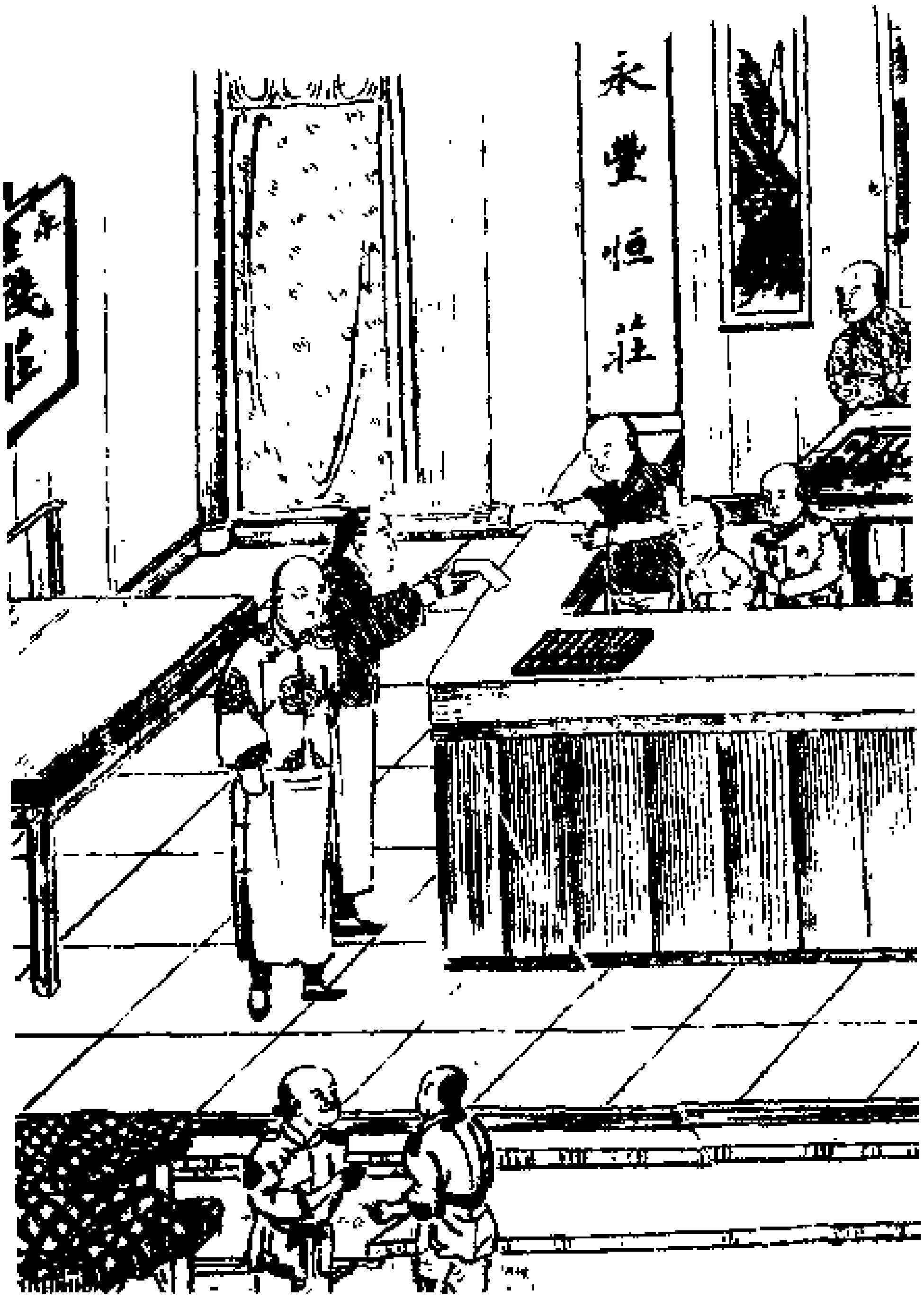
〔第三篇〕

贪便宜：

舍得孩子套住狼

李宗吾说：自私是人的天性。这种自私的天性是不能改变的。当看到财色时，人第一个想到的就是据为己有。真正的厚黑者懂得顺应这种人性，先给他一些甜头，然后从中得到更大的利益。要有舍得孩子套住狼的魄力风范。

■ 人性弱点厚黑真言十三：先予后取



——一味地搞欺诈赚蝇头小利，虽然会尝到一点小甜头，但肯定行之不远。

旧话说，无商不奸。但商人做生意也要施小恩小惠。这虽然暂时和赚钱相矛盾，但终究会得到长久的利益。一味地搞欺诈赚蝇头小利，虽然会尝到一点小甜头，但肯定行之不远。

◎ 暂时地失去是为了更多地得到

一勤天下无难事，百忍堂中有太和。和能致财，这是经营

的基本功，对顾客笑脸相迎，小恩小惠，以诚经商，顾客自然会常常光顾。通过此举，不仅可以赢得顾客的欢迎，改善商家与客户的关系，而且可以顺利成交。但我想没有顾客会糊涂到相信商人们不赚钱反而赔钱。

诚信、和气和信誉是大智若愚，是一种经商的厚黑韬略和智慧。

一个人不可能独自凭借自己的力量去闯世界，即使是那些白手起家的有成就的人也需要借助众多的人的支持才能达至今日的业绩。问及他们成功的经验，都会对自己的讲求信誉和以诚经营而自豪不已。讲信誉，讲诚信，送给别人一个人情，表现自己的诚意，你会收到意想不到的回报。

您要赚别人的钱，应当在心中贮存这样一个信念，社会上所有的人都能帮助你，所以你要对这个社会心存感激。这会使你赚钱的信念变得更加强烈，更加坚强，会使你纠正一些对于赚钱的错误看法。

天外有天，人外有人。即使你有许多长处也不要沾沾自喜，目空一切。如果你看不起别人，别人也就会看不起你。同样的，如果你对别人搞欺骗，使手段，早晚会被别人识破，那么别人同样也会借用你所使用过的手段来对付你。真正的厚黑专家不会这么做的。

但你答应为别人做的事不要过多，因为你有可能不能一一兑现，一旦有一件事情落空，你就会不好交差。如果这样的事发生两次，三次，你的形象就会在别人的心目中被人为地降低，久而久之你的威信将会一扫而光，谁还会来尊重你，谁还会来帮助你，你还怎么能赚到钱呢？

自己能办到的事，不要让人帮忙，免得让人说你无能；答应别人办的事，一定要尽力去完成，否则别人非但会认为你能力不够，还会觉得你没信用。别人愿意帮助你是一回事，你请求别人帮助则是另一回事。另外，你也不要非让别人做不愿意的事情。即使他们按照你的意图做了，心里也一定很不痛快。

但是，即使你不愿欠别人的人情债，在现实生活中，你仍会

不知不觉地受别人的好处。人生就是这样,所以没有人情味的人往往会被别人说成是冷血动物,会遭到别人的冷遇和抛弃。

以这种观点与他人交往，你的心里才能坦荡，才会毫无牵绊。当然，不是所有人都会积极去偿还欠你的人情债。不过，总会有人还的。因此，有机会的话，你还是应该试着让别人欠你人情债，终有一天，你会连本带利收回来的。将来也许有一天，你会获得大大的回报。这才是厚黑的最高境界。

在美国，有一个农人子弟，靠自己的智慧和才能搞起食品加工业，后来竟成为国际知名的企业家，这个人就是美国的亨利·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种勤劳纯朴的性格，他的这种淳厚的性格得到企业界同行的交口称赞并且为自己赢得了巨大的成功。不过单靠性格厚道还是不够的，霍金士还兼有那种创业的苦干精神和顽强毅力。他把农民勤劳纯朴的性格优点和企业家应该具有的远见卓识和厚黑智慧巧妙地融为一体。

霍金士刚开始经营食品加工业的时候，美国的《纯正食品法》还没有出台，许多食品行业的从业人员在制成品中乱加一些添加物，严重危害着人们健康。

对此，霍金士保持着坚决反对的态度。他认为赚钱也要赚得正正当当，不能赚黑心钱，尤其是干食品这一行业，不能为了赚取眼前利益而损害消费者的利益，甚至危害消费者的健康。他说："供应消费者优良的食品是我们的天职，不能一味在价格和原料投人上做文章、动手脚。"保证食品纯正，这就是他在经营上的大原则。

他还严格要求本公司的职员，要他们抱着"这些食品是我们吃"的心理去工作，要特别注意讲究卫生。

霍金士坚持自己的原则几乎到了执拗的地步，为此他遭到了许多同行的非议，自己也因此而蒙受了一些损失。但他始终坚持自己的立场而毫不动摇。凡要在其制作过程中添加东西，都要经过专家试验，证明确实对人体无害才可投入。即便给食品添加防腐剂也不例外，而且他还曾经因为防腐剂的问题而被

挤出食品加工业。

通过一个偶然的实验，专家证明防腐剂对人体有害。霍金士注意到这个报告而且大为震惊，因为几乎所有同行生产的食品中都添加了这种防腐剂。而且这已经成为一种生产惯例。

他决定将这份实验报告公布于世，但专家提醒他是否应该再仔细考虑一下，因为这很可能会在食品业中引起轩然大波，公司也会遭到同行的斥责和排斥，从而招致许多不必要的麻烦。再说，在食品中添加防腐剂早已成为众多食品加工企业的生产模式，添加防腐剂可以延长食品的保存期，有利贮存，一旦放弃防腐剂，就会给食品业带来一个巨大的难题。

但精于厚黑之道的霍金士知道机会终于来了，毅然把这份报告公布于世："既然我们知道了事情真相，我就不能对大众隐瞒。不管后果如何，必须马上向消费者宣告，这是我应尽的责任。"

霍金士此举虽然保护了消费者的权益，擦亮了消费者的眼睛，但却几乎为自己招致了灭顶之灾，同行为了保护自己的利益，特意进行了声势浩大的集合，把霍金士毁谤成为"荒谬至极，别有用心"之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，妄图逼迫霍金士破产。

他们的举动也的确使霍金士的公司陷人了从未有过的困境：产品销售量锐减，市场份额也几乎被别的公司给抢光了。但这只是暂时的，

1906 年,美国政府终于制定了《纯正食品法》。这一法规的创立,使美国食品在国际上声誉鹊起,这是霍金士始料不及的。

更重要的是，霍金士在这三四年的磨难的锻炼下，非但没有被挤垮，反而增强了他创业的信心。最终，他在这场商战中大获全胜，他的公司也由此迎来大发展的鼎盛时期。

霍金士的所作所为，何尝不是一种聪明绝顶的厚黑竞争手段：一方面，固然是从根本上保护了消费者的权益；而另一面，通过反对添加防腐剂的行动，把同行逼进了要么改进工艺，要么下马破产的死胡同，为自己迎来了发展良机。这种先

予后取术不正是赚大财的厚黑武器吗?

◎ 要娶媳妇的人最大方

许多人都认为生意人精明细致，对自己能赚到的每一分钱都不肯放过，手里的一分钱也可以掰成几半花。其实，高明的生意人真正重视的并不是一分钱或一毛钱的得与失；用自己的少部分投入赚回更多的钱，这才是他们做大生意的根本。

精明的生意投入就和娶媳妇时掏红包是一样的。即将完婚的男人很慷慨地向娘家的人分发红包，因为他们知道掏出这些红包之后就可以领回一个如花似玉的大姑娘，带到家里入洞房，然后享受一番男欢女爱的两性生活。将资金投入生意中也是一样，一分投入，十分甚至百分的收益，这是精明的生意人的投资原则。当然，娶媳妇掏红包和做生意投入资金都要审时度势，看清前景。如果娶回的老婆是一个丑八怪或者只会和你胡搅蛮缠，那么你的红包可就掏得太亏了。同样，如果生意人投入经营中的资金如泥牛入海，一毛未归，那么后悔也来不及了。所以，有时候损失了一点东西并不重要，重要的是要把准时机和目标，到时自然会受益无穷。

塞翁失马，安知非福？有时候应该对自己所付出的东西有一个正确的看法，不要太争一时一势的得失。丢卒保车，有时非但不是一种无奈的举措，反而是一种放长线钓大鱼的好计谋，如果非得针尖对麦芒地争个不休，倒不是一件好事了。胜利和失败在某一种程度和某一种意义上也许是相同的。

5 年之前，一位男士，家中颇有积蓄，偶然之中他步入了眼花缭乱的金融投资界，从事有利可图的海外房地产投资生意。结果，他竟然被人骗入圈套，一下子损失了 27 万美元。

本想藉此机会为自己奠定一份可观的财富，谁知竟然惨败，他颇为气愤，决心诉诸法律。他被迫放弃了大量的工作时间来耗费在打官司上面，被弄得筋疲力尽，饭碗也由于长期旷工而被他弄砸了。三年的官司，二年的失业，他用光了自己所

有的积蓄，等到他打赢了这场官司的时候，别人已经把他骗去的钱财挥霍一空，他虽然赢了这场官司，却又输得什么也没有了。这也是因为不知厚黑之道。

作战获胜需要往来征战厮杀。兵死将亡，本是极其平常的事情。但如果是兴国大业，不要说兵，就是名将身死也不足为怪。为了更大的成功，自己损失一点算不了什么，要把眼光放远一点，如果你对蝇头小利追逐不已，那么失去的也许会更多。

商纣王昏庸无道，专宠奸佞小人，整日和美女厮混，不理朝政。后来他听信奸臣之言，说西伯侯周文王姬昌有谋反之意，便差人把姬昌抓来投进监狱。其实周文王本来并无反心，让他这么一逼，反倒生了取而代之的意思了。后来，周文王的臣下多送些珍宝和美女给纣王并不断派人游说文王毫无谋反之意。纣王爱财，更喜渔猎女色，眼见这么多美女自上家门，早就喜昏了头，一高兴，嘴一松，文王便从监狱里回到了家里去了。自此励精图治，积养实力。后来其子武王起兵反纣，终于把商纣杀了而建立周朝。

中国人过惯了小农生活，衣食富足，家有余粮是许多人的梦想。如果有人实现了这一目标，就往往会不思进取，死守家中的财产不放，一点也不肯损失。现实生活中商业交往活动频繁，有许多商业谈判需要双方真诚的双方合作。但即使双方都有诚意，这种谈判仍有可能达不成协议。其原因大多数都是双方不肯在一些问题上让步，其实这也都是细枝末节的东西，根本不太影响双方的利益。本来是双方都可以获得大量收入的合作却因一些小问题而化为泡影。在商业活动中抓住时机是非常重要的，一味纠葛于细枝末节，反而会坐失良机。真是得不偿失。

台湾良机实业总公司总经理张广博，素有“水塔王”之称。他幼时家境贫寒，很小的时候就要经常帮人割草、放牛或卖冰棒以补贴家用。在那段辛勤苦干的童年时光里，幼小的张广博领悟了许多令他以后受益无穷的为人处世的道理，其中令人最难以忘怀的是卖冰棒所给他的启示。

念小学时，每逢夏日放学之后，张广博都会背上一个装着

四十根冰棒的木箱，沿街叫卖。有一天，刚刚卖出三支冰棒，却因暴雨突至气温骤降，任凭他如何叫卖却也无人问津。

眼见箱内所剩的三十七支冰棒就要全部化掉，张广博特别着急，不时地打开箱子察看冰棒的融化程度。谁知由于开箱次数太多，外面热气侵人，更加速了冰棒的融化。

这下子可把他急坏了，心想：反正就要化掉了，不吃白不吃，于是打开箱子，把所剩的三十七根冰棒吃个精光。

张广博本来就有点感冒，这次又一下吃掉那么多冰棒，结果病情加重，转为重感冒。他迷迷糊糊地在床上躺了两个多月，这才逐渐康复。当然，这两个多月期间，他一根冰棒也没卖出去，反面花掉了一大笔医药费。这次惨痛教训使张广博深刻认识到，一件事在面临决择之际，有时要锲而不舍，紧咬不放，有时却必须当机立断。忍痛割爱，这样才不致于因小失大。

商业竞争时，眼光必须放长远一点，不怕眼前的暂时损失。你有潮起潮落，我有不变航标，只要把握准方向，定会在起伏涨落皆无常的商场中财源滚滚而来。

1967年6月，中东战争爆发，东西方交流的海上门户苏伊士运河一度因之关闭不通。日本和西方国家在中东购买的石油不得不远途跋涉好望角，然后运回本国。这种运输模式以及对石油需求量的增长刺激了石油运输业的发展。备航运公司眼见经营石油运输有利可图，竞相购进油船。石油运输业一时之间蜂涌群聚，成为世界船运业的一大奇观。

然而在挪威的卑尔根，却有一个年轻人对此有自己的独特看法。他就是后来任挪威船厂协会董事长，被评为挪威1977年最佳企业的耶伯生船运公司的拥有人——阿特勒·耶伯生。当他年仅31岁的时候，老耶伯生去世，给他留下一家小船运公司。这家公司只拥有7条船，力量极其弱小。其父在世时，眼见石油业佳话频传，亦不甘人后，倾力购进三条油轮，希望藉此打人世界石油运输业以扩展业务。这3条油轮虽然耗费公司微薄资本的大部分。但与其他庞大的运输公司相比，毫无竞争实力可言，随时都有被别人吞并的危险。

年青的耶伯生鉴于这种情况，在接管公司一年后宣布卖掉油船，退出竞争热烈的石油运输业。许多人对此迷惑不解，更有一些人认为年轻的耶伯生少壮无为，不趁机大捞一把，却要退出竞争，迟早会吃大亏。

面对人们的种种评论，耶伯生依然我行我素，不为所动。油船适时出售，很快脱手。他利用卖船所得的钱购进了几艘散装船，这种船适于为大企业运输钢铁产品和其他各种散装原材料。以此为资本，他与一些大企业签订了运输钢铁产品和原材料的长期合同。

他曾为此解释说，无论建设船运公司还是工业企业，都存在长期打算和短期打算两种不同做法。作为一家小公司，虽然有在投机性的商业热潮中大赚一笔的机会，但是日后却无法逃脱经济衰退的致命打击，惟有放眼长远利益，放弃眼前小利，站稳脚，逐步发展壮大，方能在险像环生的航运业立于不败之地。

1973 年，中东战争在对峙中再次爆发。为抵制美国等西方国家对以色列的支持，阿拉伯产油国同时提高石油输出价格，从面导致许多石油消费国大幅度削减石油需求量。同时，北海和阿拉斯加储油区的开采使用，也使石油运输线有所改变。这些变化引起连锁反应，使世界对油轮的需求量锐减，给世界船运业带来根本性的变比，许多石油运输船长期处于闲置状态。各大油船运输公司在新局势下进退维艰，一筹莫展，有的以付出重大损失为代价转人其他行业，有的则因缺乏大量的周转资金而一蹶不振，陷入破产的危机。

而耶伯生这家曾经只拥有 7 条船的小公司，却凭借其与工业企业部门签订的长期合同，运输散装货物，盈利稳步上升，不仅安然度过航运业的危险期，而且从中遂步积累资本，使公司规模有了进一步的发展。

今天的耶伯生公司已是挪威最富生气和活力的公司，在耶伯生手中，掌握着总共 120 万吨的 90 条商船的大船队，还有在世界各地的众多投资。这些成果可以说正是建立在创业初期的正确决策之上。

有时候成功与失败只有一线之隔。决策正确就成功，决策错误也就意味着失败。观察一下你周围的人，事业成功，家境富有的并不是极聪明，极有学识的人，而往往是深知欲取先予厚黑之道的人，耍小聪明往往并不能发大财。

◎ 用外甥性命换“义”名的大侠

《史记》中记载了一个故事：有个名叫郭解的侠客。说是侠客，其实也不过是一介平民，只不过他受到别人的格外敬重。这种敬重的获得，实际上就是如何利用人心的弱点去收买人心，征服人心，笼络住别人来重视自己，为自己出力。

司马迁对郭解有一番评价，他认为郭解在外表上看来，其貌不扬，并不比常人多些什么，言谈举止，行动话语也并无超凡之处。但是，与他有过交往的人都很敬慕他、欣赏他、信任他，所以司马迁写《史记》时，将他收入游侠列传，为其立传。事实上，郭解在那样的社会中，凭自己的卑微下贱的身份和地位，获得此等赞誉，究其实质，无非是他善于笼络人心罢了。

郭解有一次便通过“采听”别人的意见，收买了一个人的心，却又是拿着自己外甥的性命为代价。

郭解有一个胞姐，其姐膝下有一小儿，长大成人后，由于娇宠成性，养下恶习，又倚仗其舅郭解结交甚广、受人敬畏的势力，经常飞扬跋扈，骄气凌人，甚至有时对人粗暴无礼。有一天，郭解的外甥在街上闲逛，瞅瞅这边，瞧瞧那边，闲极无聊。忽然，他抬头看见一个男子，身材和自己差不多，长相也无特别之处，只是在他鼻子的右侧有一颗米粒儿大的朱砂痣，格外显眼，远远看上去就像被人在脸上用红墨点了一滴似的。郭解的外甥一见此人，乐了，心中觉得好笑，迎面走过去，一拍那个男子的肩膀说：“嗨，哥儿们，走，喝杯酒去。”

那人自然一惊，上下看了看对方，不认识，心中纳闷，赶紧一拱手，笑道：“这位小哥，你怕是认错人了吧，你我素昧平生，不知小哥为何请我喝酒啊。”

郭解的外甥仰头大笑，说："你不认识我，我可认识你，因为你的鼻子旁边总趴着一只红苍蝇，哈哈，走，喝酒去。"

那男子经他一说，右手下意识地捂住了鼻侧的朱砂痣，脸立时涨得通红，心中老大的不痛快，但忍了忍怒火，笑道："小哥，改日吧，我今天还有些急事，改日一定奉陪，告辞，告辞。"

说着，侧身要走，却被郭解的外甥一把拉住，嚷道："哟，你看你，你不认识我吧，郭解是我亲娘舅呀，请你喝酒都不去，请你是看得起你。"

不由分说，便拉着那男子便往酒馆里去，那男子一想，多一事不如少一事，见这小子明摆着是个泼皮，还是别惹也罢，喝两杯敷衍过去也就结了。

于是，那男子便随着郭解的外甥来到了一个酒馆中。

郭解的外甥素日霸道,酒馆的伙计们都知道,一见他来,赶紧跑过来打招呼,堆着笑脸问:"二位客爷,你们来点什么?"

郭解的外甥一摆手，喝道："随便上些好菜，多弄点好酒，我们俩今天要一醉方休。"

小伙计一哈腰，嘴里答应一声："二位稍候，马上就来——"

那位朱砂痣的男子也没有说话，一屁股坐在桌边的条凳上，郭解的外甥在他对面坐下。

随后,便有跑堂的端来了酒菜。郭解的外甥拿起酒壶灌了两大碗,端给朱砂痣男子一碗说:"来来来,干了这一碗,喝!"

那男子看了看酒，又看看郭解的外甥，他已经将那碗酒喝了，那男子没有办法端起碗皱着眉头喝了下去。郭解的外甥马上又将两碗倒满，又干了一碗，连干三碗。

那男子只觉得有些头晕，便说："这位小哥，实在抱歉，我不胜酒力，不能再喝了。"

郭解的外甥却早又将酒倒上，一听，眼睛一瞪，说："少给我装熊，三大碗你都干了，还说什么不胜酒力，怎么你以为我不能喝呀，干!"

那男子赶紧摆手，陪着笑脸说："不不不，我绝非那个意思，我的酒量真是有限。再者，我真的有事要办，不能再喝了，就请小哥见谅。"

那男子起身要走，郭解的外甥蹭地站起来，一伸手将那男子抓住，逼视着那男子，笑着说："走，可不大容易，既然喝上了，我又要了这么多菜，你不喝就走，能行吗？喝！"

那男子一见他的样子，眼珠子通红，心中的火气陡增了几分，那男子使劲按住火气说："这顿酒菜我付账，我是真不能再喝了，你让我走吧，求你还不行？"

"不行！"

郭解的外甥死缠不放，说："这酒得喝到底，你不喝也得喝！"

那男子心中暗骂，这是他娘的什么人呀，逼着别人喝酒，忍不住冲口而出："今天我就不喝，你能怎么样？"

郭解外甥一听，乐了，说："怎么样？嘿嘿，你要敢不喝，就别怪我不客气，非灌不可！"

说着，端起酒，拽着那男子就要强行灌酒。

那男子再也压不住心中的火气，招手便是一拳，正打在郭解的外甥的鼻子上。这小子猝不及防，被打得眼冒金星，头往后一仰，身子却又被绊了一下，整个后倒下去。说来巧得很，郭解外甥的后脑软骨处正好磕在身后的桌子角上，只听"扑哧"一声，浆血直冒，喷出多远。当即，摔倒地上，手抓脚蹬，断了气。

出了人命，酒馆里大乱，那男子吓得不轻，酒劲也醒透了，愣了愣，赶紧转身逃命而去。

郭解的姐姐知道儿子被人杀死，痛哭欲绝，叫骂着要为儿子报仇，她哭喊着来找郭解。要弟弟赶紧去寻找仇人，一定要杀了他为自己的儿子报仇。

郭解平时也曾听人说些外甥的恶事，知道他平日不学好，但怎么说也不至于被杀，听姐姐哭诉，心中也异常生气，答应姐姐，一定要寻到仇人为外甥报仇。

郭解派人四处打听寻找，搜寻那个男子的下落。

后来，那男子也实在无路可逃，便直接来找郭解，承认是自己杀了郭解的外甥。郭解一见到这男子，出乎这男子的预料，郭解并没有立即举剑将他杀死，而是很平静地问：“不知我那外甥与你有何怨仇，竟至于对他下此狠手？”

这男子便将那日的经过叙说一遍。最后才说：“素闻郭大侠为人仗义，耿直守信，在下也久慕大名，却不想令甥竟是如此刁蛮，倚仗大侠的威望，仗势欺人。竟非要我陪他喝酒，我酒力不胜，无法再喝，他却又硬要灌我。常言说，士可杀，不可辱。是可忍，孰不可忍，我实忍无可忍，本欲打他几下，给他个教训，哪里想到，祸不单行，偏偏他向后一仰，后脑勺正好撞在桌子角上，立时气绝。见势不妙，我便跑了。今番前来自首，将事情说个明白，任凭郭大侠处置。郭侠士您看着办吧！”

郭解听完沉思不语，皱着眉头，眼睛打量着这个男子，半晌没有说话。随后，又站起身在那男子眼前踱来踱去。

好大一会儿，郭解才说：“这么说来，我外甥不是你亲手杀死。只是事情凑巧，误伤了他的性命。责任主要不要你，我不会难为你的。”

那男子听此，当场呆在那里，大瞪着两眼望着郭解，似乎没有听到郭解说的话。郭解又说道：“你现在可以走啦！”

那人回过神来，简直不相信自己的耳朵，忽地又扑通一声跪在郭解面前，道：“郭大侠胸怀大义，襟怀宽广，实在令我五体投地。令甥之死，虽属误伤，但我也绝非没有干系，大侠能够不计嫌仇，饶我不死，我真不知该怎样感恩才是。”

郭解笑了，伸手扶起那男子说：“不必如此，不必如此，恶甥自食其果，唉，也是他在劫难逃，怨不得别人，我怎能为了一己私情而抛弃‘义’字呢。你不必感激我。”

那男子对郭解真不知如何说才好，心中崇敬异常，他说：“郭大侠，我虽不才，但这条命既然是侠士相赠，就应为侠士效劳，若有用得着我的地方，您尽管吩咐，我愿为大侠肝脑涂地。”这正是郭解收买人心厚黑之术的高明所在。

■ 人性弱点厚黑真言十四：收买人情

在人际交往中，见到给人帮忙的机会，要立马扑上去，像一只饥饿的松鼠扑向地球上的最后一粒松籽。因为人情就是财富，人际关系一个最基本的目的就是结人情，有人缘。这是开发利用人际关系资源最为稳妥灵验的厚黑功夫。

◎ 建立自己的“人情账户”

俗话说：“在家靠父母，出门靠朋友”，多个朋友多条路。要想人爱己，己须先爱人。诸位当时刻存有乐善好施、成人之美的心思，才能为自己多储存些人情的债权。这就如同一个人为防不测，须养成“储蓄”的习惯，这甚至会让各位的子孙后代得到好处，正所谓“前世修来的福分”。

究竟怎样去结得人情，并无一定之规。

对于一个身陷困境的穷人，一枚铜板的帮助可能会使他度过极度的饥饿和困苦，或许还能干番事业，闯出自己富有的天下。

对于一个执迷不悟的浪子，一次促膝交心的帮助可能会使他建立做人的尊严和自信，或许在悬崖前勒马之后奔驰于希望的原野，成为一名勇士。

就是在平和的日子里，对别人的举动送去一缕可信的眼神，这一眼神无形中可能正好契合了他心中的灵感。对别人的见解报以一阵赞同的掌声，这一掌声无意中可能就是对他最大的支持。

就是对一个陌生人很随意的一次帮助，可能也会使那个陌生人突然悟到你真情的可贵。

其实，人在旅途，既需要别人的帮助，又需要帮助别人。从这个意义上说，帮人就是积善。

也许没有比帮助更能体现一个人宽广的胸怀和慷慨的气度的了。不要小看对一个失意的人说一句暖心的话，对一个将倒的人轻轻扶一把，对一个无望的人赋予一个真挚的信任。也许自己什么都没失去，而对一个需要帮助的人来说，也许就是醒悟，就是支持，就是宽慰。相反，不肯帮助人，总是太看重自己丝丝缕缕的得失，这样的人目光中不免泛着麻木的神色，心中也会不时地泛起一些阴暗的沉渣。别人的困难，他可当作自己得意的资本，别人的失败，他可化作安慰自己的笑料；别人

伸出求助的手，他会冷冷地推开；别人痛苦地呻吟，他却无动于衷。至于路遇不平，更是不会拔刀相助，就是见死不救，也许他还会有十足的理由。自私，使这种人吝啬到了连微弱的同情和丝毫的给予都拿不出来，还能奢望他办成什么大事。

也许这样的人没有给人帮助倒是其次，可怕的是他不仅可能堕落成一个无情的人，而且还会沦落为一个悲观的人。因为他的心除了只能容下一个可怜的自己，整个世界都不肯关注和关心，其实，他也在一步步堵死自己所有可能的路，同时也在拒绝所有可能的帮助。

战国时代有个名叫中山的小国，有一次，中山的国君设宴款待国内的名士。当时正巧羊肉羹不够了，无法让在场的人全都喝到。有一个没有喝到羊肉羹的人叫司马子期，此人怀恨在心，到楚国劝楚王攻打中山国。楚国是个强国，攻打中山易如反掌。中山被攻破，国王逃到国外。他逃走时发现有两个人手拿武器跟随他，便问："你们来干什么？"两个人回答："从前有一个人曾因获得您赐予的一壶食物而免于饿死，我们就是他的儿子。父亲临死前嘱咐，中山有任何事变，我们必须竭尽全力，甚至不惜以死报效国王。"

中山国君听后，感叹地说：给与不在乎数量多少，而在于别人是否需要。施怨不在乎深浅，而在于是否伤了别人的心。我因为一杯羊羹而亡国，却由于一壶食物而得到两位勇士。

这段话道出了人际关系的微妙。

要像爱钱一样喜欢情意，方能左右逢源。求人帮忙是被动的，可如果别人欠了你的人情，求别人办事自然会很容易，有时甚至不用自己开口。

帮助别人时，要掌握以下基本要领：

施恩时不要说得过于直露，挑得太明，以免令对方感到丢了面子，脸上无光；给别人已经帮过的忙，更不要四处张扬。

施恩不可一次过多，以免给对方造成还债负担，甚至因为受之有耻，与你断交。

作为领导要培养下属对你的感情依赖，让他们心甘情愿为

自己效力。

给人好处还要注意选择对象。像狼一样喂不饱的人，你帮他的忙，说不定还会被反咬一口。

◎ 给人好处别张扬

一个大雪天，一个佃农家里揭不开锅了，去向村里的首富借钱。恰好那天首富兴致很高，便爽快地答应借与佃农两块大洋，还大方地说：拿去开销吧，不用还了！佃农接过钱，小心翼翼地包好，就匆匆往等着急用的家里赶。首富冲他的背影又喊了一遍：不用还了！

第二天大清早，首富打开院门，发现自家院内的积雪已被人扫过，连屋瓦也扫得干干净净。他让人在村里打听后，得知这事是那位佃农干的。这使首富明白了：给别人一份施舍，只能将别人变成乞丐。于是他前去让佃农写了一份借契，佃农因而流出了感激的泪水。

佃农用扫雪的行动来维护自己的尊严，而首富向他讨债极大地成全了他的尊严。在首富眼里，世上无乞丐；在佃农心中，自己何曾是乞丐？把“施恩”变成了“施舍”，一字之差，高低立见，效果大大不同。

生活中经常有这样的人，帮了别人的忙，就觉得有恩于人，于是心怀一种优越感，高高在上，不可一世。这种态度是很危险的，常常会引发反面的后果，也就是：帮了别人的忙，却没有增加自己人情账户的收入，正是因为这种骄傲的态度，把这笔账抵消了。

还是那位大侠郭解。有一次，洛阳某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上的有名望的人士出来调停，对方就是不给面子。后来他找到郭解门下，请他来化解这段恩怨。

郭解接受了这个请求，亲自上门拜访委托人的对手，做了大量的说服工作，好不容易使这人同意了和解。照常理，郭解此时不负人托，完成这一化解恩怨的任务，可以走人了。可郭

解还有高人一着的棋，在处理方法有着更深的厚黑技巧。

一切讲清楚后，他对那人说："这个事，听说过去有许多当地有名望的人调解过，但因不能得到双方的共同认可而没能达成协议。这次我很幸运，你也很给我面子，我了结了这件事。我在感谢你的同时，也为自己担心，我毕竟是外乡人，在本地人出面不能解决问题的情况下，由我这个外地人来完成和解，未免使本地那些有名望的人感到丢面子。"他进一步说："这件事这么办，请你再帮我一次，从表面上要做到让人以为我出面也解决不了问题。等我明天离开此地，本地几位绅士、侠客还会上门，你把面子给他们，算做他们完成此一美举吧，拜托了。"

人都爱面子，你给他面子就是给他一份厚礼。有朝一日你求他办事，他自然要"还回面子"，即使他感到为难或感到不是很愿意。这便是操作人情账户的全部精义所在。

人们总是尽其全力来保持颜面，为了面子问题，可以做出常理之外的事。在知道人们是如何地注重面子之后，还必须尽量避免在公众的场合内使你的对手难堪，必须时时刻刻提醒自己不要做出任何有损他人颜面的事。

永远记住一个物理的定律：一种行为必然引起相应的反作用。

所以，帮忙时应该注意下列事项：第一，不要使对方觉得接受你的帮助是一种负担；第二，要做得自自然然，也就是说在当时对方或许无法强烈的感受到，但是日子越久越体会出你对他的关心，能够做到这一步是最理想的；第三，帮忙时要高高兴兴，不可以心不甘、情不愿的。如果你在帮忙的时候，觉得很勉强，意识里存在着"这是为对方而做"的观念，假如对方对你的帮助毫无反应，你一定大为生气，认为"我这样辛苦地帮你忙，你还不知感激，太不识好歹了！"如此的态度和想法千万不要表现出来。

如果对方也是一个能为别人考虑的人，你为他帮忙的种种好处，绝不会像打出去的子弹似的一去不回，他一定会用别的

方式来回报你。对于这种知恩图报的人，应该经常给他些帮助。

总之，人际往来，帮忙是互相的。帮忙要讲究自自然然，不故意“打埋伏”，以免被别人想：“和他做朋友，如果没用处，肯定会被一脚踢开!”

天下没有一次性人情。生活中有许多人抱着“有事有人，无事无人”的态度，把朋友当作受伤后的拐杖，康复后就扔掉。此类人大多会被抛弃，没人愿意再给他帮忙；他去施恩，大概也没人愿意领受他的情。

他和她是高中三年的同学，而且是十分要好的朋友。他们进入了同一所大学，刚开学，她就主动地当了班级干部。有人说：地位高了，人就会变。自从她上任后，见到他，有时干脆装做没看见，日子久了，他们就疏远了。但她有时也突然向他寻求帮助。出于朋友一场，他总是尽心尽力地帮忙。可事后，她老毛病又犯了，他有种被利用的感觉，却无奈于心太软。就这样她大事小事都找他，有人劝他放弃这份友情，这种人不值得交。当他下决心与她分开时，她伤心地流下泪，她说除了他竟没有一个朋友。

一个没有人情味的人，是永远玩不了“施恩”这看似简单实则微妙的人情关系术的。比如说，给人帮助不能过于“挑明”，以免伤人自尊；施恩于人不可一次过多，否则会成为对方的负担，双方再难维持关系。这种人只会用“互相利用，互相抛弃，彼此心照不宣”来推挡，而不去深思人情世故的奥秘之处，所以无法达到人情操纵自如的境界。

要让人觉得有人情味，应注意以下几点：

1. 杜绝“一次性交际”的心态及行为。

勿庸置疑，在某些“实用型”人物的眼中，所谓的“人情”便是你送我一包烟，我给你几块钱，就像借债还钱，概不赊欠。这种一次性的交际行为看似洒脱，实则包含了太多的困惑与无奈。诚然，受助者也许在短时间内不愿再次开口求助，而实施援助行为的一方其实也没有必要固守“事不过三”

的古训，当人家确实有困难而无能为力的时候，尽管你已经帮助过他，尽管他不好向你开口，但作为知情者，你不应无动于衷，而不妨再次主动伸出援助之手。事实上这种“后继有人”的交际行为能够赢得更大的“人情效应”，即使受助者一时无力给你回报，但你的行为风范，你的崇高秉性，已被更多的人所知晓。

2. 培养与朋友的共同兴趣，以达“趣味相投”的高度。

有时候因为共同的爱好、兴趣，也可能成为彼此交情的纽带。比如，都爱下棋，在路边棋场相识，相互成了棋友；都爱垂钓，在湖边相遇成了钓友。这样共同的兴趣把彼此召唤到一起，在共同切磋中，便结下了友情。某学校外面有一条清幽的小路，早晨常有人到这里跑步锻炼。一位姓王的老师和一位姓高的老师，每天跑步之后在这里相遇，然后一起散步，边走边聊天，由一般的寒暄到互相了解。两个人都爱好写作，少不了交流体会看法，彼此虽没有物质的交往，只是一种信息和思想观点的交流，但依然有很强的吸引力，都觉得受益非浅。时间长了，共同语言越来越多，形成了习惯，不管春夏秋冬，不约而同准时到这里会合。后来，老王调到北京还经常打电话来问候，保持着密切的联系。

3. 与朋友多待在一起，最好是“泡苦水”。

人们在一起共事时，大家同舟共济，共同的命运把彼此联在了一起，只要采取合作态度，互相支持、互相帮助、互相关照，是最容易产生感情认同的。特别是在困难环境中，彼此相依为命、共度难关、情谊深厚，可能终生难忘，交情将更为牢固。比如，当年不少知识青年从城里到乡下插队，几年中大家一个锅里吃、一个炕上睡，哪一个人受了欺负，大家一起为他鸣不平，如此心心相印的共同言行，必然转化为深厚的感情，铭刻在各自的记忆中，不管日后分散山南海北，做了什么工作，但谁也不会忘记这段交情。

共事时间长固然可以形成深厚的交情，有时相处时间并不长，但只要同心协力，相互支持、彼此关照，能引起对方的好

感，同样可以建立难忘的交情。有这样两个军人，一个在司令部当参谋，另一个在政治部当干事，平时并没有什么交往。有一次部队拉练，他们两人作为工作组成员被分到了一个连队。部队每天走百里路，行军路上，他们互通情况，收集材料，一起帮助连队组织好行军，为解除战士行军的疲劳，还轮流作宣传鼓动；脚上打了泡，每到一地，互相帮助对方挑泡，买了吃的一起分享。就这样，行程千里，圆满完成了任务，两个人也结下了深深的交情。20 年后，当了部长的参谋到外地开会，还专门绕道到某陆军学院去看战友。两人见面，忆起当年一起行军，分吃一只苹果，一起追野兔子的情形，不消说多么高兴。

◎ 口渴以后再送水

雪中送炭，口渴喂水是施恩的一大特征，别人有难处才需要帮忙，这是最起码的常识。

我们内心都有一些需求，有紧迫的，有不重要的，而我们在急需的时候遇到别人的帮助，则内心感激不尽，甚至终生不忘。就内心感受来说，濒临饿死时送一只萝卜比富贵时送一座金山更觉得友情珍贵。有某种爱好的人遇到兴趣相同的人则兴奋不已，以为人生一大快乐。两个人脾气相投，就能交上朋友。所以要落人情，便应洞察此中三昧。

三国争霸之前，周瑜并不得意。他曾在军阀袁术部下为官，被袁术任命当过一回小小的居巢长，一个小县的县令罢了。

这时候当地发生了饥荒，又常年兵荒马乱，粮食问题日渐严峻起来。居巢的百姓没有粮食吃，就吃树皮、草根，活活饿死了不少人，军队也饿得失去了战斗力。周瑜作为父母官，看到这悲惨情形急得心慌意乱，不知如何是好。

有人献计，说附近有个乐善好施的财主鲁肃，他家素来富裕，想必囤积了不少粮食，不如去向他借。

周瑜带上人马登门拜访鲁肃，刚刚寒暄完，周瑜就直接说：“不瞒老兄，小弟此次造访，是想借点粮食。”

鲁肃一看周瑜丰神俊朗，显而易见是个才子，日后必成大器，他根本不在乎周瑜现在只是个小小的居巢长，哈哈大笑说：“此乃区区小事，我答应就是。”

鲁肃亲自带周瑜去查看粮仓，这时鲁家存有两仓粮食，各三千担，鲁肃痛快地说：“也别提什么借不借的，我把其中一仓送与你好了。”周瑜及其手下一听他如此慷慨大方，都愣住了，要知道，在饥馑之年，粮食就是生命啊！周瑜被鲁肃的言行深深感动了，两人当下就交上了朋友。

后来周瑜发达了，当上了将军，他牢记鲁肃的恩德，将他推荐给孙权，鲁肃终于得到了干事业的机会。

人对雪中送炭之人总是怀有特殊的好感。某位女士如此说：“我有一位朋友，我每次需要帮助的时候，他一定出现。例如：我有急事需要用车或上班迟到时需要用车，只要我打个电话，他一定到，可以说每求必应。事情一过去，我们又各忙各的。到过年过节的时候，我总是忘不了给他寄一张贺卡，打传呼给他拜个年。”

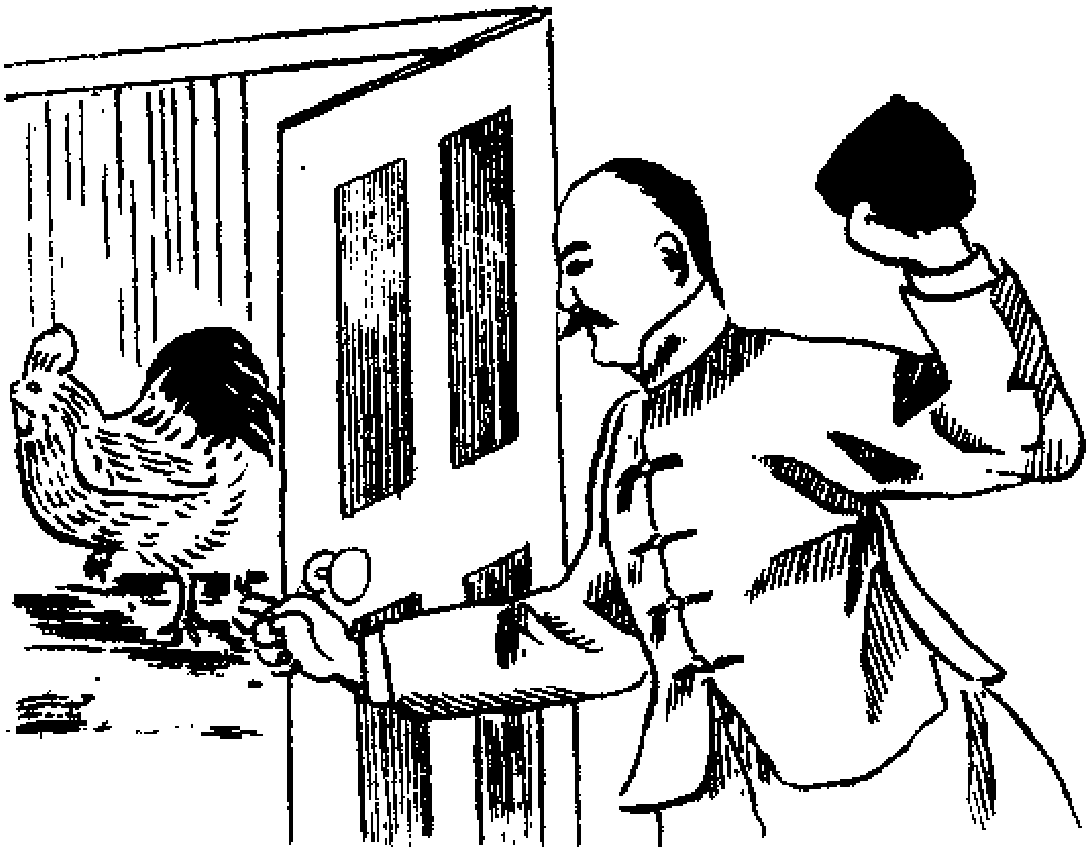
对身处困境中的人仅仅有同情之心是不够的，应给以具体的帮助，使其渡过难关，这种雪中送炭、分忧解难的行为最易引起对方的感激之情，进而形成友情。比如，一个农民做生意赔了本，他向几位朋友借钱，都遭回绝。后来他向一位平时交往不多的乡民伸出求援之手，在他说明情况之后，对方毫不犹豫地借钱给他，使他渡过难关，他从内心里感激。后来，他发达了，依然不忘这一借钱的交情，常常给对方以特别的关照。

还有一点厚黑技巧与各位分享。

饮足井水者，往往离井而去，所以你应该适度地控制，让他总是有点渴，以便使其对你产生依赖感。一旦对你失去依赖心，或许就不再对你毕恭毕敬了。所以，刺激下属享受的欲望而又不给予全部的满足，而是一次一点，以使其保持干劲、继续为你卖命。

■ 人性弱点厚黑真言十五：租鸡下蛋

——一般来说，人们都是愿意借钱给人的，因为他们从中也有利可图。只是要记住，租鸡下了蛋后，要把鸡给人家还回去，顺便再带上几个鸡蛋。



小仲马说：“商业就是借别人资金的事，没什么难的。”厚着脸皮通过借用别人的金钱而使自己的目标得以实现。一般来说，人们都是愿意借钱给人的，因为他们从中也有利可图。只是要记住，租鸡下了蛋后，要把鸡给人家还回去，顺便再带上几个鸡蛋。

◎ 用别人的钱办自己的事

商业活动都是以金钱作媒的，没有金钱，一切交易都是空的。然而，面对良机，手中无钱，怎么办？生意兴隆，资金周

转不开，又怎么办？扩大生产，缺少资金，又该如何？自古以来别无二致：除了借贷，别无他法。

资金或信贷是打开商业成功之门的重要关口，借用他人资金是使人致富的重要厚黑手段。

借债还钱是理所当然、天经地义的事。然而人们却总是围绕借债还钱发生一些纠纷，显而易见，只借而不按时还是问题的焦点。当借钱方没有能力偿还债务时，借贷双方肯定会关系恶化。因此请你注意，借钱有时会破坏人们的关系，应当非常注意借钱的方式方法。不妨先小人后君子，在事先应讲明利益分配关系，免得事后因分配不公而导致不欢而散，影响人际关系，甚至导致朋友都做不成了，这就事与愿违了。

借钱还应有一个规律，每次只能借一小笔，数量不能太大。这样每当借钱时，只要对方有足够的钱，他就会同意你。还有一点很关键，你每次借钱时必须主动讲明归还的日期，而且保证没有一次延期的事情发生。

借小笔钱的好处：有利于消除对方的心理障碍；有利于按期归还；有利于对方对你的信任。还钱也有方法：还钱要及时，还钱要新整，还钱不要转手，还钱不要遗留。

希腊船王奥纳西斯几乎无人不知，他因为拥有庞大的船队，得以跻身于世界大富豪之列。而你未必知道，美国也有位船王，他的财富和奥纳西斯相比，有过之而无不及。只是他的声名远不如奥纳西斯那么显赫。他的名字叫丹尼尔·洛维格。

洛维格从小就知道借钱－赚钱－还钱－再借钱－再赚钱的厚黑道理。洛维格的父亲是个房地产生意的经纪人。洛维格10岁时，父亲和母亲因为个性不合离婚了。这样，洛维格跟随父亲离开家乡，来到了得克萨斯州的小城——阿瑟港，一个以航运业为主的城市。洛维格对船情有独钟，几乎到了着迷的程度。终于，高中没念完就去码头工作了。他先给一些船主做帮工，拆装修理轮船引擎。

洛维格对这一行有出奇的灵气，简直称得上无师自通。洛

维格第一次借钱作生意的时候，刚刚12岁。他偶然获悉邻居有条柴油机帆船沉在了水底，船主人想放弃它了。洛维格向父亲借了50美元，用其中一部分雇了人把船打捞上来，又用一部分从船主人手里买下了它，然后用剩下的钱请人把那条几乎报废的帆船修理好，然后转手卖了出去。这样他净赚了50美元。他知道如果没有父亲的那50美元，他难以做成这笔交易。

就在洛维格即将30岁的时候，灵感开始迸发了。童年那个赚钱的经历再次出现在他的脑海里。洛维格发现，对于一贫如洗的人，要想拥有资本就得借贷，用别人的钱开创自己的事业，为自己赚更多的钱。

洛维格能选择的惟一办法，就是向银行申请个人贷款。在相当长的日子里，纽约的很多家银行里都能见到他忙碌的身影。他得说服银行家们贷给他一笔款子，并且使他们相信他有偿还贷款本金及利息的能力。可是银行对他的请求一一给予了拒绝，理由很简单，他几乎一无所有，贷款给他这样的人风险很大。

希望一个个像肥皂泡样破灭。就在绝望之际，洛维格突然计上心来。他有一条尚能航行的老油轮，他把它重新修理改装，并精心“打扮”了一番，以低廉的价格包租给一家大石油公司。然后，他带着租约合同等去找纽约大通银行，说他有一艘被大石油公司包租的油轮，如果银行肯贷款给他，他可以让石油公司把每月的租金直接转给银行，来分期抵付银行贷款的本金和利息。

经过研究，大通银行的经理们答应了洛维格的要求。大通银行的经理们自有他们的道理：尽管洛维格本身没有资产信用，但是那家石油公司却有足够的信誉和良好的经济效益；除非发生天灾人祸等不可抗拒因素，只要那条油轮还能行驶，只要那家石油公司不破产倒闭，这笔租金肯定会一分不差地入账的。洛维格思维巧妙之处在于他利用石油公司的信誉为自己的贷款提供了担保。

他拿到了大通银行的第一笔贷款，马上买下了一艘货轮，然后动手加以改装，使之成为一条装载量较大的油轮。他采取同样的方式，把油轮包租给石油公司，获取租金，然后又以包租金为抵押，重新向银行贷款，然后又去买船，如此循环反复，像滚雪球似的，一艘又一艘油轮被他买下，然后租出去。等到贷款一旦还清，整艘油轮就属于他了。随着一笔笔贷款逐渐还清，油轮的包租金不再用来抵付给银行，而转进了他的私人账户。

洛维洛拥有的船只越来越多，包租金也滚滚而来，洛维格不断积聚着资本，生意越做越大。不仅是大通银行，许多别的银行也开始支持他，不断地贷给他数目不小的款项。

洛维格没有就此满足，他有了一个新的设想：自己建造油轮出租。

在常人看来，这是极为冒险的举措。投入了大笔的资金，设计建造好了油轮，万一没有人来租，怎么办？凭着对船特殊的爱好和对各种船舶设计的精通，洛维格非常清楚什么样的人需要什么类型的船，什么样的船能给运输商们带来最好的经济效益。他开始为一些顾客“量体裁衣”地设计一些油轮和货船。然后拿着设计好的图纸，找到顾客，一旦顾客满意，立即就签订协议：船造好后，由这位顾客承租。

洛维格拿着这些协议，再向银行申请高额贷款，此时他在银行家们心目中的地位已与过去不可同日而语。以他的信誉，加上承租人的信誉，洛维格向银行提出给予他很少人才能享受的“延期偿还贷款”待遇，也就是说，在船造好之前，银行暂时不收回本息，等船下水正式营运后，再开始归还银行贷款本息。这样一来，洛维格可以先用银行的钱造船，然后租出，以后就是承租商和银行的事，只要承租商还清了银行的贷款本息，他就可以坐取源源不断的租金，自然而然地成为船的主人了。整个过程他不用投资一分钱。

可以说，洛维格的基业就是靠贷款建立起来。他的这种

“空手套白狼”的赚钱方式，乍看有些荒诞不经，其实每一步骤都很合理，没有任何让人难以接受的地方。这种赚钱方式不仅需要他的天才思维，而且需要极大的冒险精神。从此以后，洛维格的船舶王国有了强大的实力抗击狂风大浪，并且借助二次世界大战跨上了事业的巅峰。尽管后来遇到了困境，但都被他一一化解了。值得警惕的是，如果你不是为了自己的远大理想和深思熟虑的偿还计划，尽量不要借贷超过自己偿还能力的资金。否则，债务会使你变成金钱的奴隶。债务被人们称为无情的主人。贫穷的力量能够将自信心、进取心和希望毁灭，倘若再背上一个债务，那么，任何人都将生活在一片昏暗的天空下。身上有债的人，往往不能将事情处理清晰完美，也很难得到人们的尊重，因此，许多生命中的远大目标也就无从实现了。

◎ 巧妇能为无米之炊

人们习惯于把商场比作战场，用兵作战的最高境界是谋略的较量。同样，在商场上，善用谋略往往也能产生“柳暗花明”、“起死回生”、“以少胜多”的奇迹。尽管商场上讲究资本的实力，但厚黑谋略的作用更为重要。

在生意起步阶段，迅速打开市场显得尤为重要。如何从一个默默无闻的小公司发展成为大众注意的一个焦点？你必须运用厚黑智谋。

1984 年洛杉矶奥运会之前的历届奥运会仅是一项世界性的体育活动，对一个国家一个城市来说：举办奥运会的确是一种光荣，但同时也是一场灾难，一场财政上的灾难。洛杉矶在 1932 年曾经举办过一次奥运会。那种大规模的浪费几乎是无法避免地导致巨额亏损，以后在其它国家举办的每一次奥运会都是如此。盛会过后，除了显示国家的实力外，就是给举办国留下一大笔债务。

1972 年，第 20 届奥运会在联邦德国的慕尼黑举行，最后

欠下了36亿美元的债务，很久都没有还清；1976年，第21届奥运会在加拿大的蒙特利尔举行，最后亏损了10多亿美元，成了当地政府的一个大包袱。直到今天，蒙特利尔人还在缴纳“奥运特别税”；1980年第22届奥运会在苏联的莫斯科举行，苏联财大气粗，比上两届举办城市耗费的资金更多，一共花掉了90多亿美元，造成了空前的亏损。

在这种情况下，1984年的奥运会没人敢问津，还是美国的洛杉矶看到没有人敢接这个烫手的“山芋”，就以惟一申办城市“获此殊荣”，企图通过这种方式来显示其泱泱大国的实力。可是等“夺取”到了奥运会的举办权后不久，美国政府就公开宣布对本届奥运会不给予经济上的支持，接着洛杉矶市政府也说，不反对举办奥运会，但是举办奥运会不能花市政府的一分一厘。

在此困境下，洛杉矶奥运会筹备小组不得不向一家咨询公司求助。希望这家公司寻找一位高手，在政府不补贴一分钱的情况下举办好这次奥运会。这家公司动用了他们收集的各种资料，根据奥运会筹备组提出的要求，开动计算机进行广泛搜寻，最后确定了人选：彼得·尤伯罗斯。

彼得·尤伯罗斯是何许人呢？计算机对他如此青睐？彼得·尤伯罗斯，1937年出生于伊利诺斯州的埃文斯顿一个房产商的家庭。大学毕业后在奥克兰机场工作，后来又到夏威夷联和航空公司任职，半年后担任洛杉矶航空服务公司副总经理。

1972年，他收购了福梅斯特旅游服务公司，改行经营旅游服务行业。1974年，他创办了第一旅游服务公司，经过短短四年的努力，他的公司就在全世界拥有了二百多个办事处，手下员工1500多人，一跃成为北美的第三大旅游公司，每年的收人达2亿美元。他的这些业绩不能说是惊天动地的，但是他非凡的管理才能由此可见一斑。因此，彼得·尤伯罗斯担起了这副重担，担起了奥运会组委会主席。

可是，刚一上任，尤伯罗斯就发现组委会几乎是个空壳

子，既没有办公室，也没有办公用具，银行里也没有它的账号，一切都几乎是零。尤伯罗斯自己拿出1万美元，在银行立了户头，又租下一所房子作为组委会临时办公之用。两个月以后，他们才在库尔汉大街的一处由厂房改建的建筑物里正式落下脚。一开始，许多人都为尤伯罗斯捏了一把汗。经过深思熟虑，尤伯罗斯决定一改以往的做法，充分利用现有设施，尽量避免大兴土木，营造新建筑；并且利用一个最省钱又直接的方法：由赞助者提供各个项目最优秀的设施。而赞助者得到的是无与伦比的最佳宣传效果。这种在互利基础上解决财政困难的方法无疑是一个创举。通过这一举措，尤伯罗斯将大众举办奥运会的热情鼓动了起来，由此树立起奥运会的精神支柱。将举办奥运会与社会经济生活连接起来，获得了众多企业的经济支持。

为此，尤伯罗斯连下三招厚黑妙棋：

第一招：拍卖电视转播权。

彼得·尤伯罗斯是这样分析的：全世界有几十亿人，对体育没有兴趣的人恐怕找不到几个。很多人不惜花掉多年积蓄，不远万里去异国他乡观看体育比赛。

但是更多的人是通过电视来观看体育比赛的。因此，事实证明，在奥运会期间，电视成了他们不可缺少的“精神粮食”。很显然，电视收视率的大大提高，广告公司也因此会大发其财。

彼得·尤伯罗斯看准了，这就是举办奥运会的第一桶金子。他决定拍卖奥运会电视转播权！这在奥运会的历史上可是破天荒的。

要拍卖就要有一个价格，于是有人就向他提出最高拍卖价格1.52亿美元。

尤伯罗斯一笑说：“这个数字太保守了！”

手下的人都用一双惊奇的眼睛望着他。这些人都一致认为，1.52亿美元都已经是天文数字了，那些嗜钱如命的生意

人能够拿出这样一大笔钱就已经不错了。大家都用怀疑的眼光看着他，觉得他的胃口也太大了。

精明的尤伯罗斯早就看出了这一点，不过只是笑了一下，没有做过多的解释。他知道，这一仗关系重大。于是，他决定亲自出马，来到了美国最大的两家广播公司进行游说，一家是美国广播公司（ABC），一家是全国广播公司（NBC）。同时。他又策划了几家公司参与竞争。一时间报价不断上升，出乎人们的意料，就这一笔电视转播权的拍卖就获得资金2.8美元。真可以说是旗开得胜！

第二招：拉赞助单位。

在奥运会上，不仅是运动员之间的激烈竞争，还是各个企业之间的竞争，因为很多大企业都企图通过奥运会宣传自己的产品。从某种程度上说，这种竞争的激烈程度常常会超出运动场上竞争的激烈程度。

为了获得更多的资金，尤伯罗斯想方设法加剧这种竞争。于是奥运会组委会做出了这样的规定：本届奥运会只接受30家赞助商，每一个行业选择一家，每家至少赞助400万美元，赞助者可以取得在本届奥运会上某项产品的专卖权。

鱼饵放出去之后，各家大企业都纷纷抬高自己的赞助金，希望在奥运会上取得一席之地。

在饮料行业中，可口可乐与百事可乐是两家竞争十分激烈的对头。在1980年的冬季奥运会上，百事可乐获得了赞助权，出尽了风头，此后百事可乐销量不断上升，尝到了甜头。可口可乐对此耿耿于怀，一定要夺取洛杉矶奥运会的饮料专卖权。他们采取的战术是先发制人，一开口就喊出了1250万美元的赞助标码。百事可乐根本没有这个心理准备，眼巴巴地看着别人拿走了奥运会的专卖权。

富有戏剧性的是，在美国，乃至在全世界，柯达公司都认为自己是“老大”，于是摆出“大哥”的架子，与组委会讨价还价，不愿意出400万美元的高价，拖了半年的时间也没有达

成协议。日本的富士公司乘虚而入，拿出了700万美元的赞助费买下了奥运会的胶卷专卖权。消息传出后，柯达公司十分后悔，把广告部主任给撤了。

不用细细叙述。经过多家公司的激烈竞争，尤伯罗斯获得了3.85亿美元的赞助费。他的这一招的确比较凶狠：1980年的冬季奥运会的赞助商是381家，总共才筹集到了900万美元。

第三招：“卖东西”。

尤伯罗斯的手中拿着奥运会的大旗，在各个环节都“逼”亿万富翁、千万富翁、百万富翁及有钱的人掏腰包。火炬传递是奥运会的一个传统项目，每次奥运会都要把火炬从希腊的奥林匹克村传递到主办国和主办城市。1984年美国洛杉矶奥运会的传递路线是：用飞机把奥运火种从希腊运到美国的纽约，然后再进行地面传递，蜿蜒绕行美国的32个州和哥伦比亚特区，沿途要经过41个城市和将近1000个城镇，全程高达15000公里，最后传到主办城市洛杉矶，在开幕式上点燃火炬。尤伯罗斯为首的奥运会组委会规定：凡是参加火炬接力的人，每个人要交3000美元。很多人都认为，参加奥运会火炬接力传递是一件人生难逢的事情，拿3000美元参加火炬接力——“值”。就是这一项，他就又筹集了3000万美元。

奥运会组委会规定：凡是愿意赞助25000美元的人，可以保证在奥运会期间每天获得两人最佳看台的座位，这就是1984年美国洛杉矶奥运会的“赞助人票”。

奥运会组委会规定：每个厂家必须赞助50万美元才能到奥运会做生意，结果有50家杂货店或废品公司也出了50万美元的赞助费，获得了在奥运会上做生意的权利。

组委会还制作了各种纪念品、纪念币等，到处高价出售……

尤伯罗斯就是凭着手中的指挥棒，使全世界的富翁都为奥运会出钱，他则不断地把钱扫进奥运会组委会的腰包里。结果，美国政府和洛杉矶市政府没有掏一分钱，最后盈利2.5亿

美元，他用厚黑谋略创造了一个世界奇迹。

从此，世界各国都把奥运会的举办权看成是一座宝藏的钥匙，千方百计争夺。第23届奥运会已经过去多年了，但人们不会忘记在那次奥运会气势壮观的闭幕式上，国际奥委会主席萨马兰奇给尤伯罗斯佩戴象征着奥林匹克最高荣誉的金质勋章的镜头，它将永远铭记尤伯罗斯为世界奥运史所作的开创性的贡献。尤伯罗斯之所以受命于危难之际而最后创造了奇迹，关键就是他的奇思妙想，他敢厚敢黑，善于谋划，善于发现市场的竞争点。

◎ 玩转你手中的金钱

在市场经济社会，没有金钱的生活肯定是寸步难行的。每个人都需要有一定量的财产：房屋、家具、电器、服装等等，这些东西都需要钱去换来。并且人们的消费欲望是无止境的，当你得到渴望的东西后，还会有更好的东西引起你的喜欢。在现代生活中，金钱就相当于成功，金钱就等于媒介。

卡耐基说，善用金钱是成功的基础，金钱能让你更加充分地体现个性自我。倘若你手里有钱，银行里有存款，你就会自由自在，你可以不理会别人怎样看待你。倘若有人不能接受你，新朋友你可到别处去找。百元的花费不必放在心上，超市、商场可以让你自由地去逛。经常感到生活拮据的人最怕的就是了解他经济收入的人，有家的男人更是这样。当他为了满足自己的某个嗜好而将几元钱花掉时，他就会产生一种发自内心的负罪感，他的欲望满足受到了缺少钱的限制。如果你希望展现自我，渴望自由，那么，你的最好动力就是去赚钱。如果有钱，就存起来。养成存钱的好习惯。

只有储蓄才能防患于未然。倘若一个人要想改变负债的状况，又要摆脱对贫穷的恐惧，应该把借钱购物的习惯改掉，把一切债务偿清。在解除了债务的后顾之忧后，你的意识习惯就

会得到改变，会逐步走上成功之路。不久后，你将体会到储蓄的乐趣。如果你一直渴望在经济方面获得自主权，而贫穷感也被你克服，并且用储蓄的习惯取代了它，那么积累起一大笔财富也是很容易的事。

倘若你没有钱，那么你一定不容易把握机会。这是显而易见的。没养成该习惯的一个男人，终生都摆脱不了劳苦。存钱不只是单纯地以存为目的，而是为了用更多的钱办更大的事。到处都有机遇，但只有手中有钱的人才能抓住。

这些人不仅能抓住机会，而且清楚该怎样去利用金钱。兼并巨头佩雷尔曼等世界富豪的发迹史，很多都是白手起家，以从事贸易或实干而致富。不过，还有一类富豪，却是以较为雄厚的资本去收购他公司的股份，或控股，或兼并，或转卖，靠高额的股权收益而升大富豪行列的。

美国多种投资控股公司总裁罗纳德·佩雷尔曼就是其中的厚黑佼佼者。

1943 年出生于美国北卡罗莱纳州的佩雷尔曼，祖父摩利斯从事金属加工业，并有 3 亿美元的控股公司。佩雷尔曼从小就跟父亲学做生意。在宾夕法尼亚大学读书时，他更是用大部分课时间参与父亲公司的经营。1964 年佩雷尔曼大学毕业时，这位经济学学士早已是满腹生意经了。在大学期间，他以 80 万美元买下一家啤酒厂的股份，年后又将其分两次卖掉，分别获 100 万美元和 200 万美元，净赚 200 多万美元，成功地做成了他的第一笔生意。1967 年到 1978 年，父子俩分别收购了几家机器制造厂和钢铁厂，随后运用他们握有的股份，对这几家企业进行资产重组，清除掉一些低利润的生产部门，优化了资产结构。他们从不借贷资金，并反对无利交易，形成了人们熟知的佩氏经营风格。

1978 年，年已 35 岁的佩雷尔曼迫切地想独立地干一番事业。他找了个机会向老父亲提出这一要求：“爸爸，您老辛苦了一辈子，也该享几年清福了，公司的事就交给我好了。”哪知，

父亲是个工作狂，听了儿子这番话，竟勃然大怒。佩雷尔曼只好与妻子以及他们的孩子搬到纽约，走上了另立门户的道路。

1978年4月，佩雷尔曼以200万美元购得科思—哈特菲尔德产业的34%股份。没过多久，他又卖掉了自己所拥有的这家公司的大部分股份，将资金集中起来炒股票。靠这一买一卖一炒，他不但收回了原有资本，还获利1500万美元。

从此，佩雷尔曼一发不可收，收购、倒卖、控股、吞并，将其兼并天才发挥得出神入化。佩雷尔曼又先后从投资商布边·考夫曼手里买进了5000万美元的股份，显示出他过人的魄力。1980年，已是富豪的佩雷尔曼开始实现他20年前的愿望。那时他们父子俩曾看中了新泽西州从事甘草提炼和巧克力生产的麦克和福布斯联合公司，只是苦于资金不足无法收购它，而现在可以实现他多年的夙愿了。他一口气买下这家公司4500万美元的股份。这笔生意的成功，使他的公司实力陡增。三年之后，他干脆买下了麦克和福布斯联合公司的全部股份。将个人的喜好和安危与公司的经营融为一体，是佩雷尔曼的独特风格。抽烟是他的一大嗜好、从平时对各种名烟的品评，到对各烟草公司经营状况予以特别的关注，使他收购烟草公司的欲望日益强烈。1984年，他不惜出资1亿多美元买下了美国烟草联合公司。一夜之间，他便登上了“烟草大王”的宝座。

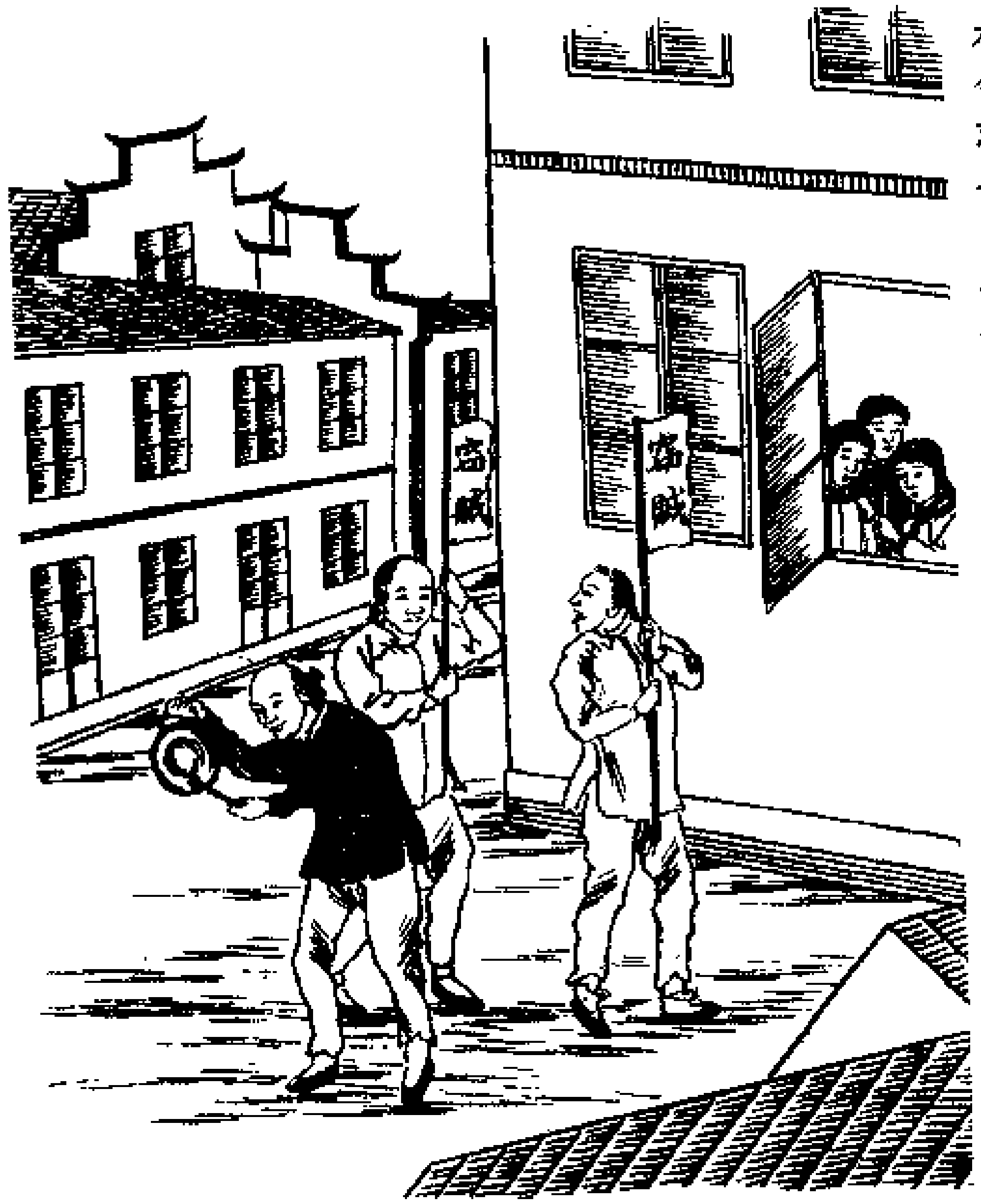
在佩雷尔曼兼并控股生涯中，收购瑞福伦化妆品公司是他最为得意的杰作。瑞福伦是一家庞大的化妆品跨国公司，其产品畅销世界上130个国家和地区。到20世纪80年代中期，该公司每年销售的化妆品和保健品分别达到10亿美元。佩雷尔曼对它窥视已久，只不过一时还没有足够的财力吞下这个庞然大物。1985年初，佩雷尔曼决定先将其目标转向佛罗里州的潘瑞·布莱德超级市场集团，这家集团刚刚摆脱破产保险，急需要钱，出价较低。但最令佩雷尔曼感兴趣的是该集团拥有33亿税收转账权。6月初，佩雷尔曼买下该集团6000万美元的优先股份，占其全部股份的38%。接着，佩雷尔曼正式向

瑞福伦公司总裁米歇尔·伯杰雷提出收购要求。遭到拒绝后，佩雷尔曼就以潘瑞·布莱德集团的名义公开以每股47.5美元向瑞福伦出价。1985年底，潘瑞将每股收购价提高到50美元，后又提到53美元。10月中旬佩雷尔曼在这场收购战中终于获得胜利。佩雷尔曼作为第一大股东当上了瑞福伦化妆品公司的新总裁。他一上任，就大刀阔斧地整顿公司的组织结构。他卖掉瑞福伦大部分赢利甚少乃至亏本的生产保健品的分部门。接着，又将所属机构从100个削减到20个，并卖掉公司喷气式飞机，只是保留了隐形眼镜实验室。与此同时，佩雷尔曼将恢复美容化妆品业作为公司的首要任务。他把该公司美容业的创始人查尔斯·瑞福森的半身塑像放在办公大楼的显著位置，以提醒广大员工一定要注重美容化妆品这种传统产品的开发与生产。当时，受国际美容品市场疲软的影响，美容业在1974年至1984年间曾处于低谷时期。目光敏锐的佩雷尔曼清醒地看到，化妆品业已经有复苏的迹象，此刻正是抢占市场的绝好时机。于是，他全力恢复对化妆品新产品的开发，同时改进广宣传和销售战略。佩雷尔曼选中电视明星苏珊·露茜作为公司的发言人，同时选择著名摄影师理查德·埃夫登拍摄公司的广告。广告结尾语令人悄然心动："世界上最令人难忘的女郎都使用瑞福伦化妆品。"佩雷尔曼由此大获成功。

1988年9月，佩雷尔曼又出手不凡，他以1.37亿美元将食品公司卖掉，以7.8亿美元卖掉彩色印刷校服公司，还以2.25亿美元卖掉了烟草联合公司。熟知佩雷尔曼兼并风格的人，纷纷推测他很可能又在积累资金上要采取大的行动了。果然，1988年底，佩雷尔曼接管了5个陷人困境的信用合作社，将其合并后组成吉布拉尔塔第一银行。接着，他又在政府的支持下，买下了拥有23亿资产的圣安东尼奥信用社。不知佩雷尔曼的下一步又要收购谁。

当然，从中完全可以看出：运用厚黑谋略善用金钱才能创造更多的金钱。

■ 人性弱点厚黑真言十六：自卖自夸



——如果不懂得自我推销，一辈子也别想出人头地。要想成功，就必须厚着脸皮为自己争取机会、制造机会，逮到机会就要自我推销。

虽说“慧眼识英雄”，毕竟有慧眼的人太少了。因此，如果不懂得自我推销，一辈子也别想出人头地。要想成功，就必须厚着脸皮为自己争取机会、制造机会，逮到机会就要自我推销。在现代社会中，传播媒体如此发达，只要能够善加利用，要给人留下深刻的印象更加容易。虽然要花点广告费，但最终总是能赚回来的。

◎ 货好也得会吆喝

翻开报纸、杂志，打开电视机、收音机，浏览街头巷尾，你发现最多的东西是什么？毫无疑问，是广告。“酒香不怕巷子深”的年代已经过去了。在当今激烈竞争的信息化时代，从身处“闹市”的每个职业者到每一家企业，无不面临残酷的竞争性生存压力，随时都有被另一个人、另一家的企业取而代之的可能。每年都有成千上万家新企业诞生，同时又有成千上万家企业关门倒闭。同时类似的事情在人力资源市场上也在不停地发生着。

如何才能始终立于不败之地，是企业主、职业人士时刻都在思考的大事。关键就是想方设法使自己成为某一方面的无可替代者。于是，将自己打扮成世上或独一无二、或无“人”能出其右，利用各种机会广告自己，吸引消费者的注意，以赢得消费者的天下，已经成为市场中“人”极其普遍的做法了。也正是许许多多的企业充分有效地利用了广告的宣传作用，才打开了一扇扇市场大门，才能一夜之间红遍了一方天地。也正是广告的传播作用，许多能工巧匠、人中龙凤才能成为猎头公司“捕猎”的目标，成为被政府、企业、研究机构等竞相挖掘的对象。再好的商品，如果不摆在顾客的面前也是不行的，这大概就是新翻俗语“酒香也怕巷子深”的来历吧！

所以，放下你的架子，让你的面子厚起来推销自己吧！

如今几乎人人皆知的可口可乐饮料，当初就是靠强大的广告宣传，才打开了世界各地的市场。

可口可乐在创业的早期，就尤为重视广告的宣传。1911年，可口可乐的广告费高达100万美元。30年后，猛增至1000万美元，又过了8年，广告费突破了2000万美元。到1958年，更是高达4000万美元。通过大规模的广告宣传，可口可乐那独特的红白两色的标志，已深深地印入全球消费者的

心中。可口可乐在世界各地已是妇孺皆知，它的商标成了世界上知名度最高的商标。

1999年，美国旧金山一家形象咨询公司，在美国、日本、西欧对1万名消费者进行调查，选出的世界十大著名商标，可口可乐名列第一。这种通行全世界296个国家和地区的大众饮料，其销量独冠全球，这不能不说是公司的第二任董事长罗伯特·伍德鲁夫的功劳。他在利用广告宣传推销自己的产品方面，堪称奇才。

“要让全世界的人都喝可口可乐！”70多年前，雄心勃勃的可口可乐公司董事长兼总经理伍德鲁夫刚一走马上任，就响亮地提出这样的口号。今天的人们，没有喝过可口可乐的可谓少之又少。可口可乐以它的独特风味，深深吸引着全世界的广大消费者，平均每天的销售量达10亿瓶（罐）以上。而在100多年前的1886年，可口可乐问世后的头一年，平均每天才卖出9杯。从9杯发展到现在的10亿瓶以上。这无异于一个天方夜谭般的神话，而创造这一神话的头号功臣，当数罗伯特·伍德鲁夫。

然而，把这样一种略带药味的饮料推到国际市场，要使全世界饮食习惯各异的人都能接受它，谈何容易！1919年，目光敏锐的罗伯特·伍德鲁夫的父亲不惜花费2500万美元收购了可口可乐汽水厂以及可口可乐专利权，并创建了可口可乐公司的时候，可口可乐自19世纪80年代诞生以来已经几度易手，而且由于经营不善，销量不断下降，陷入了严重的经济危机。1923年，由于老伍德鲁夫年事已高，他的儿子，35岁的罗伯特·伍德鲁夫当上了可口可乐公司的第二任董事长兼总经理。在小伍德鲁夫的苦心经营下，公司转危为安并迅速崛起。他先在国内市场尝试新的推销方法，那就是采用自动售货机来销售可口可乐。这样一来，便大大地扩大了可口可乐的销售面，无论任何地点，任何时候，都能让消费者买到可口可乐。这一推销手段，很快赢得了董事们的一致称赞。但伍德鲁夫并

未因此沾沾自喜，因为他一心想开拓的外销市场总是不理想。

1941 年，“珍珠港事件”促使美国参加了第二次世界大战。战争使可口可乐的国内市场出现了不景气，海外市场的开拓更是毫无进展。伍德鲁夫内外交困，整天吃住不安，导致胃病复发。一天，他正准备上医院去看病，恰巧收到他的一位老同学班塞打来的电话。班塞现任麦克阿瑟军团的上校参谋，刚由菲律宾回国。班塞在电话中告诉伍德鲁夫，他在炎热的菲律宾最渴望喝的饮料就是可口可乐，可惜，许多战士都和他一样，很难在战场上喝上可口可乐。班塞的一席话激起了伍德鲁夫的灵感：如果前方将士都能喝上可可可乐，不就成了海外市场的活广告吗？当地的老百姓受其影响，自然也会喝这种饮料。这就等于间接地打开了外销市场。次日，伍德鲁夫风尘仆仆地赶到华盛顿，找五角大楼的官员们洽商供应前方可口可乐的问题。尽管他费尽口舌，被珍珠港事件搅得晕头转向的国防部官员，却没有一个人听得进他的意见。一瓶可乐能提高多少士气？这个念头未免太可笑了。

回到公司之后，伍德鲁夫发现形势已不能再等，他决定展开一场宣传攻势，促使国际部的官员改变主意。为了一举成功，伍德鲁夫亲自指导宣传提纲的撰写，他说：“一定要把可口可乐与前方将士的战地生活紧紧地联系起来，还要写清饮料对战斗的影响，可口可乐对前线将士的重要不亚于枪弹，公司的成败在此一举，各位要用尽全力，使之一举成功。”画册最终定名为《完成最艰苦的战斗任务与休息的重要性》，并用新版印刷，显得图文并茂、生动感人。小册子极力宣传，在紧张的战斗中尽可能调剂战士的生活，当一个战士在完成任务、精疲力竭，口干舌燥时，喝上一瓶清凉的可口可乐，该是何等的惬意呵……他还举行记者招待会，许多贵宾，包括国会议员、前方战士家属以及国防部的官员应邀参加。在会上，他巧舌如簧地鼓吹他的观点：“可口可乐是军需用品，这是大家都应该承认的事实。我们把可口可乐送到战士手中，是对在海外浴血

奋战的子弟兵的诚挚关怀，是为战争的胜利贡献一分力量。我们所做的不是商业行为，而是在为战士们争取福利。”

他的话获得了热烈的掌声。当他走下讲台时，一位年迈的老妇人迎上去拥抱他，热泪盈眶地说：“你的构想太伟大了、你对前方战士的一片爱心会受到上帝支持的。”不用怀疑，伍德鲁夫这一天才的宣传，使国会议员、军人家属和整个五角大楼为之倾倒。经过磋商，五角大楼的官员不仅把可口可乐列为前方战士的必需品，而且还支持伍德鲁夫在战地设工厂生产。

五角大楼的“全力支持”使可口可乐公司如虎添翼。在短短的两三年内，公司就向海外输出了64家可口可乐工厂的生产设备。军用可口可乐的总销量，竟达50亿瓶。至此，可口可乐公司已成功开辟了国际市场，并为战后的新飞跃打下了坚实的基础。

随着二战结束，大批美军陆续返回国内。伍德鲁夫意识到，失去了这么一大批可口可乐“义务推销员”，如果不尽快推出新招，他费尽心机在海外打下的根基就会连根拔掉。一天，心事重重的伍德鲁夫去医院看病之后顺路又去拜访了老同学班塞。这时班塞已从前线回国，转到国防部一个福利组织上作。伍德鲁夫向班塞征询可口可乐怎样在海外扩大销售的意见。班塞依据他在东南亚的多年经历，告诉他，受美军的影响，东南亚人喝可口可乐已经喝上瘾了。只要你们能保证供应，销路不成问题。但美国国内条件和国外不太一样，在国外有许多事是行不通的。只有通过当地人来经营，才能解决许多不必要的麻烦。

伍德鲁夫担心公司无力负担，他想的是如何以较小的投资，换取更大的利润。

班塞建议说：“你把可口可乐的制造权卖给当地人，让他们自己出钱建厂经营好了。这种方式在东南亚一带肯定行得通。”根据班塞的建议，伍德鲁夫提出了拓展海外市场的当地主义新思路：利用当地的人力、物力，去开拓可口可乐的海外

市场。

具体方案是：一、在当地设立公司。从员工到负责人一律聘用当地人。二、由当地人自己筹措资金。总公司原则上不出钱。三、除由总公司供应制作可口可乐的浓缩原料外，一切设备、材料、运输工具和销售等，都由当地人自行来办。四、总公司统一负责销售方针、生产技术、员工训练。有资料显示，战后25年，除了在美国本土的利润外，可口可乐总公司单靠批发仅占饮料重量0.31%的原汁，每年的经营总额就高达将近10亿美元，年均纯利1.5亿美元。

可口可乐终于成为全世界销量第一的“饮料之王”。可口可乐公司之所以能凭借这种饮料的独特口味，成为国际饮料业的“日不落王国”，重视广告宣传是其成功的重要因素，而伍德鲁夫的天才也主要表现在这方面。伍德鲁夫本人极其重视广告的作用，经常亲自动手制作。他向董事们强调指出：“我们的可乐中，99.7%是糖和水，如果不把广告做好，可能就没有人喝了。”

◎ 给别人了解你的机会

成功的商人往往能超越常理，出奇制胜而赚大钱。别人炒股票很赚钱，你去炒也许就会赔钱，因为当时股市疲软，股价大跌。别人做成功的生意，你再去接手做并不见得会成功，一方面市场早已被别人抢去，另一方面是已经没有人做这方面的生意了。什么时候卖什么货，小商贩的这本生意经很值得学习。你要把眼光放得更广阔一点，学会洞察商情，做别人不做的生意，常能产生意想不到的效果。就像追求女人，在众多的殷殷追求者之中，如果你以一种奇新的形象出现，她就会多多少少地被你吸引，赚钱做生意也是如此。

在一次全美食品博览会上，世界上颇有名声的汉斯罐头食品公司被安排在会场中最偏僻的阁楼上，很难引起与会者的注

意。博览会开幕之后，阁楼上鲜有人迹。当博览会进行到第二个星期的时候，前来参观的人常常可以从地上拾到一些亮灿灿的小小的铜牌，上面刻着一行："拾到这块铜牌，就可以拿它到小阁楼上的汉斯食品公司换取纪念品。"这是汉斯先生精心构思后的杰作。领取纪念品的人们又顺便参观了一下汉斯公司参展的食品，小阁楼被挤得水泄不通。从那天起，汉斯食品公司的小阁楼几乎成了这次食品博览会的"名胜"。汉斯公司大获成功。

汉斯先生就是运用这种超越常理的厚黑方法，起到了意想不到的效果。

经商做生意的人都想为自己多赚钱，因此竞争就是必然的。物竞天择，适者生存。生物界如此，商场也是一样。商场之上瞬息万变，经营者就应该立足自身，不断就市场需求和消费习惯的变化而调整产品结构和经营战略，不断适应市场需要，以新招、妙招应突变，这样才能使自己立于不败之地。

日本阿托搬家公司的创始人夺四千代原来是名个体运输户，石油危机发生后，运输行业从鼎盛时期衰落下来，她开始失业，中间能断断续续地顶替别人一下，而这时她已经是两个孩子的母亲。为了生存，她不得不把孩子绑在驾驶室坚持开车运输，但仍脱逃不了破产的命运。有一天，夺四千代偶然在报纸上看到日本有些地区的家庭每年都要为搬家而支出大量费用，她对此非常感兴趣，决定尝试一下，做这项工作的人还不是很多。

实际上。正是这次选择挽救了她，使她成就了以后的事业。她在这个偶然的选择上不断创新，不断变幻出新的服务项目。

为了把成千上万的居民吸引过来，夺四千代首先想到了电话——谁想搬家都得先从电话号码簿上查找搬家公司的电话号码。于是她决定在电话号码簿上为自己的公司作宣传。经过了解，她知道日本的电话簿是按行业进行分类的，同行业的企业

按日语假名的先后序列排序。因此夺四千代巧妙地把自己的新公司命名为"阿托搬家中心"，这使得它在同行业中排在首位，查找时轻而易举地就能发现。接着，她又在电话局的空白号码中选用了一个既醒目又好记的电话号码——0123。

公司正式开张后，她打破了许多本行业固有的常规，对搬家技术进行了一系列的革新创造。针对顾客珍惜家产，害怕财物暴露的心理，她设计了搬家专用车。把家用器具装在这种货车上，既安全可靠，又不为外人所见。为了适应日本城市住宅多是高层公寓的特点，她又专门设计了搬家用的集装箱和搬家专用的吊车。她改变搬家的旧有模式，在搬家的同时还向顾客提供与搬家有关的300多项服务，如代办消毒、灭虫、清扫、改换电话、子女转学及清扫废弃物等，实行搬家及相关服务配套一条龙。

在与同行的激烈对抗竞争中，夺四千代还打破了日本人以往"行李未到，家人先到"的搬家常规，决心将总是留给人许多无奈和烦恼的搬家，变成了一次终生难忘的旅行。为此，她特地向欧洲最大的轿车厂——前联邦德国的巴尔国际公司，订做一种命名为"21世纪之梦"的搬家专用车。这种车全长十几米，宽2.5米，高3.8米，前半部分分成上下两层，下层是驾驶室，上层是一个可以容纳6个人的豪华客厅，里面有舒适的沙发，供婴儿专用的摇篮，还装有录音机、电视机、立体组合音响、电冰箱、电子游戏机等设施。这种新型搬家车在电视广告中向全日本公众一经露面，预约搬家的客户立刻蜂拥而至，公司的营业额激增。

夺四千代就是凭借自己的厚黑头脑，善于破旧创新，使自己的企业像滚雪球似地越滚越大。阿托搬家公司自1977年6月创办以来，营业额年年增长，现在年营业额已达几百亿日元，发展成全国近40个城市拥有分公司的大公司。美国和东南亚的一些国家都购买它的搬家技术专利。夺四千代现今已成为日本搬家行业的明星，被评为全日本最活跃的女企业家之一。

泰麦克斯手表驰名美国市场，在美国市场上每出售三块手表，其中就有一块是泰麦克斯品牌手表。泰麦克斯手表走到哪里，哪里的手表市场就会遭到巨大冲击。

当许多人都以为非洲贫困，购买力低下而不愿涉足的时候，泰麦克斯推销员却独具慧眼，决心在那里开辟手表领地。这种手表不但价格低廉，而且其推销方式和电视广告镜头也出奇地引人入胜，那就是“拷打试验”。有报道说：“泰麦克斯的推销方式完全是按照马戏团吸引观众的方式进行的。”这在相对保守的手表业中是前所未有的。

泰麦克斯的推销员造访零售店时，经常把表猛地摔在墙上，或浸入水中，以证明其防震及防水性能，公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛名。在该公司的商业广告片中，实况广播泰麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上，或在135英尺的高处投入水中，或被绑缚在冲浪板上或是水陆两栖飞机的后面，经受种种折磨，人们可以看到它仍然走动不停。这种独特的广告宣传和促销方式，无论走到哪里都大获成功。1962年，泰麦克斯在非洲是一个很不知名的品牌，公司发动宣传攻势后，仅在1962年12月份，泰麦克斯公司就在非洲市场售出了1万多块。

◎ 诱导消费者的口味

市场是供给和需求的交点。在一个竞争性的市场上，任何一个商品供应者的生死存亡都是由其商品的消费者偏好来决定的。赢得消费者就等于赢得市场，赢得生存的空间，失去消费者就等于失去生存的资格。然而，激烈的竞争使得商品供应者的生存面临严酷的挑战。因此，为了迎合消费者的喜好，商品供应者竭尽全力开发各种新产品，以吸引消费者的注意力。成功的公司都会投大笔资金，来研究消费者的心理需要，询问消费者关于产品的质量、包装等方面的意见。

一艘装满130吨冰块的船终于启航了，这艘船不仅装满了冰块同时也载满了弗雷德里克·图德这位年轻人的希望。一个多星期之后，冰船终于抵达了马丁尼克岛。十天之内，冰块销售一空。

13岁的图德便开始在经商方面展示他过人的厚黑天赋与才能。几年大胆的经商生涯使图德积累了很多商业经验。21岁那年，图德应邀参加了贵族子弟举行的一次大型舞会，舞会上，弟弟威廉大声抱怨马丁尼克岛的天气如何炎热，自己在岛上竟找不到冰块加入鸡尾酒中。图德灵感忽现，他想如果把冰块运到缺乏水的地方去出售将会如何呢？拥有百万家产的堂兄詹姆斯·塞维奇慷慨地借给了图德一大笔资金去作冰块。图德得到这些资金以后，便将第一艘冰船开往了缺乏淡水的马丁尼克岛。从此，21岁的图德开始了他的卖冰生涯。尽管马丁尼克岛上的人们虽然十分需要淡水，但是他们对冰并不了解，而且冰块比淡水贵得多，所以人们更不愿意去接触个东西了，图德陷入了困境之中。

年轻而气旺的图德并没有被困难给吓倒，于是他花了大量钱在当地报纸上大做广告，并且反复地在报纸上介绍冰块的优点与用途，引导人们购买。同时，他还深入到顾客中，亲自教会第一批抱着试探心理的顾客利用冰块做各种冷饮，勾兑加冰鸡尾酒，制冰淇淋或用装有冰块的袋子敷在病人的患处，以减轻病人的痛苦等。

由于图德全心投入，想尽了各种各样的办法，终于使从未见过冰块的当地居民打消了顾虑，放心地购买冰块。精诚所至，金石为开。随着购买冰块的顾客的增多，冰块在马丁尼克岛的市场销路终于打开了。

图德从销售中看到了冰块销售前景。他决定到离美国更近的古巴去寻找机会。没想到他刚到古巴不久，第一次世界大战的欧洲战事正酣，美国政府下令实行海禁，图德只得无功而返。

战争终于结束了，还没有等到战场上的硝烟散尽，图德又

开始着手他的冰块贸易了。

在销售冰块的经验中他认识到，要获得广阔的市场，重要的是推广冰的使用，使更多的人了解冰的诸多用途，养成使用冰的习惯。图德于是四处奔走，不辞辛劳地开始向人们介绍冰块的用途和好处，他的足迹遍及美国各州和加勒比海岛国。在他的引导下人们开始逐步地了解了冰的一些用途，并且销量也开始有所增加。

图德免费给一些酒店店主提供冰块，然后教会他们用冰块去做冰镇饮品及勾兑各种冷饮，由于这些冷饮在炎热天气下有解暑降温的作用，经冰镇过的食品又变得清凉怡人，这些饮品立即在各地，尤其是那些气温高又缺水的地区风靡起来。没有多久这些店主们纷纷购买冰块制作冷饮。图德的冰块生意开始好转起来，为了做更具体的宣传，图德干脆自己经营了一家冷饮店，专营冷饮。

冷饮的风行大大地带动了冰块的销售，图德冰块的销售业务得到了巨大的发展，图德终于挖掘出了冰块的销售市场。

成功后的图德，不再把主要目光放在本土市场，而是把目光投向了全世界的范围内。

图德第一站便向印度进军，他派出自己得力的助手带人前往印度的经济中心加尔各答，去从这些从未见过冰块的居民中挖出新的需求。图德的助手们不厌其烦地教给当地人冰的使用方法，又帮他建造冷藏库，并带去了许多用冰保存得很好的食品，以证明确有让人意想不到的保鲜作用。这些做法颇有成效，迅速打开了当地市场，成千上万的人们耳闻目睹了冰块各种各样的用法之后，渐渐成为了冰块的忠实消费者。

新市场开拓的成功给图德带来了更大的创业热情，图德利用相同的厚黑办法轻而易举地占领了波斯一带的市场，没过多长时间，亚洲的冰块市场几乎被图德垄断了。

◎ 女人有女人的优势

女性在商战之中既有自己的不足，又有自己的优势。做生意时，常会有人利用男性的好色探知商业信息或为自己的公司发展业务。女人一旦厚黑起来，不知要比男人厉害多少倍。

商场如战场，并不是一句空话。商场使用间谍往往比用于血淋淋的战场更具有挑战性和传奇色彩，用在发展业务上也同样会取得骄人的战绩。

生意人应该知道公关事业正在悄然崛起，应该合理利用女性下属的魅力来发展事业。女性以自己所特有的温柔和姣美，周旋于心猿意马的男人中间，巧使心计，不但会达到目的，还会提高公司的形象。

某公司发展前景十分看好，只因债务难以收回，无法增加投人，始终不能扩大公司规模。无奈，公司决策层经过慎重考虑，决定成立一个公关部，由精明干练、有心计的年青美丽的女性充任其职。此举在当地引起轩然大波，但公司也顾不了那么多了。

时隔不久，公关队伍成绩斐然，许多已经被宣判死刑的外债也被她们千方百计地讨了回来。

一到欠债的公司，她们便采取了这样的招式：赖在经理的办公室里，不吃也不喝。有的经理禁不住她们的软磨硬泡，只得不情愿地把钱拿出来。另外一些经理还想负隅顽抗，干脆躲了出去，避而不见。于是，这些女将又用了这样的杀手锏，一个电话拨往经理家中，向贤内助娇滴滴、柔媚媚的询问经理是否在家。如此一来二去，经理夫人们如坐针毡，疑心丈夫在外面有了女人。家中醋海翻腾，经理们也吃不消，只好把钱乖乖地交到这些女“讨债鬼”手上。

还有这么个例子。

在一个冰天雪地的林场的一间小屋里，场长和几个工人正

坐在火堆旁取暖。忽然门开了，火苗一颤，一阵冷风夹杂着大片大片的雪花涌了进来，屋中的几个人不觉围紧了身上的大衣。雪花飘尽风息处，屋里的人却又一下子都呆住了：门口不知什么时候站了一名绝色佳人。在众人的惊愕中，那女人优美地把头巾甩在手上，灿烂地笑了笑。这一笑，仿佛春天已经来到了这间雪夜里的小木屋。

“请问一下，谁是场长呀？”娇滴滴的一声软语。

“噢，我就是，请问你有什么事？”场长毕竟是见过世面的人，第一个惊醒过来，一边回答着，一边紧盯着对方那清澈迷人的大眼睛。

“啊，你是场长啊，我是福州通达毛衣厂的业务员，到场长这里来推销我们厂生产的毛衣的。”

“小姐，我们这里冰天雪地，穿的都是大衣皮衣，毛衣根本不顶事。”场长依然保持着相当的理智。

“场长，你不要急嘛，我们的毛衣是用进口澳毛织成的，特保暖，我身上穿的就是，我不也不冷吗？不信，咱们可以到你屋里去看看货色。”说着，那女人用醉人的眼波挑逗着强压欲火的场长。

场长也想和这妖媚的女人多说几句，一听此言，正中下怀，忙把那几个人都打发走，然后二人一起走进了场长的寝室。

“哎哟，场长，你这屋好热哟。”一进屋那女人便把外面的大衣脱了下来，只穿一件曲线玲珑，体态毕露的大红毛衣。场长眼都直了。

那女人一边窃笑着，一边走到场长的身边，腆着那娇嫩欲滴的粉脸，凑近场长的脸说道：“场长，你看我们的毛衣好不好？”

场长知觉麻木，只觉得一阵阵香气扑鼻而来，沁人心脾。想说一声好，却又觉不妥，只能让自己的嗓音咕噜了一下，什么也说不出来了……

第二天，场长在购买800件毛衣的合同上签了字。”

而他的整个林厂只有不到一百个工人！

■ 人性弱点厚黑真言十七：口蜜腹剑

——行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。尽管对厚黑学爱之入骨，也要在口头上对之咬牙切齿。

行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。只有禽兽和野蛮的人是毫无掩饰的。文明人尽管对厚黑学爱之人骨，也要在口头上对之咬牙切齿。

◎ 欲进先退，欲得先失

有时候在与人打交道中的一方，不太敢用退出来要挟对方，生怕弄僵了鸡飞蛋打。但是一些老于世故之人都会不择手段地掌握对手的真正意图，摸清了底牌，以退相要挟，以达到

进的目的，便是常用的一种。

巴拿马运河最早不是由美国开凿的。19世纪末，一家法国公司跟哥伦比亚签订了合同，打算在哥伦比亚的巴拿马省境内开一条连通大西洋和太平洋的运河。主持运河工程的总工程师就是因开凿苏伊士运河而闻名世界的法国人雷赛布，他自以为这一工程不在话下，然而巴拿马环境与苏伊士有很大的不同，工程进度很慢，资金开始短缺，于是公司陷入了窘境。

美国早在1880年就想开一条连贯两大洋的运河。由于法国先下手与哥伦比亚签订了条约，美国十分懊悔。

在这种形势下，法国公司的代理人布里略访问美国，向美国政府兜售巴拿马运河公司，要价一亿美元。美国早已对运河公司垂涎三尺，知道法国拟出售公司更是欣喜若狂。然而，美国却故作姿态，总统罗斯福指使美国海峡运河委员会提出报告，证明在尼加拉瓜开运河省钱。报告指出，在尼加拉瓜开运河的全部费用不到2亿美元。在巴拿马运河的直接费用虽然只有1亿多，但另外要付出一笔收买法国公司的费用，这样，开巴拿马运河的全部支出将达超过2.5亿美元。

布里略看到这个报告后大吃一惊。如果美国不开巴拿马运河，法国不是一分钱也收不回了吗？于是他马上游说，表明法国公司愿意削价，只要4000万美元就行了。通过这一方法，美国就少花了大笔的美元。

罗斯福又用同一计策来压哥伦比亚政府。他指使国会通过一个法案，规定美国如果能在适当时期内同哥伦比亚政府达成协议，将选择巴拿马开运河，否则，美国将选择尼加拉瓜。

这样一来，哥伦比亚也坐不住了，驻华盛顿大使马上找美国国务卿海约翰协商，签订了一项卖国条约，同意以100万美元的代价长期租给美国一条两岸各宽3公里的运河区，美国每年另外付租金10万美元。

“欲进先退”，罗斯福成功地运用了这种厚黑谋略，最后，美国只用了很少的代价，就攫取了巴拿马运河的开凿和使用权。

可是在许多情况下，对方的底牌很难摸清楚，可以用分析和推断来把把对方的脉。如果对手实在是打持久战，那么冒点风险以退出恐吓对方，也值得一试。也许他比你更不愿意谈判破裂，真是如此，你即使表示退出也仍然有回旋的余地。

需求常常是双向的，你有求于对方，对方也有求于你。洞悉了这一点后，就应该利用对手这种弱势，采取以退为进的方略，要挟对手，迫使对手就范，做出妥协和让步。反过来说也一样，如果在谈判中你的对手要挟你时切莫上当，或者你知道了对方怕你撤出谈判时，你也可以装着马上就停止谈判的样子，让对方接受对你有利的条件。这其实也是谈判双方信息、信心和意志力的综合较量。

一个人的成功只有15%是依靠专业技术，而85%却要依靠人际交往、有效说话等软科学本领。

日本某公司与美国某公司进行一次技术协作谈判。两家公司采取了两种不同的谈判方式，也许正是两种不同的谈判方式，才导致了此次谈判双方成功与失败的迥异。

谈判伊始，美方首席代表便拿着各种数据、技术保证、谈判项目、开销费用等一系列的材料，滔滔不绝地发表本公司的意见，完全不顾日本公司代表的反馈意见。而日本公司的代表则一言不发，只是埋头仔仔细细，从头到尾地做着笔记。当美方代表讲了几个小时之后向日本公司代表征询意见时，日本公司代表却显得茫茫然不知所措，好像对此事项一无所知，只是反复地重复着“我们不清楚”，“我们还没有做好准备”，“我们事先根本未搞技术数据”，“请给我们一些时间再回去准备一下”之类的话。迹象表明日本公司对这次谈判根本没作什么准备。双方的第一次谈判只能这样不明不白地结束了。

几个月后，双方的第二次谈判又开始了。美方公司代表卷土重来，而日本公司则以谈判不得力为由撤换了上次的谈判代表团而另派代表团。因对上次谈判结果一无所知，一切和上次谈判一样，日本人显得在这个谈判中准备不足，最终还是日本

公司以研究为名结束了这次谈判。

这样，美国公司的老板大为恼火，认为日本人在这个项目上没有诚意，于是就下了最后通牒：如果半年之后日本公司仍然如此，那么两公司的协定则不得不被迫取消。其后不久，美国公司便解散谈判团，封闭所有的技术资料，以逸待劳，单等半年之后双方的最后一次谈判。

没想到，几天之后，日本公司竟然主动派出由前几次谈判团的首要人物组成的庞大的谈判团，不请自来，直飞美国要求谈判。美国公司在惊愕中仓促上阵，匆忙将原来的谈判团成员召集起来与日方谈判。这次谈判日本代表一反常态，不但掌握了以往谈判中美方代表说出的技术数据，而且详详细细地说出了日方技术数据及相关的资料并进而拿出双方协定的草样，要求立即进行双方公司的合作。

美方代表一下子就晕了，谈判团自解散之后就根本没有再就这个问题在一起进行过磋商和分析，因而美国公司代表猛地陷人了被动挨打的地位。日本代表却得势不饶人，咄咄逼人。美国人不得不按日本人的设想在协议上签了字。但当协议发生效力时，美国人才发现自己这一方根本就受到了对方的欺骗，双方获利不均，但却又悔之晚矣。

日本人真是厚黑得可以。

◎ 摸清对手的底细

唐高宗时，吐蕃势力日渐强大，引得西突厥归附，以便共同吞并吐谷浑。唐朝干预吐蕃的吞并活动，于是导致双方的和亲关系破裂。

西突厥酋长阿史那都支表面上臣服唐朝，但暗地里却仍与吐蕃联手，一起侵扰唐朝西境。唐朝欲发兵征讨西突厥，吏部侍郎裴行俭启奏唐高宗说道：“现在吐蕃强盛，西突厥已表示与我朝修好，我们不便公开两面用兵。现在波斯王去世，其子

泥涅斯作为人质还在我京师，不如遣使把泥涅斯送回国去继位。途经西突厥时趁机行事，或许可以不战而降西突厥。”唐高宗听后觉得有理，遂命裴行俭为使者，护送波斯王子回波斯继位，实际上则是要借机降服西突厥。阿史那都支也知道裴行俭一行的目的绝非这么简单，也派遣了不少刺探，以便不断向他报告裴行俭的一举动。

公元679年盛夏，裴行俭到达西州，西州众官吏都出城迎接。裴行俭召集西州的豪杰子弟千余人跟随，四处扬言说天气实在太热，不想急急远行，等到天凉之后再启程西行。

阿史那都支本来担心裴行检会趁势猛攻，如今听说裴行俭要留在西州，天凉时才会来西突厥，自然万分高兴，一下子放松下来，到处寻欢作乐，消磨难熬的酷暑，丝毫不加防范。

裴行俭又召集西州四镇的酋长，对他们说道：“以前我在西州时最喜欢打猎，现在正好闲着没事，我想重游旧日猎场，同时游遍各地，不知谁愿与我同行？”当地人本以游猎为生，一听此言，所有酋长子弟及下属，都欣然应声同行。裴行俭又说：“你们既愿与我同行，就应该听我约束。”众人自然又齐声应允。

于是裴行俭精选其中的万余人马，编成队位以打猎为掩饰，暗中加以操练，待时机成熟，他便急令队伍抄小路向西快速行进，过不了几日便来到了阿史那都支的部落附近。在阿史那都支牙帐10余里的时候，裴行俭派遣使者去向阿史那都支问候。

阿史那都史见唐使突然来到自己的营帐，异常惊慌。后来见使者安详平和，也不指斥他与吐蕃暗地勾结串联之事，更没有要讨伐的意思，这才慢慢放下心来。本来阿史那都支已与部下商量清楚，从现在开始积蓄力量，单等秋凉时与唐军决一雌雄。如今唐兵冷不防地来到眼前，负隅顽抗无异于自取灭亡，而且从唐使的态度来看，唐朝似乎还不至于马上动手，干脆与之周旋，故意装出一副尊唐的样子，只率子弟亲信500余人前

去拜访裴行俭。

裴行俭表面上表示欢迎，暗地里却早已设下埋伏，一等阿史那都支等人进入营帐，号令立下，伏兵从四处涌出，500余人被悉数拘禁起来。

裴行俭兵不血刃，擒获了西突厥的酋长，大功告成。然后令波斯王子自己回波斯去，留人护防安西都护府，修筑碎叶城，巩固边防。一切善后的事完毕后，裴行俭自己押解俘虏东进，凯旋而归。庆功宴上，唐高宗对他说："卿提孤军，深入万里，兵不血刃，擒夷叛党，真可谓文武兼备了。"

二战就要结束之时，反法西斯联盟的三位巨头，美国总统杜鲁门、英国首相邱吉尔、苏联主席斯大林齐聚波茨坦进行会谈。会议进行期间，杜鲁门别有用心地对斯大林说美国已经研制成功一种新式杀伤武器，其威力比最先进的导弹还要大许多。他暗示说这种新武器就是原子弹。并且反反复复地重复着原子弹的杀伤威力问题。说完之后，杜鲁门双眼一动不动地盯了着斯大林的面部表情，希望从那张沉得如同一潭静水的脸上看出一些变化。但是，杜鲁门失败了。坐在远处的英国首相邱吉尔也在和杜鲁门做着同样的事情，他从另一个角度对斯大林的神态进行仔细观察。但结果和杜鲁门的完全一样。事后，邱吉尔对杜鲁门说："自始至终我都在盯着他的一举一动，但他没有丝毫的变化，好像一直在倾听着你的谈话，仿佛对你们的新型武器早有所知。"本来杜鲁门和邱吉尔打算以此来要挟恐吓斯大林，想在战争结束时多捞取点利益。但见斯大林对此无动于衷，只得作罢。

其实斯大林当时的神情全是装出来的。对于杜鲁门的暗示他听得明明白白，但他努力控制住自己的情绪。会议结束之后，他马上离开，命令自己的科研人员加紧研制原子弹。不久，苏联也制成了自己的原子弹。

平叛征战和政治斗争如此，商场竞争亦如此。对任何事情都要准备充足，而且不外露于形，只要于己有利，都是做得

的。

兵法中说“兵不厌诈”。诡诈作为一种策略和手段，尤其是在市场经济的条件下，施展一些更为重要。如为保护自己示以假象，令对方失去防备，这种方法在商业谈判中运用得比较多。作为常识，人们知道商业谈判前双方的意图一般是保密的，因为谁掌握了对方的“底牌”，谁就操纵着整个谈判过程。示假隐真，“能而示之不能”，“用而示之不用”，“近而示之远，远而示之近”，自然成了商业谈判的常识。又如趋利避害，以长击短，作为市场对抗策略，作为企业管理的普遍法则，也是可以运用的，要具有识别本领。

诡诈不同于欺诈，欺诈的行为是违法的，所以诡诈术和欺诈术是不同的。合理使用厚黑诡诈术，你一定会受益无穷。

◎ 要知道对手最怕什么

在竞争中要能随机应变，抓住对方的弱点给予打击，会收到气功中点穴手段的奇妙效果。有些弱点是事先已经被己方掌握的，而有些弱点则是在对招之中对方暴露出来的，己方要随时发现把柄。两雄争辩，是双方理与气的较量，理是气的内核，气是理的锋芒，理直就气壮，理曲则气馁；但在一定条件下，气盛也能使理壮三分。出色的谈判家常常着意寻找对手的有关弱点，狠狠一击，譬如釜底抽薪，使对方的锐气顷刻消释，束手就范。所谓有关的弱点，是指对手论点上的错误、论据上的缺失、论证上的偏颇或其本身性格、行为、感情上的各种局限。

诸葛亮舌战群儒的故事，是很值得欲施厚黑把柄计的谈判人员研习的。

诸葛亮初到江东，作为弱国的使者，而且独自一人，看上去势单力孤。江东的那些欺软怕硬的谋士们，倚仗着坐在家中，人多势众，一个个盛气凌人。诸葛亮决心先打掉他们的气

焰，所以出手凌厉，制人要害，像张昭这样的江东首席谋士，凭他的嚣张气势，也不过勉强与诸葛亮周旋了三个回合。他突出的弱点是主张降曹，投降是既无能又无耻的表现。诸葛亮瞅准这一点，在历数刘备一方怎样仁义爱民、艰苦抗击曹操之后，话锋一转："盖国家大计，社稷安危，是有主谋。非比夸辩之徒，虚誉欺人；坐议交谈，无人可及，临机应变，百无一能。——诚为天下笑耳！"这样就一下子点到了张昭的痛处，使他再也不能开口。

张昭以下的虞翻、步骘、薛综、陆绩、严峻、程德枢之流，都是上来一个回合就翻身落马的。如薛综与陆绩出于贬低刘备，抬高了曹操的身份，这就犯了当时士大夫阶层中的舆论大忌。诸葛亮一把抓住这点，斥责他们一个是"无父无君"，一个是"小儿之见"，说得两个人"满面羞涩"，先后"语塞"。严峻与程德枢完全是迂腐儒生，一个劲说诸葛亮"适为儒者所笑"，诸葛亮尖锐地指出："寻章摘句，世之腐儒也，何能兴邦立事"，"小人之德……笔下虽有千言，胸中实无一策。"甚至屈身变节，更为可悲。准确有力地击中对方的弱点，使对方垂头丧气，理屈词穷。

在唇枪舌剑中，对手总有说漏嘴的时候，这正是穷追猛打的好机会。这种办法用以对付傲气十足的对手较易奏效，因为傲者一丢丑便像斗败的公鸡一样，会会头丧气，沮丧不已。因此傲者比谦虚的人更容易打败。

英国驻日公使巴克斯是个傲气十足的人，他在同日本外务大臣寺岛宗常和陆军大臣西乡南州打交道时，常常表现出不屑一顾的神态，还不时地嘲讽两人。但是每当他碰到棘手的事情时，总喜欢说"等我和法国公使谈了之后再回答吧！"寺岛宗常和西乡南州商量决定抓住这句话攻击一下巴克斯这种傲气十足的行为。一天，西乡南州故意向巴克斯："我很冒昧地问你一件事，英国到底是不是法国的属国呢？"

巴克斯听后又挺起胸膛傲慢无礼地回答说："你这种说法

太荒唐了。如果你是日本陆军大臣的话，那么完全应该知道英国不是法国的属国，英国是世界最强大的君主立宪国，甚至也不能和德意志共和国相提并论！"

西乡南州冷静地说："我以前也认为英国是个强大的独立国，现在我却不这样认为了。"

巴克斯愤怒地质问道："为什么？"

西乡南州从容地微笑着说："其实也没有什么特别的事，只是因为每当我们代表政府和你谈论到国际上的问题时，你总是说等你和法国公使讨论后再回答。如果英国是个独立国的话，那么为啥要看法国的脸色行事呢？这么看来，英国不是法国的附属国又是什么呢？"

傲气十足的巴克斯被问得哑口无言。从此后他们互相讨论问题时，巴克斯再也不敢傲气十足了。

西乡南州抓住巴克斯语言上的弱点展开攻势取得令人满意的效果。毫无疑义，任何人都不可能是十全十美的，难免有自己的弱点，而傲气者而一旦被别人抓住弱点进行攻击，也就瓦解了其傲气的资本。

抓住对手的弱点后，有时不一定说话或说很少的话，也能起到出其不意的效果。

在洛克菲勒的轶事中，曾有一位不速之客突然闯人他的办公室，直奔他的写字台，并以拳头猛击台面，大发雷霆："洛克菲勒，我恨你！我有绝对的理由恨你！"接着那暴客恣意辱骂他达几分钟之久。办公室所有的职员都感到无比气愤，以为洛克菲勒一定会拾起墨水瓶向他掷去，或是吩咐保安员将他赶出去。然而，出乎意料的是，洛克菲勒并没有这样做。他停下手中的活，和善地注视着这一位攻击者，那人愈暴躁，他就显得越和善！

那无理之徒被弄得莫名其妙，他渐渐平息下来。因为一个人发怒时，遭不到反击，他是坚持不了多久的。于是，他咽了一口气。他是准备好了来此与洛克菲勒决斗的，并想好了洛克

菲勒要怎样回击他，他再用想好的话去反驳。但是，洛克菲勒就是不开口，所以他也不知如何是好了。

末了，他又在洛克菲勒的桌子上敲了几下，仍然得不到回响，只得索然无味地离去。洛克菲勒呢，就像根本没发生任何事一样，重新拿起笔，继续他的工作。

不理睬他人对自己的无礼攻击，便是给他的最严厉的迎头痛击。成功者每战必胜的原因，便是当对手急不可耐时，他们依然故我，显得相当冷静与沉着。

还有一例。葛力内在一次会议中对一项决议投了反对票。这个政党的领袖来到他的办公室，指责他是本党的叛徒，企图破坏该党组织。

葛力内正在写稿，见他进来时仍没抬头，好像不知道他就在身旁。来客见葛力内如此冷淡，更是火上加油，越发生气，于是对葛力内劈骂起来。可是，葛力内就是不予理睬，依旧默默地写着他的东西。

来客无可奈何，绕着葛力内的桌子兜了一圈，回到原位，又滔滔不绝地重说了一遍。虽然来客几番重复这套盛气凌人的指责，但葛力内始终没有停下手中的活。直到来客词穷怒息准备离去时，葛力内才慢慢地停下手中的笔，抬起头来，轻轻地一笑，丢过去一个得意的眼色，说：“干吗那么着急走啊？回来尽情地发泄吧！”

葛力内的脸皮也真够厚的。

■ 人性弱点厚黑真言十八：自食其言

——厚黑之道，不是出卖人，就是被人出卖。为了利用人而不是被利用，一方面要黑到底，防范被人出卖，另一方面要厚到家，随时做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。

厚黑之道，不是出卖人，就是被人出卖。为了利用人而不是被利用，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。

◎ 先答应，后赖账

重信守诺是为人称颂的处世信条，反悔行为素为君子不齿。然而凡事过犹不及，我们的文化长久以来将我们教育成一个绝对与人为善的好人，使得在许多应该维护自己利益的时候我们都不去据理力争。因此，懂得反悔之道，是一个人通权达变，实现自我价值的必要开端。如果反悔对人对已都没什么坏处，而对于成功合作，玉成好事有促进之益，为何要执迷于愚忠之谬呢?

在两条道路的交叉路口有一棵树，一位圣人在树下苦思冥想，他的思绪被一位朝他飞奔而来的小伙子打断。

“救救我，”那位小伙子哀求道，“有个人误称我行窃，他正带领一大帮人追捕我。他们要是抓住我，就会剁掉我的双手。”他爬上那棵树，藏在枝叶中。“请你别告诉他们我躲藏在哪里，”他乞求道。

圣人犀利的目光洞悉那位年轻人对他讲的是实话。稍过片刻，那群村民赶到了，为首者问：“你看没看见有一个年轻人从这里跑过去?”

许多年以前，这位圣人曾发誓永远讲真话。所以，他说他看见过。

“他往哪儿跑啦?”为首者问道。

圣人并不想背叛那位清白无辜的年轻人，可是，他的誓言对他是神圣不可违犯的。他朝树上指了指。村民们把小伙子从树上拖下来，剁掉了他的双手。

圣人临死的时候面对老天的最后审判，他由于对那位不幸的年轻人的行为而遭到了谴责。“可是，”他抗议道，“我已经发过神圣的誓言，只讲真话，我有义务恪守誓言。”

“就在那一天”，老天回答道，“你热爱虚荣胜过热爱美德”。

重信守诺是一个人起码的立足品质，然而不懂变通，把它抬高到一个绝对不可越过半步的"雷池"，则是僵死呆板的表现。许多人执迷不悟，不懂反悔之道，因一时的轻率许诺和错误决定而处处受限制，这是一种愚忠，一种短见，一种只有傻瓜才会做的事情。

对中国人来讲，限制我们主动实现自我价值的最大不利承诺便是与人为善，做个好人。

从儿提时代开始，我们当中的大多数人所受的教育都是，世界上最高的奖赏莫过于得到他人的赞同。兴许这么多话语表达不出其中的真谛，可是我们接受的一切正确的美好的教育中皆含有这种意思。为了讨得父母亲的欢心，我们俯首帖耳，言听计从。为了赢得老师的欢心，我们勤奋好学，规规矩矩。我们跟小伙伴一块儿玩自己的玩具，这样他们就喜欢我们。当我们试图依照自己的意愿行事时，我们就会被指责为自私。为了获得别人的赞许，在我们幼小的心灵中分不清什么是好的思想，什么是坏的思想。其实，那些教导我们辨别好坏的人们自己正是这种是非观念模糊的受害者。

随着我们渐渐长大，情况变得很明了，老是听从别人，寻求他人的赞同，并不是能够出人头地的最有效的途径。尽管如此，我们当中的大多数人依然继续这种无效的行为。有时候，我们尝试做着一些自私的举动，可是由于受到早期环境的熏陶，我们往往发现它给我们带来苦恼。好人不应该常常表现得自私自利。尽管我们知道自己努力争取获得成功，需要采取某种以我为中心的措施，但是我们仍然继续要做好人。这样做的惟一报偿就是我们自认为自己高尚的美德是对的。

假如你不理直气壮地坚持要求得到真正属于自己的东西，别人不会帮助你。即使你果真维持自己的权利，很多人也会企图恫吓你。他们希望压得你低人一等，使你灰心丧气，这样你就不会阻碍他们前进的路途。

芭芭拉是一家电视台的新闻主播。她在这家电视台干了五

年多，她的新闻节目最近被评为当地第一流的节目，可是这五年来她向事业的顶峰攀登并不总是一帆风顺、轻而易举的。

三年以前，当她不得不与电视台谈判签订合同时，她遇到了一些严重的阻力。电视台经理向她暗示，他与她续签合同，她应该感到幸运。她很清楚地听出了言下之意："你是个姑娘，姑娘们不应该咄咄逼人。"

当她要求修改合同时，电视台经理大发雷霆，她强烈地相信本身的自我价值，拒不让步。每天新闻部主任都把她叫到自己的办公室，对她的工作横加指责，每回训斥结束时总是说："签这个合同吧。"四个月过去了，她仍然毫不动摇。最后，电视台经理答应了芭芭拉提出来的每一项修改的要求。

然而，在签订合同之前，她征求一位律师的意见。这位律师建议在措辞上作几处小小的改动。她回到电视台告诉他们此事时，他们大吃一惊，又一次暴跳如雷。她的上司们直言不讳地说，他们认为她的行为太自私，不道德。即使这时，芭芭拉也不让步。最终，根据双方都能接受的意见，对合同的措辞进行了修改。

后来，芭芭拉与同一家电视台又签订了一项为期三年的合同，这一回容易多了。正如她说的那样："如今，他们知道我是什么样一个人，我说到做到。跟我在一块儿工作的很多人对我说，我应该要求比我真正想要的更多。可是，我不以为然。我要求他们给我提供必要的条件，而其他锦上添花的条件我不会奢求。"

这个故事的意义不在于芭芭拉的谈判手法。应该注意和分析使芭芭拉如此坚强的精神。她被迫每日顶住电视台领导以威胁、淫威和侮辱的形式进行的恫吓。与此同时，她又不得不以一个妙趣横生的记者的职业风度，兴致勃勃地面对摄影机镜头每夜播送新闻。她从不让谈判中滋生的那种情绪影响自己的工作。芭芭拉具有一种强烈的自我价值观。让自己为了获得应该获得的东西而战。使自己意志坚强，坚持信念。

柯南道尔在第一次把他的著作改编权卖给欧洲“戏剧界的拿破仑”弗罗曼时，曾对弗罗曼有一点小限制，戏里的福尔摩斯不许有恋爱事情。当时弗罗曼并不争执，满口答应了这个条件，但是，后来演出的剧目里，为了迎合一些观众的心理，弗罗曼还是加了些可以算恋爱也可以不算恋爱的浪漫故事。由于演出效果不错，一年之后，弗罗曼在英国会见柯南道尔时，柯南道尔非但没有责怪弗罗曼，相反还表示不反对戏里的福尔摩斯可以浪漫点。弗罗曼以后谈到此事，当初他对柯南道尔让了一步才取得今日的演出成功。要是他当时固执己见，事情可能就弄僵了。

某对有情人终成眷属的故事，同样是撒谎与反悔成就姻缘的例证。这位女士回忆了她与男友的经历：

从小到大，我的玩具就是那些各式各样的可爱的小娃娃，而我最喜欢装扮成娃娃们的小妈妈了。可是医生说我不能生育，我这辈子都不可能做妈妈、有自己的亲娃娃了。

大学毕业后，我留在了这个原本陌生的城市。在家乡的小镇里，虽然有家人的疼爱，邻里的照顾，但我不幸福：因为他们的爱护和同情，时时刻刻都在提醒着我，我是一个不健全的女孩子。在这个大城市里，没有人知道我的秘密。我似乎从来没有这样的轻松过。只是，只是我会本能地抗拒着身边每一位有意的男孩子，直到遇到了阿诚，我们相爱了。阿诚是家中的独子。我不该对不起他。

我知道自己是鼓了多大的勇气才把事实告诉了他。之后的事，我好像什么都想不起来了，只是依稀记得他那张苍白的脸。之后，我一个星期没有他的任何消息。我不怪他，相反，连我自己都觉得那是一种解脱。

那天，我意外地接到了他母亲的电话。她是个慈祥的人，待我很好，这使孤单的我在这个城市里多多少少有了个安慰：“晚上来家里吃饭吧，伯母给你炖的排骨，你得多增加点营养。你不用瞒着我了，阿诚都跟我说了，都是他不对，你可别

怪他，反正我们都没什么意见。”

我恍恍惚惚地挂上了电话。我不敢多说，因为我不知道阿诚在中间说了些什么。

走出大厦时，我看见了阿诚。他当时说的话，我永远都不会忘记。“昨天，我对我妈说，因为我的一时冲动，让你怀了孕，刚刚做完流产。我妈说让咱们尽快结婚。结婚后若真没有孩子，就说是这次流产造成的后果，我妈也就不能再说什么了。我仔仔细细地想了整整一个星期，也就只有这个不是办法的办法了。别给自己太大的压力。实在不行，我们是可以领养一个小娃娃的。”

我很自私，因为我竟然认同了这个谎言，抑或是因为我不能没有阿诚。

在我们结婚第二年里，我怀了孕。我震惊得几乎昏死过去。按阿诚的话说，这是上天的谎言，只是为了考验我们的爱情。

说实话，我爱这闪着厚黑智慧的谎言！

◎ 埋下一个日后反悔的伏笔

反悔时需要借口，而在许诺时就有意留下反悔时可以使用的伏笔则会使借口更为圆满。不妨做出一些大胆的许诺，只是你在做出许诺的同时，必须告诉对方可能出现的各种麻烦和不能实现的可能性，亦即不要把话说得太绝对，以让人家事先有思想准备，一旦未能实现不至于过分地对你失去信任。

俗话说，“逢人只说三分话”，还有七分话，不必对人说出，你也许以为大丈夫光明磊落，坦诚相见，事无不可对人言，何必只说三分话呢？其实不然，我们提倡在人际交往中以诚相见，但是，人与人之间要达到以诚相见的境界势必要有一个过程。在这个过程的每个阶段，需要运用各种行之有效的交际方法，方能保证这个过程的顺利完成。

可以用一种“模糊表态”的方法去应付一些复杂的请求。

所谓“模糊表态”即是采取恰当的方式，巧妙的语言对别人的请求做出间接的、含蓄的、灵活的表态。其特点就是不直截了当地表示态度，避免与对方短兵相接的交锋。它是一种常用的社交方式。

“模糊表态”的功效有二：

一是给自己留有回旋的余地。有些问题一时尚不明朗，需进一步了解事实真相，或看看事态的发展及周围形势的变化，方可拿出主张。“模糊表态”就能给自己留下一个仔细考虑、慎重决策的余地。否则，不仅影响自己的威信和声誉，也对事业对人际关系造成不应有的损失。

二是给对方一点希望之光，有利于稳定对方的情绪。要求你解决或答复问题的人，内心总是寄予厚望，希望事情能如愿以偿，圆满解决。如果突然遭到生硬的拒绝，由于缺乏必要的心理准备，很可能因过分失望或悲伤，心理上难以平衡，情绪难以稳定，产生偏激言行，有碍于人际交往。相反，倘若话尚未完全说死，则使他感到事情并非毫无希望，也许经过更多的努力或者过一段时间机会降临，事情会向好的方向转化，因而情绪趋于稳定。

那么，遇到什么的问题、在什么的情况下，宜用“模糊表态”方式？又如何掌握“模糊”的分寸呢？

当事态不明朗时，宜用“模糊表态”。任何事情的发展变化都有个过程，有的还得有一个相当长的演变过程。当事情处于发展变化初期、实质性的问题尚未表露出来，这就难于断定其好坏、美丑、利弊、胜负。这时，就需要等待、观察、了解、研究，切不可贸然行事，信口开河。倘若迫于情势，你不能不有所表态的话，最好还是向他“模糊表态”。例如，你可以说：“这件事比较棘手，让我看看再说。”这样给自己以后的态度留下了回旋的余地。

有些经验丰富的人遇到这类问题，用几句幽默话语，如引

用一则寓言故事或一则笑话，而不作直接的回答，留给对方去思考、寻味。这可说是“模糊表态”中的高招了。

当与对方处于初交时，宜用“模糊表态”。

小王和小李平时性格都内向，且接触异性的机会少，经人介绍，他们俩相识了。初次见面，双方都有了点意思。接下来是两人交谈，这对双方来说都是一种试探。幸好他们俩都还聪明，懂得初次交往的表态艺术。

在分别时，小王对小李说：“我对您的印象总的来说不错，不过还是初步的，有待以后进一步了解。”

小李也微笑着回答：“我和您的感觉一样。”

这里双方的表态都是模糊的，既表达了愿交朋友的意向，又为自己留下了回旋余地。双方都高兴，也为以后的进一步交往打好了基础。

对把握性不大的事可采取弹性的许愿。如果你对情况把握不很大，就应把话说灵活一点，使之有伸缩的余地。例如，使用“尽力而为”、“尽最大努力”、“尽可能”等有较大灵活性的字眼。这种许愿能给自己留下一定的回旋余地。

对不是自己所能独立解决的问题，应采取隐含前提条件的许愿。这即是说，如果你所作的承诺，不能自己单独完成，还要谋求别人的帮助，那么你在许愿中可带一定的限制词语。

比如，你许诺帮助朋友办理家属落户的问题，这涉及到公安部门和国家有关政策，你不妨这样说更恰当一点：“如果以后公安部门办理农转非户口，而且你的条件又符合有关政策，我一定帮忙。”这里就用“公安部门办理”和“符合有关政策”对你许愿的内容作了必要的限制，既表示出自己的诚意，又话语灵活，具有分寸，还向对方暗示了自己的难处，真是一石三鸟！

有很多时候出于各种原因，比如碍于面子，对方来头大等，我们不能过于直接地拒绝他人的要求。除了婉转地使拒绝容易接受外，还不妨先答应下来，然后再用反悔给他一个交

代。例如有一天别人为工作调动或为亲戚找份工作等等诸如此类的事找你帮忙，而你又无能为力，该怎么办呢?

假如你马上一口拒绝的话，那么，对方极可能就会认为你不肯帮助他，甚至你们的关系因此而僵化，说不定以后你可能有什么事要找到他的话，尽管别人是有能力帮助你的，但对方却记起前“仇”以牙还牙。因此，最好是使对方认为你已尽职尽力地为他服务了。你不妨这样去做：

立即请对方写份简况包括毕业于哪个学校、所学专业、本人志趣和特长、思想表现等交给你。这样别人就亲眼看到了你想帮他忙的事实，造成别人产生可能找对了人的错觉。然后编出一套坦率诚恳的说辞：“你的事就是我的事，我会尽力而为的。明天我马上拿你的简况去找熟人，过几天你再来好吗?”

几天后，你应该抢在人家还没有来之时去个电话或亲自上门去拜访：“这几天我一直为你的事活动，A 单位可能没有什么希望。B 单位说要研究研究。”

再过两三天，你主动找到他：“真对不起，你托的事目前都已落空了，我通过所有我熟识的人，但却……真没办法，等以后有机会再说吧。”

尽管你根本没去找那些熟人，但对方一定对你感激不尽。

举一反三，生意方面的事也是如此。

有人求你看能否通过关系为他批点出厂价产品，你最好也立即行动：“好吧，我会尽力去帮助你的。”即刻询问对方要多少型号，大概要批多少等等。接着按上述步骤，几天后不要等对方走上门你就应该向对方解释，说自己已找过领导，头头很难说话，或者说所有产品别人已全订了，只能等今后的机会。

有人想趁你出差的机会，托你为他购某种型号的产品。你不要马上拒绝对方的要求，应该马上接受对方所给予的用于购买商品的金钱，并坦率表明一定帮他找找，若有的话定帮买回来。然后，在出差地点再给对方去个电话或电报，说你走完了

几家大商场都没有发现那种型号等。

如此种种，举一反三，灵活运用。就会在日常生活中制造些无本万利的人情债，这也是老练的朋友求人的常用伏笔。

这种方法不宜常用，只能偶尔为之作为应急之法。经常为之，定会露出破绽，遭人指责。大多数人都喜欢言出必行的人，却很少有人会用宽宏的尺度去谅解你不能履行某一件事的原因。

拿破仑说："我从不轻易承诺，因为承诺会变成不可自拔的错误。"

可是，当我们在朋友面前，被迫非得答应不可，而实际上明知这事不该答应时又怎样？

人际关系学家告诉我们："我们需要在聆听别人陈述和请求完毕之后，轻轻摇摇头，而态度并不强烈。"轻轻摇头，代表了否定，别人一看见你摇头，知道你已拒绝，跟着你可以从容说出拒绝的理由，使别人易于接受。

自然，拒绝的理由必须充分。一个充分的理由，使人谅解你不能帮忙的苦衷，就不会对你记恨在心。

有许多事情常是这样看，看来应该做，但一做起来就有麻烦，比如你有一位好友做了人寿保险经纪，他来向你说了一大堆买人寿保险的好处，于是，他请你向他买100万元保险。你也明知此举真有益处，但是，后来当你细心一想，如果照他的要求，你每月要付出的保险费，等于你收人的三分之一，而目前你的收人，也不过是仅可敷衍日常生活所需。而你一定明白这事很难办到，你就不妨轻轻地摇头，然后说出上述的理由。

〔第四篇〕

性愚善：

行使厚黑又何妨

人性是善良的，而且往往沉溺于这种善良之中不能自拔，善良是最容易被人利用的。行使厚黑学的人绝不可浅尝辄止，须知学无止境，而且人外有人，天外有天。因此，不论何时何地，都不放弃厚黑策略。

■ 人性弱点厚黑真言十九：藏奸露善

——每个人都喜欢将自己内心深处的阴险狡诈藏得严严实实，而把自己的善良示形于外，这也就是为什么人们常说『人心难测』。

每个人都喜欢将自己内心深处的阴险狡诈藏得严严实实，而把自己的善良示形于外，这也就是为什么人们常说“人心难测”。厚黑原理认为，藏奸露善可以在很大程度上起到麻痹对方的目的。因为锋芒太露易遭嫉恨，更容易树敌。做人切忌恃才自傲，不知饶人。只要你懂得装傻，你就并非傻瓜，而是大智若愚。正是因为如此，“难得糊涂”才会被历来推崇为高明的厚黑之道。

◎ 花要半开，酒要半醉

人际交往，装傻可以为人遮羞，自找台阶；可以故作不知

达成幽默，反唇相讥；可以假痴不癫迷惑对手。这要求你必须有好演技，才能傻得可爱、“疯”得恰到好处。谁不识傻中真相谁就会被愚弄；谁不领会大智若愚之神韵，谁就是真正的傻瓜、笨蛋。

作为一个人，尤其是作为一个有才华的人。要做到不露锋芒，既有效地保护自我，又能充分发挥自己的才华，不仅要战胜盲目骄傲自大的病态心理，凡事不要太张狂太咄咄逼人，更要养成谦虚让人的美德。所谓“花要半开，酒要半醉”，凡是鲜花盛开娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，也是衰败的开始。人生也是这样。当你志得意满时，且不可趾高气扬；目空一切，不可一世，这样你不被别人当靶子打才怪呢！所以，无论你有怎样出众的才智，一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成是救国济民的圣人君子，还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华吧。

郑庄公准备伐许。战前，他先在国都组织比赛，挑选先行官。众将一听露脸立功的机会来了，都跃跃欲试，准备一显身手。

第一项目击剑格斗。众将都使出浑身解数，只见短剑飞舞，盾牌晃动，斗来冲去。经过轮番比试，选出了 6 个人来，参加下一轮比赛。

第二个项目是比箭，取胜的 6 名将领各射 3 箭，以射中靶心者为胜。有的射中靶边，有的射中靶心。第 5 位上来射箭的是公孙子都。他武艺高强，年轻气盛，向来不把别人放在眼里。只见他搭弓上箭，3 箭连中靶心。他昂着头，瞟了最后那位射手一眼，退下去了。

最后那位射手是个老人，胡子有点花白，他叫颍考叔。颍考叔上前，不慌不忙，连射三箭，也连中靶心，与公孙子都射了个平手。

只剩下两个人了，庄公派人拉出一辆战车来，说：“你们

二人站在百步开外，同时来抢这部战车。谁抢到手，谁就是先行官。"公孙子都轻蔑地看了一眼对手，哪知跑了一半时，公孙子都却脚下一滑，跌了个跟头。等爬起来时，颍考叔已抢车在手。公孙子都哪里服气，提了长枪就来夺车。颍考叔一看，拉起来飞步跑去，庄公忙派人阻止，宣布颍考叔为先行官。公孙子都怀恨在心。

颍考叔果然不负庄公之望，在进攻许国都城时，手举大旗率先从云梯上冲上城头。眼见颍考叔大功告成，公孙子都嫉妒得心里发疼，竟抽出箭来，搭弓瞄准城头上的颍考叔射去，一下子把颍考叔射了个"透心凉"，从城头栽下来。

这是一个锋芒太露而惹祸上身的典型例子。

大家读过《三国演义》后可能注意到，刘备死后，诸葛亮好像没有大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，满腹经纶，锋芒毕露了。在刘备这样的明君手下，诸葛亮是不用担心受猜忌的，并且刘备也离不开他，因此他可以尽力发挥自己的才华，辅助刘备，打下一分江山。刘备死后，阿斗继位。刘备当着群臣的面说："如果这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就自立为君算了。"诸葛亮顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪拜于地说："臣怎么能不竭尽全力，尽忠贞之节，一直到死而不松懈呢?"说完，叩头流血。刘备再仁义，也不至于把国家让给诸葛亮，他说让诸葛亮为君，怎么知道没有杀他的心思呢？因此，诸葛亮一方面行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人以柄。而且他锋芒大有收敛，故意显示自己老而无用，以免祸及自身。这是韬晦之计，收敛锋芒是诸葛亮的大聪明。

你不露锋芒，可能永远得不到重任；你锋芒太露却又易招人陷害。虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止。

与领导交往的技巧就是"故意装傻"，这也就是指不炫耀

自己的聪明才智、不反驳对方所说的话。其实要做到这一点是非常不容易的，必须要有很好的演技才行。然而，不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。

电视连视剧《武松》中，武松“醉”打蒋门神的片断颇为精彩：手握酒杯，仰脖而干，身子东倒西歪，步履轻飘虚浮。正在蒋门神漫不经心之际，鼻梁突着一拳，尚未回过神来，眼额又遭一腿。当蒋门神终于醒悟这绝非是酒鬼的“歪打正着”之时，其身已受重创而无还手之力了。这就是所谓“醉拳”，乃武术中一高难度拳术，委实厉害之极。

古典小说《红楼梦》中，薛宝钗的谋略也令人叫绝，其待人接物极有讲究，且善于从小事做起：皇妃元春制一灯谜，令宝玉及众裙钗粉黛们去猜。黛玉、湘云一干人等一猜就中，眉宇之间甚为不屑，而宝钗对这“并无甚新奇”，“一见就猜着”的谜语，却“口中少不得称赞，只说难猜，故意寻思。”有专家们一语破“的”：此谓之“装愚守拙”，因其颇合贾府当权者“女子无才便是德”之训，实为“好风凭借力，送我上青云”之高招。读之而想，不由拍案：绝！

“醉拳”之厉害，在于一个“装醉”，表面上看来趺趺撞撞，偏偏倒倒，踉踉跄跄，不堪一击，而其实呢，醉醺醺之中却杀机暗藏，就在你麻痹大意之时，却挨上了“醉鬼”的狠招。

真醉和装醉是完全不同的两种情况，愚者和装愚者是截然相异的两种人。玩“醉拳”的，是“形醉而神不醉”，“醉”是“醉”在“虚”处，是迷惑对手，而“拳”却击在“实”处，招招乃致命杀手。装愚的，是“外愚而内不愚”，“愚”是“愚”在皮毛小事，不涉宏旨，无关大局，而“精”却“精”在节骨眼上，事关一生命运。蒋门神遭武二郎一顿狠揍而退出霸占的快活林，最终喋血鸳鸯楼，自是恶贯满盈，令人痛快之至；而林黛玉焚稿断痴情，薛宝钗出闺成大礼，却令人

有一种说不出的味道。

装醉打拳乃格斗上乘技法，装疯卖傻是人情操纵的一流功夫。

在政治风云中，有时当危险要落到自己头上时，通过装傻弄呆，还可以达到逃避危难、保全自身的目的。我国古代著名的军事大师孙膑，遭到庞涓暗算后，身陷绝境。然而孙膑不向恶势力妥协，他决定装疯卖傻，以松懈庞涓的警惕之心，然后再图逃脱之计。一天庞涓派人送晚餐给孙膑吃，只见孙膑正准备拿筷子时，忽然昏厥，一会儿又呕吐起来，接着发怒，张大眼睛乱叫不止。庞涓接到报告后亲自来查看，只见孙痰涎满面，伏在地上大笑不止，过了一会儿，又嚎啕大哭。庞涓也非常狡猾，为了考察孙膑狂疯的真假，命令左右将他拖到猪圈中，孙膑披发覆面，就势倒卧猪粪污水里。此后庞涓虽然半信半疑，但对孙膑的看管比以前大大地松懈了。孙膑也终日狂言诞语，一会儿哭一会儿笑，白天混迹于市井，晚上仍然回到猪圈之中。过了一些天，庞涓终于买下了孙膑推销的“傻气”而自变愚蠢，相信孙膑真的疯了。这才使孙膑不久得以逃出魏国。

明朝建立之初，朱元璋为了保住江山，对朝廷和地方的官僚好贪舞弊、严重损害皇朝利益的行为，进行无情打击，重刑惩治。其用刑的野蛮残酷程度超过了历史上任何帝王。为了免遭杀戮，有的官僚不得已装疯卖傻，以逃避惩治，御史袁凯惹怒了朱元璋，怕被杀头，便假装疯癫。朱元璋说疯了是不怕痛的，叫人拿木钻刺他的皮肤，袁凯咬牙不吭。回家后，自己用铁链子锁了脖子，蓬头垢面，满嘴疯话。朱元璋还是不相信，派人去探察。袁凯瞪着眼对来人唱“月儿高”的曲子，爬在篱笆边吃狗屎。朱元璋听了使者的回报，才不追究。实际上朱元璋又受了骗。原来袁凯知道皇帝不相信自己疯了，会派人来侦查，便预先叫人用炒面拌糖稀，捏作狗屎状，散在篱笆下。当来人一到，他便大口大口地吃，这才救了一条老命。可见

"推销傻气"多么辛苦和不易，不到危及生存，还是别轻易去干这种活。

◎"大愚"之中藏大智

不知谁说过这样一句名言：爱情是最不讲道理的。由此就更进一步说明了在情爱生活中，特意把道理讲错的奇妙功能和独特作用。

士明追莲已很久了，可莲就是态度暧昧，一直不愿与他定终身。在一个秋风瑟瑟的雨天，士明准备作最后一次努力。他跑去见莲，没想到开门的是她弟弟："对不起呀，我姐不在家，你就请回吧！"士明早已打听到莲正在家休息，分明是有意回避："没关系，你就告诉她，她今天不出来见我，我就一直站在大雨下，把她的身体淋成冰棍，看是她心疼还是我心疼。"他们的对话被躲在屋里的莲听得一清二楚，她为士明这种"错"得可爱的道理感动得热泪盈眶，赶紧叫弟弟把他请进屋里温情呵护，将一颗滚烫的芳心交给了他。我们不难从士明追求莲的"错"言"误"语中发现，他的错误道理简直近于荒诞，莲在没有完全接受他的情况下拒绝见他，情有可原。但他为了见到心上人把自己的身体说成是莲的身体，把自己心疼说成对方心疼，显然不成道理。然而，正是士明的这种特意讲"错"的道理，使莲发现了士明炽爱她的一片赤诚之心，发现了他愿把自己整个身心奉献给心上人的决心。

中国人由于自古以来民风较为保守，在爱情生活中所表示出的语言和行为也较含蓄。所以热烈相恋的聪明纯真的男女往往就利用这种含蓄去煽动情人的爱，将自己的情感寓于一种"错"误的事情中表达出来。比如我们经常在一些文学或影视作品中听到男人说："我想吻你一下，你觉得怎么样？"女人说："我觉得你是个懒惰的人。"男的想吻女的，而女的故意把事情说错——给他下了一个风马牛不相及的结论"你是一

个懒惰的人”，表面上看答非所问甚至像骂人，但实质上是暗示他“你只要勤快一点就可以满足这种要求的啦”。

松直和阿琳都是企业的工人，当两人沉浸在如醉如痴甜蜜快乐的爱情生活中时，他们先后被宣布下岗了。为了未来的幸福，他俩商定租赁一间门面做服装生意，维持生活。然而开张第一天，生意就十分萧条。回家的路上，阿琳唉声叹气地对松直说：“啊，我明白了，我们的生意不好，是因为我的形象对不起顾客。”松直机灵地接过话头：“错啦，是他们嫉妒——我这种有损市容的长相却有你这样美丽的心上人，他们愤愤不平，故意不找我们做生意，惹我们生气哩！”任何人都知道，生意的好坏与个人容貌是没有什么联系的，顾客来欣赏的不是店主的脸蛋，而是服装的款式；来买的不是店主的容貌，而是服装产品。但阿琳为了消除松直因生意初战失利的懊丧，把生意不景气的原因说成是个人的影响，让松直忘掉失败。受阿琳的幽默启示，松直通过对自己的“贬值”，让事情错得更远更玄，从而和阿琳的心灵碰在一起，就产生了爱的火花。

许多时候，要想受到别人的敬重，就必须掩藏你的聪明。下面再介绍几例装傻术的妙用，望能举一反三。

1. 荒诞之中明事理。有时面对一个错误的推理或结论，从正面反驳可能无济于事，这时不妨用另外一个类似的，并且明显是错误的推理，来达到批驳的目的，效果反倒更好。这种错误的推理具有很强的荒诞性，含不尽之意于言外，会使人在含笑中明确是非，从而达到幽默的真正目的。推理越具有荒诞性，说出的话就越具有幽默感。

宋高宗时，有一次宫廷厨师煮的馄饨没有熟，皇帝发怒了，把那个厨师下了大狱。没过多久，在一次演员演节目时，两个演员扮作读书人的模样，互相询问对方的生日时辰。一个说“甲子生”，另一个说“丙子生”。这时又有一个演员马上来到皇帝面前控告说：“这两个人都应该下大狱。”皇帝觉得蹊跷，问是什么原因。这个演员说：“甲子、饼子都是生的，

不是与那个馄饨没煮熟的人同罪吗?”皇帝一听大笑起来，知道了他的用意，就赦免了那个“馄饨生”的厨师。演员借皇帝“馄饨生就下大狱”这个前提，演绎出一个错误的结论：是“生”就该下大狱，甲子生、丙子生也该下大狱。这显然是荒诞不经的，引人发笑。演员的推理语言婉转，表达含蓄，蕴涵了丰富的机趣。这种幽默语言的产生，不能不归功于巧夺天工般的荒诞推理。

2. 睁一眼，闭一眼。在交际活动中，单凭言语难以说服对方，采用交际情境表义，有时给对方多一些思考、体验，常可产生言语不能达到的效应。

法国有位农学家，在德国吃过土豆，很想在法国推广种植这种作物，但他越是热心的宣传，别人越不相信。医生认为土豆有害于人的健康，有的农学家断言种植土豆会使土地变得贫瘠，宗教界称土豆为“鬼苹果”。经过一段时间的思考，这位农学家，终于想出一个新点子。在国王的许可下，他在一块出了名的低产田里栽培了土豆，由一支身穿仪仗队服装的国王卫兵看守，并声称不允许任何人接近它，挖掘它。但这些士兵只在白天看守，晚上全部撤走。人们受到禁果的引诱，晚上都来挖土豆，并把它栽到自己的菜园里。这样，没过多久土豆便在法国推广开了。

这个推广土豆种植的主意获得成功，就得益于情境的巧用。直言土豆好，人们不信。由皇家种植，国王卫兵看守，暗示的情境意义即：是贵重物品。由此诱发了人们占有的欲望，加之栽种后亲自品尝与体验，确信有益无害，就会完全接受了这种作物。这里交际情境的魅力，就在于利用了人们的好奇心理，睁一眼，闭一眼，创造了一个使人接触土豆的契机，所以产生了可喜的效应。

3. 答非所问妙解困。答非所问指答话者故意偏离逻辑规则，不直接回答对方提问，而是在形式上响应对方问话，通过有意的错位造就幽默。答非所问并不是思维混乱，而是用假错

的形式，幽默地表达意图。

在一次联合国会议休息时，一位发达国家外交官问一位非洲国家大使："贵国的死亡率一定不低吧?"非洲大使答道："跟贵国一样，每人死一次。"

外交官问话是对整个国家而言，对非洲的落后存在挑衅，大使并不理会其问话的要害点，故意将死亡率针对每个人，颇具匠心地回答，营造着别样的幽默效果。幽默有效地回敬着外交官的傲慢，维护了本国尊严。

答非所问讲究机巧，抓住表面上某种形式上的关联，不留痕迹地闪避实质层面，有意识地中断对话逻辑的连续性，寻求异军突起的表达，幽默旨在另起新灶，跳出被动局面的困扰。

有个爱缠人的先生盯着小仲马问："您最近在做些什么?"

小仲马平静地答道："难道您没看见?我正在蓄络腮胡子。"

胡子是自然而然长的，小仲马故意把它当作极重要的事情，显然与问话目的不相符合。小仲马表面上好像是在回答那先生，其实并没给他什么有用信息。小仲马自然是懂得对方问话意思的，但他偏要答非所问，用幽默暗示那人：不要再继续纠缠。

4. 明知故犯生幽默。有位外国朋友在按规定用汉语讲一件含有汉语知识的完整事件时，这样说："有天，我去拜访一位中国朋友，他留我吃中饭。我说，做饭很麻烦。他说，又不是请客，做顿便饭，不麻烦。我说，你就做顿小便饭吃，不要做大便饭了，大便饭也够麻烦的。"听完他的叙述，台下的观众笑得前仰后合，直不起腰来。

表面看来，这位美国朋友不懂得"便饭"这个名词按汉语构词习惯不能和形容词"小"与"大"搭配的道理。其实，这位朋友并非真的不懂，他只是明知故犯，有意违反汉语的构词习惯，制造歧义，违反逻辑事理，荒谬地把"便饭"同"小便""大便"联系起来，制造笑料罢了。

有个相声叫《歪批三国》，其中有这么一段：甲问乙："刘备卖过草鞋，张飞卖过肉，你知道赵云卖过什么？"乙说："不知道。"甲说："你没听过《天水关》里姜维在校场上唱的那两句吗？'这一般五虎将俱都丧了，只剩下赵子龙老迈年高。'这赵云不是卖年糕的吗？"听众听到这里，无不捧腹大笑。把"老迈年高"理解为"老卖年糕"，相声的作者利用谐音制造歧义，造成了笑料，取得了幽默生动的效果。

恋爱生活中，相恋的男女主角为了取悦对方，无不竭尽全力地将自己光辉灿烂的优点放大给心上人。然而，一个情人如果在恋爱过程中出现某些拂逆不顺的情节或遇到爱情挫折的时候，有意用错误的词句来贬损自己却能收到始料不及的奇效。

心怡与赵强是大学同班同学。在一次大学生辩论会上，赵强敏锐的思维、犀利的语言、雄辩的谈锋俘获了她的芳心。大学毕业后两人又被分配在同一座城市工作。正当心怡怀着迫不及待的心情准备与赵强共筑爱巢时，心怡的同学却告诉她：最近，她经常看到赵强与一个很摩登靓丽的女孩子在一起。为此，心怡指责赵强对爱情不忠贞，见异思迁，赵强解释说：那是他表妹，她来到这个城市求我帮她找一份工作的。可心怡根本不信，还说赵强在继续欺骗她，并闹着要与他"拜拜"。深爱着同学加知己的赵强当然不愿失去心上人呀。于是，赵强找到心怡说："人们都说你是才貌双全美女，你怎么不想一想呀，除你之外，我真想不出有第二个愿意与我恋爱的。你瞧：我老气横秋，长相像旧社会，写尽了中华五千年沧桑和苦难；再瞧我这仪表，一下子就容易让人们联想到是刚经过洪水洗礼的重灾户，我现在最想往的是如何尽快脱贫致富，以报小姐的知遇之恩，哪敢花心哟。"一席话说得心怡转怒为喜，忍俊不禁。赵强的这番爱情表白，可谓妙语连珠，谐趣横生。究其原因，其用词的"错误"起着极大作用。

◎ 装做不知道，说话可解围

世间的事有一种是做得说不得，还有一种是说得做不得。例如夫妇居室之事，尽管做，如拿在大庭广众中来说，就成为笑话，这是做得说不得。又如两个朋友，以狎亵语相戏谑，涉及人家的姐妹，闻者不甚以为怪，如果认真实现，就大以为怪了，这是说得做不得。

厚黑学是做得说不得的，读者不可不知。

俗话说：双拳难敌四手，世间之假道学先生、真道学先生何其多，行厚黑的人只要默默地做就行了，千万不可招摇炫耀，以免招来这些人的围攻。

当你靠厚黑之道达成了目的，你只要安心地享受成功的果实即可，至于你的法宝，绝不可曝光，就像钱财不可露白一样。

你必须了解：树大招风，即使真假道学先生们不联手围攻，更有其他的厚黑之徒会算计你，那才是真正的威胁，你不可不防。装作不知道，就是指对别人的话装作没有听到或没有听清楚，以便实施避实就虚、猛然出击的说辩方式。它的特点是：说辩的锋芒主要不在于传递何种信息，而是通过打击、转移对方的说辩兴致使之无法继续设置窘迫局面，而化干戈为玉帛，并能够寓辩于无形，不战而屈人之兵。在人际交往中，这种方式的使用场合很多。

1. 制止别人的挖苦、讽刺。

挖苦、讽刺，都是一种用尖酸刻薄的语言，辛辣有力地去贬损、揶揄对方的行为，极易激怒对方。为避免大动肝火，两败俱伤，也可巧妙地运用装作没听明白的方式见机而行。

丈夫不停地抽烟，烟缸里已经有一大堆烟蒂了，大部分还在冒烟。妻子惊呼："天啦！难道你找不到更好的自杀方式么?"

妻子出于对丈夫的深切关怀，非常恼恨丈夫抽烟，把抽烟

比作“自杀”，用语异常辛辣。作为男子汉的丈夫，虽然自知不对，但对于这样的挖苦，却是忍无可忍。如果直接反击，那也只有伤和气了。此时，不妨装作没有听明白：“亲爱的，我正在抽烟思考这个问题。”

这样一个没好气的、似是而非的回答，令人啼笑皆非。丈夫也因为幽默了一次，心理获得了平衡而消了怒气，妻子已经发泄了自己的不满，已不太在乎丈夫听到没有，因此也不再言语。

2. 补救说话中的错漏、失误。

进行即兴演讲，有时会出现这样的情况：演讲者自己也不知为什么，竟说出一句错话，而且马上就意识到了。怎么办呢？倘若遇上这种失误，演讲者不妨装作不知道，然后采用调整语意。改换语气等续接方式予以补救。只要反应敏捷，应变及时，就可以收到不露痕迹的纠错效果。

一位公司经理在开业庆典上发表即兴演讲，他这样强调纪律的重要性：公司是统一的整体，它有严格的规章制度，这是铁的纪律，每一个员工都必须自觉遵守。上班迟到、早退、闲聊、乱逛、办事推诿、拖沓、消极、懈怠，都是违反纪律的行为。我们允许这些现象的存在——就等于允许有人拆公司的台，我们能够这样做吗？

这位经理的反应力和应变力是很强的。当他意识到自己把本来想说的“我们决不允许这些现象的存在”一句话中“决不”二字漏掉之后，佯作不知，马上循着语言表达的逻辑思路，续补了一句揭示其后果的话，同时用一个反问句结束，增强了演讲的启发性和警示力。这样的续接补救，真可谓顺理成章，天衣无缝。

3. 可用于对付别人的诡辩。

“事实胜于雄辩”，掌握充分的事实依据是战胜对手的有力法宝。但是令人遗憾的是，在许多情况下，面对巧舌如簧的人，总是让人难堪至极——明知对方是谬论，却又无法还击。

两位青年农民有一次去给玉米施肥时，因猪粪离庄稼远近

而争执起来。甲说：“猪粪离庄稼近，便于庄稼吸收，庄稼肯定爱长。”

乙说：“让你这么一说，应该把庄稼种到猪圈里，一定更爱长。”

甲说：“你这是不讲理。”

乙说：“怎么不讲理？你不是说离猪粪近，庄稼爱长吗？”

这时，一位中年农民凑过来说：“我看你们俩谁说得也不对。猪尾巴离粪最近，没见过猪尾巴长得有多长……”

一句话，使在场的人哈哈大笑。

中年农民似乎连常识也不懂了，可一语中的地点破了甲、乙两人的诡辩，更兼具强烈的幽默感。

4. 可用于挽回“失语”所造成的尴尬局面。

“马有失蹄，人有失言”。偶尔失语在语言交际中难免发生，但失语往往是许多矛盾发生和激化的根源。因此，挽回失语，在语言交际中是很有必要的。

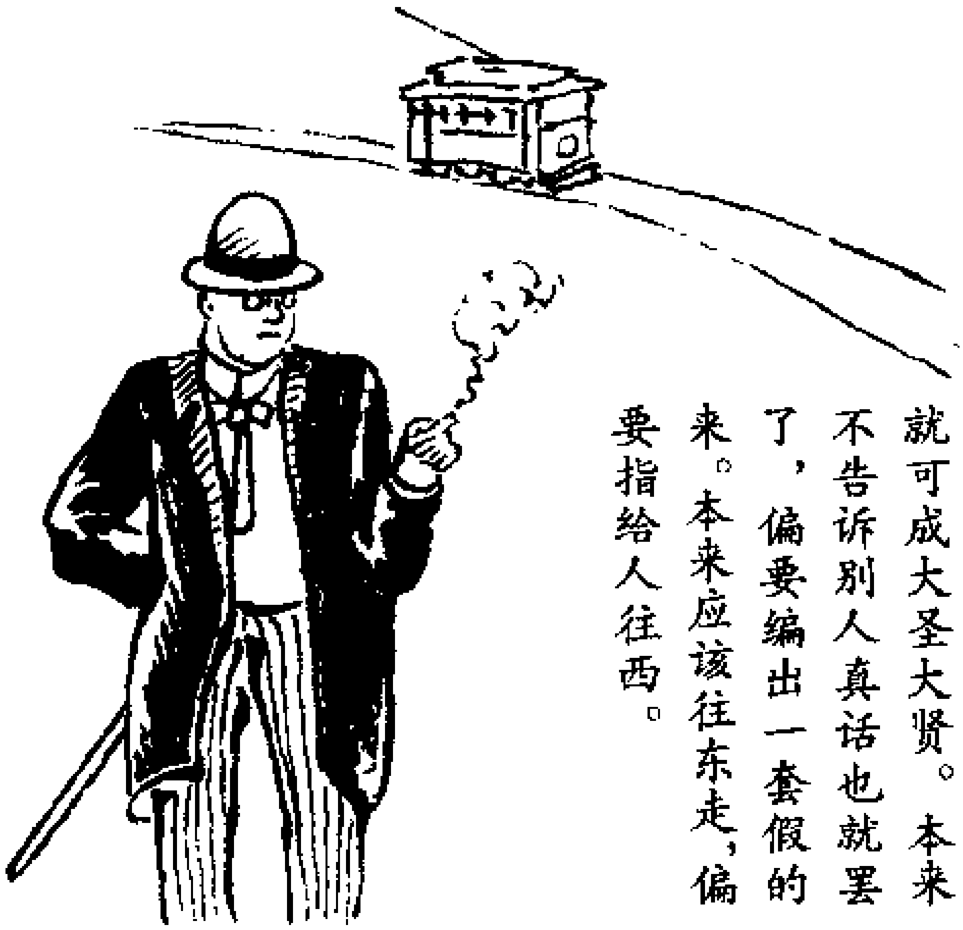
例如：实习期间，一位实习生在黑板上刚写了几个字，学生中突然有人叫起来：“老师的字比我们李老师的字好看！”

真是语惊四座，稚嫩的学生哪能想到：此时后座的班主任李老师是怎样的尴尬！对这位实习生来说，初上岗位，就碰到这般让人难堪的场面，的确使人头疼，以后怎样同这位班主任共渡实习关呢？转过身来谦虚几句，行吗？不行！这位实习生灵机一动，装作没有听到，继续写了几个字，头也不回地说：“不安安静静地看课文，是谁在下边大声喧哗！”

此语一出，使后座的李老师紧张尴尬的神情，顿时轻松多了，尴尬局面也随之消除。

这里就是巧妙的运用装作不知道，避实就虚，即避开“称赞”这一实体，装作没有听清楚，而攻击“喧闹”这一虚象。既巧妙地告诉那位班主任“我”根本没有听到；又打击了那位学生的称赞兴致，避免了他误认为老师没有听见的可能，再称赞几句从而再次造成尴尬局面。

■ 人性弱点厚黑真言二十：声东击西



——以假象造成敌人的错觉，引诱敌人做出错误的判断。人能善用之，就可成大圣大贤。本来不告诉别人真话也就罢了，偏要编出一套假的来。本来应该往东走，偏要指给人往西。

以假象造成敌人的错觉，引诱敌人做出错误的判断。人能善用之，就可成大圣大贤。本来不告诉别人真话也就罢了，偏要编出一套假的来。本来应该往东走，偏要指给人往西。

◎ 障眼惑敌，扰乱对方的视线

声东击西的要义所在是将自己的目的和意图深藏起来，使对方无法发现而麻痹大意；或者用假幌子使对方无从辩认，信以为真。然后，便有了条件和时机，从容完成原定计划。

蒙蔽对于对手来说就是蒙住他的眼睛，或搅乱、误导其视线。主要的办法有鱼目混珠和障眼法。鱼目混珠是将假靶子树得一本正经，让敌人信以为真，尔后我方声东击西；障眼法是做很多动作让敌方难分真假，疲于猜疑与应付，或者熟视无睹

而放松警惕。

曾国藩练兵时，每天午饭后总是邀幕僚们下围棋。一天，忽然有一个人向他告密，说某统领要叛变了。告密人就是这个统领的部下。曾国藩大怒，立即命令手下将告密者杀了示众。一会儿，被告密要叛变的统领前来给曾国藩谢恩。曾国藩脸色一变，阴沉脸，命令左右马上将统领绑缚并斩首。

幕僚们都不知为什么，曾国藩笑着说："这就不是你们所能明白的了。告密者说的是真实的，我如果不杀他，这位统领知道自己被告发了，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把统领骗来了。"

蒙蔽别人最关键的在于掩饰自己的真实意图和目的。不能让人发现，更不能让人预见，所以诈者蒙蔽他人时，常玩的把戏便是声东击西。假装瞄准一个目标煞有介事地佯攻一番，其实暗自瞅准别人不留心的靶子，然后伺机施以致命打击。有时他似乎不经意间流露出自己的心思，实际上是在骗取他人的注意和信赖，目的在于突然发难而出奇制胜。

蒙蔽别人绝非奸邪之人的专利，它亦可用于达成好事善举。例如在人际交往中，人们都是怀着一定的目的展开交际活动的，或者为了寻求友谊，加深感情；或者为了交流切磋，互通信息；或者为了寻求合作，获得利益；或者为了求得帮助，摆脱困境。一般情况，交际双方有了明确的交际目的，便于双方的互惠互动，可以互相呼应。但有时，交际目的过于显露，反而会有碍合作，不利于交际目的实现。这就需要隐蔽自己的目的。

某玻璃厂给醋厂生产包装瓶，原定价每只两元，在准备签订下年合同时，玻璃厂考虑到原材料涨价等因素，准备调高醋瓶价格，但又怕醋厂不接受，经过一番谋划，玻璃厂向醋厂展开了声东击西的攻势："由于国家抽紧银根，控制信贷以及其他原因，我厂流动资金严重不足，希望贵厂能预付下年三分之一的贷款。否则，生产难以保证，耽误供瓶计划，将给贵厂生

产带来影响。”

醋厂当然不愿一下子支付大笔的预付款。经过数次商谈，最后玻璃厂做出了让步：不支付预付款，只好考虑适当提高醋瓶价格。结果玻璃厂如愿以偿。

东汉末年，黄巾军揭竿而起，起义队伍日益壮大。北海太守孔融被围困在都昌城中，黄巾军的围攻则越来越紧，孔融只好让太史慈带兵突围，去请皇叔刘备前来援助。

黄巾军把城围得如铁桶一般，怎样才可冲出去呢？太史慈想了一个计策。太史慈骑马持弓出了城，后边还有几个人拿着箭靶跟着。外面围城的黄巾军十分惊骇，马上严阵以待，准备厮杀。而太史慈则到城下的壁壕内，支好箭靶，往来驰射。射了一会儿，便回城去了。过了几天，太史慈又出城射箭，围城的人大都不以为然，只有少数人还站着观看。这样十来天过去了，围城的人也都习以为常，他们躺在地上，一动也不动。

又一天早上，太史慈照例出城射箭，突然跃马扬鞭，冲出重围。等黄巾军想追赶时，已来不及了。不几天，太史慈搬来救兵，解了围城之困。

做一些表面看来毫无意义甚至愚蠢的事情，可以麻痹敌人，分散敌人的注意力，然后趁机行动。这种蒙蔽方法着眼于扰乱对手视线，就好像是虚晃一枪。太史慈正是此中厚黑高手。

◎ 虚拟示意，让对方真假难辨

《三国演义》中，张松欲献四川地图与曹操。曹操看不起矮小、丑陋的张松，拂袖而去。曹操的主簿杨修是一舌辩之士，斥责张松，傲慢地声称曹丞相具有雄才，并出示曹操撰写的兵法书籍《孟德新书》以佐证。谁知张松博闻强记，将书接过看了一遍，便熟记于胸，而后大笑道：“此书吾蜀中三尺小童，亦能暗诵，何为‘新书’？此是战国时无名氏所作，曹

丞相盗窃以为己能，只好瞒足下耳!”杨修驳斥说：“公言蜀中小儿暗诵如流，何相欺乎?”张松立即表示：“公如不信，吾试诵之”。遂将《孟德新书》从头至尾背诵了一遍，几无一字差错。杨修大惊，得知此事的曹操也纳闷：“莫非古人与我暗合?”竟令扯碎其书烧之。于是让杨修领张松来见他。

在这场交锋中，张松之所以能够打掉曹操、杨修的傲慢气焰而获胜，就在于成功地运用了一种厚黑技法——虚拟示意法。

虚拟示意法，就是将本来没有的情况当作客观事实推出，并竭力让对手相信的一种论辩技法。这种方法的实施，包括虚拟和示意两个步骤。两者，是紧密联系的。但比较起来，虚拟较容易些——主导者就是自己，虚到什么程度，拟出何种样式，全凭自己；而示意则较困难，要对手相信自己的虚拟，如对手不相信，虚拟则徒劳。可见，虚拟是前提，示意是关键。

要成功地运用虚拟示意法，就需要巧妙把握这两个步骤。

第一步要虚得合情合理，让对方真假难辨。

惺惺作态，就是装模作样做给对手看的姿态。这种姿态要合情合理。也就是说，不能与现实生活的差距过大。要虚得大致符合当时、当地、当事人的实际状况。因为人对是非的判断，靠的是知觉，知觉的正确与否，依赖于过去实践的知识和经验。当对手的虚拟同自己过去实践的知识和经验相吻合或一致时，知觉就产生一种认同感，就对对手的虚拟予以理解、认可。前例中，张松虚拟的“此是战国时无名氏所作”，曹操是一位统兵主帅，要写兵法书籍，难免对前人总结战争的经验有所借鉴。加上他的猜疑心本来就重，当然就会相信了。反过来，如果张松虚拟的是“此是江东孙权所作”，杨修、曹操的知觉，都不会产生认同。因为这与他们的实践与经验相差太大。

作为对手，总是对作态有某种程度的戒备与警惕的；对你所说的，本能地会产生怀疑。这就更需要在虚拟时，在合理性

上多下些功夫。有时，不防来一点真真假假，造成一种虚虚实实、实实虚虚的混沌局面。如张松的“无名氏”，不说具体，让你莫测高深。这时，对手的知觉是：实亦实，虚亦实。于是，也就自然而然地相信你虚拟的全部内容，而落入圈套。

说虚话技艺圆熟者经常使用“有几分真”的谎言来使人倍以为真，蒙蔽性非常大。

第二步，示意要疏而不漏，态度诚恳，表达巧妙。

示意的主要表现形式是言语。同时，应当辅以动作、情感、神态、语调等的帮助。对手对你的虚拟接受程度，取决于对你的示意的感知与理解的深浅。自己的示意越明晰、越确切、越执着、越有诱惑力，对手的感知与理解力就越强，从而，导致其产生错觉的概率也越高。《三国演义》中，诸葛亮为了孙刘联合，在劝说周瑜时，便虚拟出“曹操征江南，是为了得到二乔”之说。而为使周瑜深信不疑，其示意就相当细致周密：先是将曹植《铜雀台赋》中的“连二桥于东西兮，若长空之蝃蝀”，改为“揽二乔于东南兮，乐朝夕之与共”，巧妙地移与二乔。激起周瑜大怒后，又假作惶恐之状，连称：“失口乱言，死罪，死罪！”待周联合破曹之意已定之后，再故意劝其“事须三思，免致后悔”，这样才巩固了自己所要达到的目的。

因此，可以说，示意，是在操纵对手的知觉。虚拟一旦实施，摆在自己面前的，既要千方百计调动对手的情感，使他对自己建立起足够的信任，又要竭尽全力维护自己的虚拟，使对手没有任何怀疑的余地。要让对手明白：如果不相信你所说的，那么，便会给自己带来麻烦。只有相信你所说的，自己才能获得利益。这是将一个充分必要条件的假言推理树在对手眼前，迫使他只能做出“相信你所说的”这惟一选择。

为了更有效，示意还可以利用人们对共同点具有的认同心理，站到对手的角度上，设身处地地为对手的利益说话，使对手感到自己是为他好，双方的利益是一致的。并适当使用一些

缓解对方警惕性的言语。如诸葛亮的“事须三思，免致后悔”。现代社会诸如“考虑到我们双方的利益”、“这是人人皆知的”、“聪明的人都会这样做”之类。如此，对手的防线最终会崩溃，自觉不自觉地相信你的虚拟。

◎ 虚而显实，弱而示强

虚张声势是指故意假装出强大的声势来吓唬人的一种厚黑策略。《百战奇略》云：“凡与敌战，若我势虚，为伪示以实形，使敌莫能测其虚实所在，必不敢轻与我战，则我可以全师保军。”所以，虚张声势也是在面临危机时的一种厚黑应变术。

刘邦为夺关中，领兵抵达峣关。峣关为交通要隘，易守难攻，为咸阳的东南大门，是兵家必争之地。因此，秦军派有十分精锐的兵力把守。而刘邦当时手下只有2万人马，如不顺利地拿下此关，项羽就有抢先夺去关中的可能。刘邦心急如焚，想强行攻取。张良经过调查，认为秦兵势强，如果妄动，不仅会消耗自己的实力，而且还会拖延入关时间。于是向刘邦提出智取之策：一方面虚张声势，在峣关四周山上多张旗号，以迷惑守关秦军，扰乱敌心；另一方面针对守关秦将喜好小利的特点，派郦食其携重金贿赂守关将领。果然，峣关守将见刘邦军兵声势浩大，甚是惶惧；同时又贪恋钱财，终于倒戈。刘邦引兵过关，向西挺进，兵叩咸阳。

唐太宗李世民在少年时，也曾用虚张声势之计，吓退敌军。

隋炀帝率军与突厥作战失利，被困于雁门关外。炀帝命人将诏书系在木块上，投入汾水中，向下游郡县告急，命他们募兵援救他。当时年方少年的李世民应募从军，在将军云定兴帐前供职。李世民了解到前方的敌情之后，对云定兴说：“敌人胆敢围困天子，是因为他们料定我主力无法及时增援。因此，

如今我们如果将军兵分散，拉开数十里的行列，白天要让敌人看得见旌旗，夜晚要让敌人听得见鼓声，敌军不知虚实，一定会以为大批援兵迫近，这样，敌兵必不战自退。”云定兴听从了李世民的意见。突厥的侦察哨远远地看见隋朝大军浩浩荡荡，连绵不绝，立刻飞报可汗。突厥可汗果然中计，连忙撤去了包围隋炀帝的军兵。李世民初入军旅，便献此虚张声势之计，兵不血刃，吓退敌军，解除了隋炀帝的危急，由此，他也获得了很高的声誉。

虚张声势在于虚而显实，弱而示强。“凡战，若敌众我寡，敌强我弱，须多设旌旗，倍增火灶，示强于敌，使彼莫能测我众寡、强弱之势，则敌必不轻与我战，我可速去，则全军远害。”此计用于商场应变，也同样颇具功效。

美国豆芽大王普洛奇在发迹之前，听说生产中国豆芽很赚钱，于是请来了几个日本人当顾问，开始生产豆芽，并从墨西哥购进大量的大豆，请人在杂志上写了些并不见得有趣的“大豆历史”文章，散发豆芽食谱。接着跟几个食品包装商人接洽，将生产的豆芽卖给食品包装公司，还直接卖给餐馆，并联系找其他的批发商，普洛奇的豆芽生产一开张便开始赚钱。

很快，普洛奇又冒出一个念头，如果跟人签约，让他们把豆芽制成罐头，不是可以赚更多的钱吗？他打电话给威斯康辛州的一个食品包装公司，得到答复，只要普洛奇能找到罐头盒，他们同意替他把豆芽制成罐头。

当时正值第二次世界大战期间，所有金属都优先用于军事，老百姓只有极有限的配给。普洛奇孤身跑到华盛顿，靠他的三寸不烂之舌，一直冲到战争生产部门。他虚张声势，用了一个气派非凡的名称介绍自己：“豆芽生产工会”。在华府官员听来，这个名字倒像是什么农民工会，而不是一个只有两个人的公司。于是，战争生产部门便让这位推销天才带走了好几百万个稍微有些毛病，但仍可使用的罐头盒。

当普洛奇的生意继续发展下去之后，他和皮沙买下了一家

老罐头工厂，开始自行装罐。他将豆芽加上芹菜和其他蔬菜，做成一道美国人喜欢吃的中国“杂碎”菜。普洛奇继续发挥他虚张声势的才能，将罐头外面贴上“芙蓉”标签。有了这个东方名称，普洛奇又故意将罐头压扁，让美国人觉得这些罐头来自遥远的中国，销路也就出奇地好，简直有供不应求之势。

以后，普洛奇一面扩大生产，一面将他们的公司改名叫“重庆”，并以“食品联会”的名义，组织大型的全国联销市场，推销“重庆”生产的食品，给人造成“重庆”是一家规模宏大、资本雄厚的公司印象。就这样，普洛奇靠虚张声势建立起企业形象，很快赚进了一亿美元。

知彼知己，百战百胜。但是如果双方都做到知彼知己，那就不能百战百胜了。所以你必须要知己，同时希望敌不知己；你必须知彼，同时希望彼不能知你。知不知彼，权不在你，但彼不能知你，这种权力却在你自己。你的真相完全显露，对方向你的弱点进攻，你必败无疑。只有把弱点装成优点的假象，使对方以为自己认识错误，中止进攻，才能转危为安。

这种蒙蔽方法乃为“虚者实之”的应用，需要天衣无缝的掩饰技巧，更应该有刀架脖子不低头的胆量，方可达到目的。

从前某银行发行钞票，有一次，风传货币不稳的消息，执钞人都去挤兑，银行被挤得水泄不通，形势异常严重。银行老板态度依然镇静，绝不慌张，立将库存现银，一齐搬出来，堆在店堂内，又一面放长兑现时间，一面向同业拆借现银，把店堂内堆满现银，高与天花板相接，外面还是一箱又一箱的抬进库内。挤兑的人眼见现银如此之多，知道银行实力充足，不稳之况，可见不确。结果只有小数人仍要兑现，大多数的人，仍把钞票带回，一场挤兑风潮，就此烟消云散。而该银行的信用，经过此次风潮，反而越趋坚强。

“虚而实之”的烟幕术，还可以变化为“避实击虚”的主

动进攻中使用的蒙蔽。绕开了敌人的强大之处，也就意味着掩盖了自己的弱处，让敌手疲于防守而难以进攻。

“兵者，诡道也。”孙子主张兵不厌诈，战争之前一定要隐密自己的实力，造成敌人错误的估计，然后“攻其无备，出其不意。”他点出心理作战的要诀：要避开敌人的锐气而攻其暮气，扰乱敌人军心，使敌人疲于奔命，然后以逸待劳乘虚而人，即是所谓避实击虚的策略运用。

孙子举出了十二项战术上可以运用的诡道，大体上是三大类。

第一类是伪装己方的实力，以欺瞒敌方。

能而示之不能：己方实力甚强，却隐藏以松懈敌人的警戒。

用而示之不用：虽已出兵，却装成按兵未动。

近而示之远、远而示之近：故意使敌方认错己方之距离，以攻其不备。

第二类是误导，使敌人混乱。

利而诱之：使敌人误以为有利，引诱其人瓮。

乱而取之：混乱敌阵，乘隙突袭。

第三类是对付实力甚强的敌人。

实而备之：对实力强的敌人要充分戒备。

强而避之：避开敌人强劲的部队。

怒而扰之：激怒敌人，使对方乱了正常步调。

卑而骄之：故示低姿势，以养敌人骄气。

逸而劳之：敌人安逸时，骚扰他们使其疲于奔命。

亲而离之：设法离间分化敌人内部。

我们前面的蒙蔽都不曾超出孙子十二诡道的范围，足见无论在战场、在官场还是交际场，一切的竞争之道，操纵之理都贯通着相同的人情与心理准则。

嘉靖中期，严嵩和夏言同为朝廷大臣。夏言科第在严嵩之前，地位在严嵩之上，深为皇帝所器重。但是他自恃才高，难

免有些目中无人，尤其喜欢别人对他奉承夸赞。严嵩对他并不服气，但他也是极有心计的人，不露一点锋芒，耐心地等待时机。他利用与夏言同是江西老乡这层关系，设法去讨好夏言。有一次，他准备了酒筵，亲自到夏言府上去邀请夏言。夏言根本没有把这个同乡放在眼里，随便找了个借口不见他。严嵩心里恨得直咬牙，但表面却装得谦恭极了。他在堂前铺上垫子，跪下来一遍一遍地高声朗读自己带来的请柬。夏言很受感动，以为严嵩真是对自己恭敬到这种境地，这也正合了他好虚荣求奉承的心理。从此夏言很器重严嵩，一再提拔他，甚至还向皇帝推荐他接替自己的位置。夏言大概作梦也不会想到，正是这位由自己一手提拔上来的同乡，最后竟置他于死地。

严嵩知道自己的计谋在一步步得逞，心里甚为得意；但表面却不露分毫，对夏言仍是俯首帖耳，只是暗中在寻找、制造机会，以将夏言一下子打倒。时机未成熟他是不会露出狐狸尾巴的。

嘉靖皇帝迷信道教。有一次他下令制作了五顶香叶冠，分赐几位宠臣，夏言一向反对嘉靖帝的迷信活动，不肯接受。而严嵩却趁皇帝召见时把香叶冠戴上，外边还郑重地罩上轻纱。皇帝对严嵩的忠心大加赞赏，对夏言很不满。而且夏言撰写的青词也让皇帝不满意，而严嵩却恰恰写得一手好青词。严嵩也利用这个机会，迎合皇上心意，皇帝越来越满意严嵩而疏远夏言了。

又有一次，夏言随皇帝出巡，没有按时值班，惹得皇帝大怒。皇帝曾命令到西苑值班的大臣都必须乘马车，而夏言却乘坐腰舆。几件事情都引得皇帝不高兴，因此皇帝对夏言越来越不满。严嵩眼看时机已到，马上一改他往日的谦卑，勾结皇帝所宠幸的道士陶仲文，一起在皇帝面前添油加醋地说了夏言许多坏话。皇帝本来就已经对夏言有诸多不满，现在又是他的两个宠臣来揭发，他也就没什么怀疑，一怒之下罢免了夏言的一切官职，令严嵩取而代之。

◎投其所好，让人“花钱买痛快”

在商业交际中，摸透消费者心理，投其所好，以达到促销目的。同样是掏钱消费，谁不想花钱花个痛快。下面介绍五种厚黑方法与你分享：

1. 针对顾客害怕受骗的紧张心理，及时送上“定心丸”。有些购物经验较少或曾受过骗的人，在购物时常常会产生一种害怕受骗的紧张心理，表现为处处小心谨慎，犹豫不决。有位老大娘想买点老鼠药治治家里的耗子。她来到一个卖老鼠药的小摊前，左看看，右瞧瞧，再三盘问摊主是不是真药，并自诉以前买过几次，全是假的，一只耗子也没有药倒。摊主笑着说：“大娘，咱这药假不了。您要是不信，就先拿两包去试试，如果药不倒耗子，再拿包装袋回来，我倒赔您两倍的钱。”大娘心想，反正假的可以退钱，何不多买几包给邻居们也试试？于是一下就买了五包。这位摊主就是针对大娘怕再受骗的心理，用诚恳的许诺，给大娘吃了一颗“定心丸”，从而消除了她的顾虑，促进了自己商品的销售。

2. 针对消费者的试探心理，来一个“将计就计”。有的消费者既不识货，又不是内行，想买某种商品，却不敢随便掏腰包，只是试探地问这问那或东摸摸西看看，目的在于探知商品的真假和价钱是否合理。因此，销售者对此类顾客就不能责备或表现出不耐烦的情绪。既然他要试探你，你何不将计就计，也试探一下他？有家小服装店挂满了各式标价的皮夹克。一位男士走进店来，这件摸摸，那件捏捏，最后看中了一件，但仍把握不准，于是对店主说：“这不是真货。”店主微微一笑，不动声色，从里屋拿出一件给他看。那男士看看摸摸，问什么价，店主说：“你开个价吧。”男士支吾不答。此时，店主看破对方是个外行，就说：“这件才是假货呢！”说着掰开皮子给他讲述识别真假的方法。这位男士颇为感动，很快掏出钞票

买了原来那件满意地走了。如果店主不将计就计，看不穿其中的“西洋镜”，就不能说服这位男士，也不能促进商品的销售，而且落下销售假货的坏名声。

3. 利用人们的从众心理，促使消费者尽快下决心。在购物时，有的人对某商品拿不定主意，或者本不想购买，而看到旁边买的人多，便会跟从旁人的行动而掏腰包。消费者的这种心理叫做从众心理。销售者利用这一心理，可以促进商品的销售。某商店进了一批新牌子的高压锅，人们对其质量、性能一时尚不了解而不敢问津，这就造成了商品的积压，影响该店的资金周转。商店的一位副经理颇有新招，他派人迅速调查本市曾购此锅而又已知姓名并且使用满意的用户，将他们使用后的称赞之语写在一幅广告上，并将广告立于门口。过往行人，见而停步，不免要看看。许多人家里正需要，一见广告写了那么多有名有姓的用户的肯定，自然也就确信此锅的质量了，于是欣然购买。不久，这批高压锅就顺利地销售出去了。这个牌子的高压锅很快在本市打开了销路，厂家还向该店发来了贺电。

4. 利用人们追求时髦的心理，“顺水推舟”。时下人们生活水平提高，追求时髦已成为人们茶余饭后经常讨论的话题。聪明的服饰推销者往往抓住人们的这一心理来打开销售局面。有个私营小服装店，店主原是个退休工人。前两年，经营一直不佳。原因就是销售的服装从款式到花色都不新颖。这年春天，该店由他的儿子接管。小伙子见识广、脑子活，在对人们日常生活的观察中，注意到人们追求新潮、追求时髦的心理，尤其是姑娘、小伙子们，只要是时髦的服装，多花点钱，也在所不惜。他迅速从上海、广州等地进了一批款式、面料、花色都格外新颖别致、高雅美观的最新潮的服装。这一招真灵！许多顾客，尤其是青年男女纷纷登门，购者如云。他因此打开了局面，许多新潮服装的生产厂家也主动找上门来，请他推销产品。

5. 利用消费者的补偿心理，“雪中送炭”。消费者往往在

发现自己所购商品质量不好，或价钱过贵而自感后悔时，会产生一种要求补偿的心理，使自己心理上得到某种程度的平衡。有一位妇女在某商店买了一床草席，花了9元5角。后来走进农贸市场发现一农民挑来的草席尺寸相同，质量更好。这位妇女便自语道："唉，买错了!"此话被这农户听到，即问其故。妇女就照实说了，农户笑笑，爽快地说："你再要，7块钱一床卖给你。反正自家做的!"妇女顿感兴趣。算起来是合算，不是便宜了2元多吗？那里损失这里补，再买一床，反正家里也需要。于是，这项生意成交。在此，这位精明的农户就是及时觉察并利用了这位妇女后悔之后要求补偿的心理，巧妙地推销了自己的商品。

■ 人性弱点厚黑真言二十一：顺势进招

——行使厚黑必须顺应此变，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。正所谓『上了哪个戏台，就得唱哪台戏』。

利益在变，人性在变，厚黑也在变，所以，要行使厚黑也必须顺应此变，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。正所谓“上了哪个戏台，就得唱哪台戏”。

◎ 心急喝不上热面粥

俗语说：“心急喝不上热面粥。”所以，不仅要相时而动，还要学会欲擒故纵。

成语说“欲速则不达”，急于求成是不明智的选择。处理任何事都要学会掌握节奏。要想达到某一目的，我们不能直冲着目标而去，而应学会迂回环绕。面对一座极为陡峭的高山险峰，我们不要冒险去直接援直壁而上，我们可以绕着山路环行，最后便可安全地到达山顶。我们捕鱼时，要一点点地将水

淘干，让鱼儿慢慢地失去容身之地，自己暴露出来，而不是要跳到水中乱抓乱搅，因为那样恐怕一根鱼都不会捞到。

我们要驯服一条狗，并不是要用一段锁链将其牢牢地拴住就行了，真正驯服一条狗需要一步步地驯化，先要任其野性张扬，慢慢地利用喂食等进行驯化。倘若只简单将它拴住，狗不但不会驯服，反而会越来越狂，狂吠不止，甚至还可能变疯，见人就咬，养了也是枉费心机。

曾有一国外的科学家做过一个实验，他将青蛙扔到滚烫的沸水中，青蛙便会立即跳出水面而不会受到损害，但如果将青蛙放到冷水中，然后在下面慢慢用细火加热，则青蛙会不知不觉地死在逐渐沸腾的开水之中。这则实验便可说明欲擒故纵的道理。

一截钢条，我们要想将它弄弯，直接用力去折，怕是会将其折成两半，但若先用火烧红，再用锤头敲打，则可使其成为我们想要的模样、形状。

很少有人甘心受人指使，若要得到一个人的心，则必须摸清对方的脾性，对症下药。欲擒故纵不失为一种良方。对于有些性格怪癖的人，要先尊重他的个人习惯和方式，然后摸清他的弱点，再一步步将他引入你所期望的境地，使其自然而然地受命于你。

一个人如果能够成功地驾驭时势，善于把握机会，利用机会，以积极克服消极，则必然会走向成功。

当然，说着容易，实际做起来并不简单，时势的概念内涵和外延都很丰富，在实际生活中更是现象复杂，真伪难辨，有时很难把握得清清楚楚，明明白白。有时的确像是雾里看花，朦朦胧胧，似是似非，模糊不辨。但古今中外，凡能成功驾驭时势者皆获得了成功，而且这样的人举不胜举。

秦始皇嬴政，灭六国，统一天下，改文字，兴小篆，换钱币，通用圆形方孔钱。焚书坑儒，威风凛凛，杀气腾腾，叱咤风云，好不威武。但据有关史书记载，这位风流人物原本并非

是地地道道的“龙种”，他不是秦襄公的儿子，他的生身父亲是一个叫吕不韦的大商人，乍听来，似觉蹊跷，其实一点不足为奇，这正是吕不韦善于运用厚黑智慧因时而变的结果。

吕不韦很早就开始行商。由于他精明灵活，善于权变，处理事情往往适时得当，而且善驾时势，抓得住机遇，故而获利颇为丰厚。没有多久，便积聚了不少财富。

吕不韦富有以后，并不是满足于丰厚的获利。原来自他开始经商起，他就暗暗地下定决心，要从事政治。他认为要从政必须有足够的财富才行，没有钱不会被人看重，也就不可能有机会接触高层人物，想从政等于是白日做梦。

经商使他有了一定的资财，他便开始努力接近执政者。吕不韦拿出自己的一部分资财，奉送给当政者，以希望受到当政者的赏识。但事情并不像他开始想的那么简单，他送出的钱财竟如肉包子打狗——一去没有回头，执政者并未因此而赏识他。

吕不韦见奉送财物方法见效不大，心中有些着急，却又一时间想不出主意。他的妻子见丈夫每天愁眉不展，总是在屋中踱步不止，便关切地问：“夫君，所为何事，竟这般愁苦，可否道于妾身知晓？”

吕不韦抬眼看着妻子，眼睛一亮，但立即又黯淡下去，低了头，瞥见妻子日渐隆起的腹部，不觉长叹一声：“唉！我吕不韦时运不济，有志难发，枉有报国之心，却无报国之门。”

其妻惊异忙问：“夫君，何出此言？”

吕不韦望着妻子说：“你哪里知道，我吕不韦自从长大成人，便立志从政。本以为经商获利后，便可以钱财为跳板，跳人政界。谁料，前些日送给他们财物，却并不见他们重视于我，想是此路不通，岂非枉存报国之志吗？”

其妻听完，为丈夫担忧，却又不知怎样是好，只是问：“那么说，就毫无办法了吗？”

吕不韦长叹一声，深情地望着妻子的脸，又低头望望妻子

的腹部，悠悠地说："办法是有，只是——"

他的妻子忽地明白了，泪水刷地涌出眶外，扑跪在吕不韦腿旁，低声啜泣起来。吕不韦伏身将妻子拥在怀中，抚摸着妻子，沉默起来。

吕不韦的妻子哭了一会儿，泪眼婆婆地问他道："夫君，难道真的只有这个办法了吗?"

吕不韦用手抹去妻子脸上的泪水，长叹一声，说："恐怕惟有此途啦!"

其妻伏跪在地，嘤声道："既是这样，妾身惟夫君之命是从，只要对夫君前途有利，妻毫无怨言，请夫君决定好啦。"

说完，其妻哭着爬起身，捂着脸跑进了房中。后来，吕不韦便将怀了孕的妻子送给了秦襄公，这便是赵姬。赵姬入宫以后，深受宠爱。秦襄公很快便封吕不韦为国相入宫主事。赵姬生下一子，便是秦始皇，明为秦襄公之子，实为吕不韦之儿。

吕不韦还曾编写了一则广为流传的寓言，说明顺应客观变化的情势，因时因地改变自己方略的道理。这便是刻舟求剑的故事。

故事说：从前有一个楚国人要渡江，不料船行到江心的时候，忽然吹起大风，卷起巨浪，小船左右摇晃。这位楚国人心中一慌张，竟把随身佩带的一柄长剑掉在了水中。这位楚国人赶紧在剑落水的船梆上作了个记号，等到船靠岸后，这人便顺着船上的记号，潜入水中去找，结果，当然是一无所获。

吕不韦借用这则寓言，旨在说明顺应时势变化的重要性。

上文说过，郑庄公设计粉碎了胞弟段和母亲的谋反后，发誓："不到黄泉永不相见!"

但事后，庄公又有了悔意，无奈话已出口无法收回。终日痛哭不止，惆怅异常。

庄公手下有一个管理疆界土地的官吏，名叫颍考叔。此人为人正直，非常孝敬老人，在其附近人群中很受赞誉。

那天，颍考叔出门打猎，打了几只猫头鹰，正在高兴，忽

见前面两个人跑来，告诉他："你知道吗，国君的母亲已经驾车马来到咱们颍地了。"

颍考叔听后惊诧，问："国君母亲为何无缘无故来我们颍地?"

那两个人便将其中原委说与颍考叔，颍考叔听罢，什么也没说，转身回家，辞别母亲，提着那几只猫头鹰进京向庄公进献野味去了。

庄公一见颍考叔便笑问："你进献何等珍奇的野味呀?"

颍考叔赶紧回答："主公，小人进献的这种鸟最令人憎恨之处就是极为不孝。小的时候，这种鸟的母亲辛辛苦苦将它喂养大，它非但不懂回报，还要啄食母亲的肉。所以人们都纷纷捕它蒸煮解恨。"

庄公听出话中有话，便淡淡地说："难得你有如此忠心，不远百里为孤送来此鸟，本王赐你御膳一顿。"

御膳房为颍考叔准备了一桌羊肉羹，颍考叔谢恩后开始吃羹，但他只吃了几口汤，便向庄公讨旨，希望能将羹带回家中，说："主人，小人已然尝过您赐的御用肉羹，小人的老母却未曾尝过，敢请主公赐小人一饭盒，带些回去孝敬老母，小人替老母谢恩。"

庄公听此，想到自己的母亲被自己远逐，心中凄然，不觉长长叹了一口气。颍考叔装作不知，问道："主公，可有什么忧虑之事，不知小人能否为主公您分忧解愁?"

庄公便说了自己的悔意，颍考叔等庄公讲完，微微一笑，说："主公，这又何难，小人有一办法，可使主公母子早日团聚。"

庄公大喜，忙问："什么方法，快快讲来。"

颍考叔说："主公发誓说：'不到黄泉，不相见'，主公请想，所谓'黄泉'者，不过是指地下之水，蚯蚓便是上食埃土，下饮黄泉。主公说不到黄泉不相见，则派人在地下挖一条隧道，挖出黄泉不就可以母子相见了吗?"

庄公听完拍案大喜，连声称好，遂命人重赏颍考叔，又派人去挖地道。

后来，庄公与母姜氏果然在隧道中相见，母子捐弃前嫌，和好如初。

在这则故事中，颍考叔善于因势利导，巧妙地变换了考虑角度，从另一个角度去解释“黄泉”的含义，从而解决了问题。

◎ 相时而动，欲擒故纵

俗语说：“识时务者为俊杰”。天地日月，自然万物，无时无刻不在运动变化，大到山川河流，小到细尘微芥，宇宙间没有一成不变的东西。我们生存的空间是一个永远运动，永远变化着的大系统。生存在变化的环境中，我们也在不知不觉地变化着。

纵观历史演变，恰似一泻汪洋，浩瀚泛波奔涌不息，一刻不停地向前方奔流，做着螺旋式的上升。

春秋更替，寒暑易节。日升星沉，花开花谢，雁去雁归，草长草灭，雨洒雪飞，月圆月缺，观自然万物无不更替，无不变换。

时代在一步步发展变化，社会在一天天向前进步，思想文化、政治生活等等各个领域都在发生着巨大的变化。人居其中，天人何一，不变何为？

有些人在思想中是很反对变的。在他们看来，变就意味着不坚定，变就是背叛，变就是变坏，这种思想显然是不得厚黑要领，是要不得的。

一提到审时度势，相时而动。大家很容易联想到墙上草，迎风无力，左右摇摆不定，风吹向哪里，便倒向哪边，大家都喜欢那种迎风挺立的傲松，认为草不好。其实，墙头之草固然是左右摇摆，但这也并不失为一种求存之道。试想几尺高墙之

上能有一草已属不易，寸土之上，瓦砾之间，独出新芽，婀娜于天地之间，岂非奇事。上虽接日月普照，下却无甘泉滋养，要想存活，实赖天年。但这墙头草却也学得乖巧，自知身单力薄，生性柔弱，便避免与这劲吹强风分庭抗礼。相风而动，因风而摇。都说它错了，它却能保存自己，挺立墙头之上。

海中礁石因是傲然挺立，敢于海浪争空。排浪滔天，礁石却迎风顶浪，屹然不动，却又终落得千沟万痕，伤痕斑斑，坑坑点点。

因此，我们不能说墙上草就无可取之处，墙上草随风倒正是为了求存。试想，如果连自身都保不住，还要谈什么宏伟的理想，远大的志向，还创什么宏图大业。对于从职者来说，更是如此，你连自己的职位都保不住，还何谈实现自己的宏伟计划呢?

观古今中外，凡是刚直之士，莫不死得惨烈，大凡随机应变的灵活之士莫不享尽天年。

刀枪可以杀人，也可以防身，关键在于我们怎样去利用它，怎样去认识它的作用。刀枪自身并不是恶物，之所以有人恨它，是因为它被有些邪恶之徒操纵利用了。所以说，奸佞之臣的处世方法本身并不一定是不足取的。

事物在变，环境在变，周围的人群也在变，随着人们思想观念，生活方式的演变，墨守成规的结果必然会是四面楚歌，成为海中孤屿。我们的观念必须能够及时地适应变化了的形势，把握时势动态，并据之调整自己，方能立足于社会之中。

曾经听人讲过一则故事：

据说，在燕王扫北时，来到一条大河边，河水滔滔，波浪翻滚，湍流如箭，没有舟桥，无法过河。当时又值九月，河水封冻尚早。燕王在河边率兵马无计可施，军心浮动，士气不高。燕王心急，便派一人出去观看河水是否封冻，那人跑到河边一看，河水滚滚，毫无冻冰之象，便跑回来报：“回燕王，河水毫无冰冻之迹象。”

燕王听罢，大怒，一挥手："拉下去，杀了!"

令下之后，那人被推出去砍了头。

燕王又派一人出去察看，那人来到河边。河水汹涌，依旧奔腾不息，浪花翻卷，哪里有半点封冻征兆，那人回来如实回报："燕王，河水的确没有冻冰之迹象。"

燕王问也不问，拍案大喝："推出去，杀!"

第二人又被斩头。

燕王又派第三个人去探看，那人到河边观望，河水奔流如故，他并不比前两个人多看到什么，但他回来后，没有如实报告，而是随机应变说："恭贺燕王，河水已经封冻，冰层厚盈几尺，如钢浇铁铸，大兵即可渡河。"

燕王大喜。说："重重赏他，传令三军，今晚渡河。"

第三人非但活命，而且得了重赏。当夜晚间燕王率兵踏水而过，顺利渡河。

当然，这只是一个传说。据人讲，当时燕王过河时，水中有好多乌龟等硬壳的水中动物在水下浮着，托着那些兵卒过了河。

我们且不去论它是真是假，倒是那里面的三个人值得一提。第一个人和第二个人都如实回答，遭到的却是灭顶之灾。第三个人随机应变，审时度势，编了一套瞎话，却领了重赏。燕王让看河水冻结与否的目的在于稳定军心，而绝非河水本身。前两个人，思想僵守，不懂应变，杀身之祸自然在劫难逃。第三人善于思变，巧妙回答，点中了燕王的心事、得到了燕王的赏识。你从中是否能到一些厚黑启示?

◎ 拿得起，放得下

古人云："大凡临事无大小，皆贵乎智。智者何？随机应变，足以消患济事者是也。"从一定意义上说，智者便是能随机应变，见风使舵的厚黑之人。

大太监李莲英为人机灵、嘴巧，善于取悦于慈禧，这种机灵常常为慈禧和下属解脱困境。

慈禧爱看京戏，常以小恩小惠赏赐艺人一点东西。一次，她看完著名演员杨小楼的戏后，把他召到眼前，指着满桌子的糕点说："这一些赐给你，带回去吧！"

杨小楼叩头谢恩，他不想要糕点，便壮着胆子说："叩谢老佛爷，这些尊贵之物，奴才不敢领，请……另外恩赐点……"

"要什么？"慈禧心情高兴，并未发怒。

杨小楼又叩头说："老佛爷洪福齐天，不知可否赐个'字'给奴才。"

慈禧听了，一时高兴，便让太监捧来笔墨纸砚。慈禧举笔一挥，就写了一个福字。

站在一旁的小王爷，看了慈禧写的字，悄悄地说："福字是'示'字旁，不是'衣'字旁的呢！"杨小楼一看，这字写错了，若拿回去必遭人议论，岂非有欺君之罪，不拿回去也不好，慈禧一怒就要自己的命。要也不是，不要也不是，他一时急得直冒冷汗。

气氛一下子紧张起来，慈禧太后也觉得挺不好意思，既不想让杨小楼拿去错字，又不好意思再要过来。

旁边的李莲英脑子一动，笑呵呵地说："老佛爷之福，比世上任何人都要多出一'点'呀！"杨小楼一听，脑筋转过弯来，连忙叩首道："老佛爷福多，这万人之上之福，奴才怎么敢领呢！"慈禧正为下不了台而发愁，听这么一说，急忙顺水推舟，笑着说："好吧，隔天再赐你吧！"就这样，李莲英为二人解脱了窘境。

李莲英的应变巧在借题发挥，将错就错。对于错误生硬地扳正或否认，都是不圆熟的做法，借力使力把错误说"圆"方见应变之智。

在人际交往中，面对嫉妒、攻击、诬陷、尴尬等负面言

行，要做到随机应变，第一要处事不惊，保持冷静的头脑，方能急中生智，化险为夷；二是要宽宏大量，乱中不忘大局，让人下台阶。下面介绍一些随机应变的方法：

1. 以德报怨，赢得人心。有一个大家庭，因为小媳妇心灵手巧、才智过人、贤惠温顺而颇得公婆宠爱。对此，大媳妇、二媳妇则嫉恨在心。一天，家中轮到小媳妇做饭。她把饭做好后，又去门前的池塘边洗衣服。这时，大媳妇、二媳妇使出一恶计：她俩又往灶膛里添了一大把火柴，欲使锅中米饭焦糊串烟，让一贯心灵手巧的小媳妇在家人面前丢人现眼，陷人尴尬之境。不一会儿，小媳妇洗完衣服回屋，突闻锅中米饭串出焦糊气味，一看灶膛，木柴还在燃烧。生性聪慧的小媳妇已猜出个中原委。她灵机一动，就把略呈焦糊状的米饭熬成了稀饭，另外，还做了一些大饼。待众多家人在一起就餐时，她说："这两天天气较热，大伙儿总吃米饭胃口一定不大好，所以，我熬了些锅巴稀饭、做了些大饼，给大家调调胃口。"她这一说，即刻博得了家人们的同声称赞。此举，既讨好了众多家人，又暗中让大媳妇、二媳妇下了台阶，可谓一举两得。

2. 因势利导，化尴尬为神奇。一次公开课上，化学老师在演示试验前讲道："当我们把燃烧着的金属钠放到装满氯气的集气瓶中时，将会看到钠剧烈燃烧并生成大量白烟。"然而在演示时集气瓶中出现的不是白烟而是黑烟。全班大惊！老师很快意识到这是由于自己疏忽忘记清洁表面杂物而导致的结果。他马上沉静了下来，并将计就计，继续把试验做下去。他问学生A："你看到了什么？"学生A不语，教师鼓励他说："要实事求是，看到什么说什么，这才是科学的态度。""老师，我没看到白烟，而是黑烟！"A鼓着勇气回答。"你的观察很准确。"老师在勉励学生，并进一步启发说，"这样看来，刚才燃烧的东西就不是金属钠了！可是，这的确是块金属钠。那么，刚才为何燃出黑烟？请同学们回忆一下金属钠的物理性质与贮存方法。"老师抛出了引玉之砖，全班一下子活跃起

来，学生C抢着发言："金属钠性质活跃，不能裸露在空气中，而是贮存在煤油中。""你说对了！"老师怀着歉疚的心情介绍说，"由于我的疏忽，实验前没有将沾在金属钠上的煤油处理干净，结果发生了刚才的现象。下面，我不打算回头处理煤油，而是将沾有煤油的金属钠继续烧下去。请大家想想，烧的过程中，烟的颜色将发生什么变化？""黑烟之后将出现白烟。"同学们异口同声地说。老师重新将燃烧着的金属钠放至另一个集气瓶中，燃烧变剧烈了，集气瓶中的白烟在翻滚！"同学们，你们的预言实现了！"老师向大家宣布。台下响起了热烈的掌声。这里，老师面对因自己疏忽造成的课堂"异变"，沉着冷静，因势利导，收到了化尴尬为神奇的效果，充分展示出了随机应变之术的魅力。

3. 急智之中，幽默为首。幽默的谈吐和行为是一个人智慧的体现。幽默最能代表应变所推崇的急中生智。

一次，乾隆皇帝突然问刘墉一个怪问题："京城共有多少人？"刘墉虽辞不及防却非常冷静，立刻回了一句："只有两人。"乾隆问："此话何意？"刘墉答曰："人再多，其实只有男女两种，岂不是只有两人？"

乾隆又问："今年京城里有几人出生？有几人去世？"刘墉回答："只有一人出生，却有十二人去世。"乾隆问："此话怎讲？"刘墉妙答曰："今年出生的人再多，也都是一个属相，岂不是只出世一人？今年去世的人则十二种属相皆有，岂不是死去十二人？"乾隆听了大笑，深以为然。

确实，这刘墉的回答极妙——皇上发问，不回答显然不行；答吧，心中无数又不能乱侃，这才急中生智，转眼间以妙答应付皇上。

在千变万化的生活中，什么样的怪问都可能碰到，而对付这些怪问的最佳方案，就是利用语言的多义性做出迅速灵巧的变通，切不可被原问困死陷于被动，自然，这种灵活的变通也将会使你走出困境，走向成功。

俗话“拿得起，放得下”，颇有点辩证味儿，对于我们做人来说极富于启迪意义。

所谓“拿得起”指的是人在踌躇满志时的心态，而“放得下”则是指人在遭受挫折或者遇到困难或者办事不顺畅以及无奈之时应采取的态度。一个人来到世间，总会遇到顺逆之境、进退之间的各种情形与变故。歌德说得好：“一个人不能永远做一个英雄或强者，但一个人能够永远做一个人。”这里，“做一个英雄或强者”，指的便是“拿的起”时的状态；而“做一个人”，便是“放得下”时的状态了。说到底，如何对待这“放得下”，才是真正衡量一个人是否有英雄气概或者胜者风范的重要标尺。

范仲淹说“不以物喜，不以己悲”，有了这样一种心境，就能对大悲大喜、厚名重利看得很小很轻很淡，自然也就容易“放得下”了。

纵观一个人的人生道路，大都呈波浪起伏、凹凸不平之状。当一个人集荣耀富贵于一身时，他是否想到会有高处不胜寒的危机、有长江后浪逐前浪的窘迫呢？好吧，那就不要过分贪恋巅峰时的荣耀和风光，趁着巅峰将过未过之时，从容地撤离高地，或许下得山来还有另一番风光呢！

俗话说，天有不测风云。因此，一个人有可能遭遇到这样一些情形：人生并未达到最佳状态和最高峰，却因为意外地遭受到某种打击，迫使人去直面“放得下”的窘迫。这时候，最重要的也许是尽快学会如何“爬起来”。有句老话说得好，“跌下去不疼，爬起来才疼”，这就是痛定思痛的一种表现了。反思固然必要，可是，如若长久地斤斤计较于“痛”上面，那就反而作茧自缚、手足无措了。

■ 人性弱点厚黑真言二十二：八面玲珑

『上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。』凡是厚黑高手，不论在任何情况下，都能拐弯抹角地找到那扇窗。即使没有那扇窗，他也会自己造一扇窗，甚至破门而出。

“上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。”凡是厚黑高手，不管是在任何情况下，都能八面玲珑、拐弯抹角地找到那扇窗。即使没有那扇窗，他也会自己造一扇窗，甚至破门而出。

◎ 挖个坑就会有水

俗话说，在地上挖个坑就会有水。同样，想个厚黑主意就会来钱。老天总是长眼的，天无绝人之路。

张仪是战国时期一个才华横溢的纵横家，他在辅佐秦惠王时，献“连横破纵”之策，为秦国最终统一天下确立了正确的外交战略。

但是，张仪刚出茅庐时并不是很成功，而是挫折不断、潦倒得形同乞丐。

张仪四处游说自己的政治主张，推销自己的才华，企图能在某个国家谋得个一官半职。可是，在众多君王中，具有慧眼的人却少得可怜，致使张仪四处碰壁。

后来，张仪又带着几个随从转到了楚国。楚怀王对他很不重视，连见都不愿意见他。等了很久，盘缠已经用光，不得不饿着肚皮东奔西走。随从们忍受不住，纷纷想离他而去。

张仪毫无办法，只是硬着头皮宽慰大家：“再捱几天吧，等我见到楚王，包管你们享尽富贵。”

楚怀王总算同意召见张仪了。可是，此时的张仪已对楚王失去了信心，认为他是一个不堪辅佐的的君王，不想为他效力了。不过，为了改变目前的窘境，张仪还是决定应召求见，他想先捞一笔钱财，再到他国去谋求发展。

当时的楚怀王的确是一位昏君，他将忠臣杀的杀，赶的赶，终日不理朝政，泡在南后和郑袖两个绝色美人的怀里。

张仪就准备借这两人美人达到自己的目的。

楚怀王召见张仪时，显出极不耐烦的样子。张仪不管这些，没像往常那样高谈阔论自己的政治见解，而是客套几句后，就开门见山地说：“如果大王不想用我，请允许我到晋国去。”

“那你去吧！”楚怀王毫无挽留之意。

“大王不想从晋国得到点什么东西吗?”

“黄金、珠宝和象牙，楚国都有，我不要什么了。”楚王显出送客的神情。

“难道美女也不要?”张仪赶紧问了一句。

“美女?”楚王一听立即改变了态度。张仪乘机将中原一带的美女是如何之美、如何懂得情趣夸张地描绘了一番，直引得楚王嘴巴都合不拢。楚王想，楚国地理位置偏南，而中原一带地广人杰，如能得到那里的美女见识见识，当然是三生之幸。于是，楚玉给了张仪一大笔金银财宝，让他火速去办这件事。

张仪故意把这个消息传开，直传到南后和郑袖的耳朵里。两位妃子大起恐慌，担心中原美女来了之后，自己就会失去君王的宠幸。

不久，南后和郑袖的使者就跑到了张仪的住处，共送来1500两黄金，希望他不要带回中原美女。

张仪得到两大笔钱财，就打点行装，准备动身了。临行前，到楚王宫里辞行。

楚王一心期盼着中原美女早日到手，高兴地接见了张仪，并赐给他酒喝。几杯酒下肚之后，张仪仗着醉意，大胆请求说：“能不能请大王最宠幸的人也赐我两杯酒?”楚王破例叫出南后、郑袖来。

张仪一见南后、郑袖，使劲睁了睁眼睛，一下跪到地上，“我做了一件蠢事，请大王问罪。”

“这是怎么回事?”楚王莫名其妙地问道。

“我毕生走遍天下，从没见过像两位贵妃这样的美人。前些天还说要从中原寻访美女，真是愚蠢之至，罪该万死!”

楚王听了哈哈大笑：“算了，算了。我也知道，天下没有比这两位更美的女子了。”

张仪不费吹灰之力就改变了自己的困境。后来，他终于在秦国封相，大展宏图。

中山国的相国司马熹曾经很得国王的信任，但情况突然发生了变化。国王的宠姬阴简不知怎么对司马熹存有偏见，非常憎恨他，常给国王吹枕边风，说他的坏话。一而再，再而三，国王信以为真，渐渐疏远了司马熹，并好几次流露出要更换相国的意思。

俗话说，伴君如伴虎。只要君王觉得某个大臣不大合意，随便找个岔子就可以摘掉他的乌纱帽，甚至还可以连脑袋一起搬家。司马熹过着这种担惊受怕的日子，时时刻刻如履薄冰。

如何摆脱困境呢？解铃还须系铃人。司马熹想，自己和阴简并无利害冲突，应该是可以消除误解的。当时，中山国国王尚未立皇后，而国王的几个宠姬已展开了激烈的竞争，只要能帮助阴姬在这场竞争中获胜，必定会前怨顿消的。

国王之所以一直在几个宠姬中左右摇摆，不知立哪个为好，一方面是因为这几个宠姬都很讨他的欢心，另一方面是因为每一个宠姬的背后都有一帮大臣在出谋划策。司马熹原先并不愿意介入这种宫廷之争，但当他做出了帮助阴简的决定之后，立即显示出技高一筹的本领。

司马熹乘着出访赵国的机会、开始实施自己的计划，他对赵王说：“听说贵国美女很多，可说老实话，我这几天所见的，没有一个能和我国的阴简相比。她那相貌之美，人品之好，仙女一般，真是比花花失色、比月月无光。她的眼、鼻子、脸蛋、头形、天庭无不精美之至，完全像一个帝王之后的仪态，决非一般的诸侯妃姬啊！”

赵王听罢，立即喜形于色，表示要将这位美人弄到手。司马熹欲擒故纵地说：“只怕我国大王不肯舍弃啊！”赵王只是傲然一笑。

司马熹回到国内，添油加醋地报告说，赵王是如何地好色，如何在暗中想将阴简据为己有。中山国王听了，十分恼怒。过了几天，赵国的使者果然来到，要求将阴简送给赵王享用，否则就刀兵相见。

中山国国王哪里肯依，可赵国是个大国，如不满足它的要求，就会有灭国亡家的危险。国王愁眉不展，大臣们慌了手脚。这时，司马熹登场了，他对国王说："赵国我们是得罪不起的。赵王来要阴简，我们不给就会亡国，给了呢，又一定遭人耻笑。别人会说，连国王的宠姬都让人霸占了。不过，我倒有一个两全之策！"

"快说"，国王像抓住了一根救命稻草。

"大王只要册封阴简为王后就可以了。从来没有谁敢要别国的王后为妻的，因为那样会遭人唾骂。这样既绝了赵王的邪念，又使他失去了刀兵相加的理由。"司马熹不紧不慢地分析着。

"说的有理，就这么办了。"国王转怒为喜。

阴简顺利地登上了王后宝座。她对出了大力的司马熹自然是感恩戴德。

就这样，司马熹略施小计就扭转了自己仕途上的危机，并使自己在中山国的地位更加巩固了。

◎ 利用矛盾，变被动为主动

武则天在争夺权力的过程中，有同党，也有敌人和大量的中间派。她善于在后两者中争取到在某一问题上有共同利益的一批人，为己所用，去收拾异己。而大的变动发生时，正是利益分合最激烈的时期，也正是武则天利用矛盾施展厚黑手段的时候。

武则天用变的最好事例是她为实现临朝称制，先利用，后来又消灭了裴炎集团。

高宗死时，他的遗嘱并未授予武太后临朝称制的权力，关于武氏的权力，他仅说了一句话："军国大事有不决者，兼取天后进止。"新皇帝对一般事务乃至军国大事中能拿准的问题，都可以自行决定，用不着请示太后，只有那些拿不准的问

题，才“兼取天后进止”。这对于习惯了掌握大权，政由己出的武则天来说是不能忍受的，她要搬倒头上的新君。

在整个废立过程中，裴炎集团起了几乎是不可替代的的作用。当然，武氏家族自然是废立的坚决支持者，但要他们干这种事却不太合适，因为这太露骨，容易招人议论，从长远的观点看来，并不利于武氏家族。

裴炎集团又是怎么形成的呢?

当时，朝廷有“显庆先进”和“上元后进”的矛盾。所谓“显庆先进”，就是在高宗早年显庆年间便已经在政治上春风得意的人物，许敬宗、李义府等就是这样的人物。所谓“上元后进”指的是直到高宗晚年上元年间才开始在政治上发迹的人物，武承嗣等及北门学士如刘祎之、元万顷等就是这样的人物。显庆先进是皇后在永徽夺宫中的倚靠对象，上元后进则是皇后在全面夺权时候的倚靠对象。

到了上元年间，许敬宗等都已死去，但他们的家族依然存在。他们的子弟对武承嗣等是看不顺眼的。所谓“显庆先进”与“上元后进”的矛盾，就是显庆先进的子弟们与上元后进的矛盾。

由上元至永隆，政治上出风头的人物是刘祎之、元万顷等人。但从永隆元年起，裴炎逐渐发达起来，后来形成了一个集团。永隆元年四月，裴炎进了宰相班子。4 个月以后，太子李贤被废，他被任命为李贤案三大主审人之一。在这个时候，他与刘祎之走到一起来了。刘是北门学士中首脑人物，讨伐李贤的笔杆子，裴与刘的结合是极自然的。这是裴炎集团形成的第一步。到高宗临死时，裴炎又成了顾命大臣，受遗诏辅政李显。他是高宗去世时惟一在场的大臣，威望飙升。683 年，他升任中书令，成为外廷的首席大臣。这是他权力发展的最高峰，在他身边，一个集团正在形成。其中，除了刘祎之这样的大“秀才”，还有西北方面的大将军程务挺等人。

裴炎集团有一个不成文的政治纲领，那就是拥立李旦为皇

帝。这样个实力强大，还带有若干亲李唐色彩的集团被武则天看中了，最重要的是，目前他们有共同的利益和目标。裴炎集团如果要实现他们的政治纲领：拥立李旦，现在就是最好的时候，过了这个村，没了这个店。于是，在“显庆先进”和“上元后进”的抉择中，武氏心中的天平倒向了后者。

废君需要一个理由。一个突发的事件又被武则天利用了。李显知道自己处境不妙，名义上，他享有绝大的权力，但是实际上，他上有悍母，下有权臣，各怀鬼胎，居心叵测！所以他即位之后，就将老丈人韦玄贞由普州参军调为预州刺史。十来天后，又打算将他调至中央作侍中。侍中是门下省首脑，是个极为重要的职务。裴炎不同意韦玄贞任侍中，态度相当强硬，因为现任侍中刘景先是裴集团中人物。中宗很生气，说道：“我就是把国家都让给韦玄贞，又有何不可！”

嗣圣元年（684年）二月六日，太后在洛阳乾元殿召见百官，宣告废立。然后，她带着裴炎，刘伟之、程务挺及大群御林军兵士进入内殿。有人向皇帝宣读了废立的诏书。“我何罪？”皇帝问道。“你要把天下交给韦玄贞，焉得无罪？”太后答复。

李显被迫离开了皇宫。第二天，李旦登上了帝位。

二月废立是裴炎等与太后两支力量打伙求财。但在这一次行动中，裴炎等不知道自己落人太后的圈套中。

裴炎等梦寐以求的是拥立李旦，而对于临朝称制，他们坚决反对。既然如此，裴炎等在废李显过程中，为什么这样大卖力气呢？这就是武太后的艺术。她对裴炎等的心理是了解的，根据后来的事实看，在双方密谋的过程中，武太后根本没有提出临朝称制的问题。她同意了裴炎等的要求：在李显废立后，立李旦为帝。太后的这种态度，驱使着裴炎等去为她卖力。但事情没按裴炎一伙的希望发展，李显被废后，新立的皇帝李旦“居于别殿”，“政事决于太后”，李旦不得参与。在这场竞赛中，裴炎输了。首先是武氏的权力超过了裴炎，然后又是武氏

的智力超过了裴炎！结果就使得裴炎目瞪口呆，哑巴吃黄莲，有苦说不出。

武则天实现了临朝称制，是这场政变的最终赢家。但新的变故又出现了。由于“显庆先进”的失意，他们开始利用人们对武后称制的不满发动了一切军事政变。684 年夏，他们在十几天内就裹胁了十几万人，声势浩大。

事变发生后，武则天和心怀怨望的裴炎都想让这次事变朝着有利于自己的方向发展。裴炎方面需要控制叛乱，要使叛乱局限在江南一隅，不发展到中原来，否则他会被作为废君的逆臣除掉；另一方面，他又需要叛乱。对他来说，叛乱是一种兵谏，他可以借此向武氏施加压力，逼她交出政权取消临朝称制。他针对叛军《讨武檄文》的主题，提出：“若太后返政，则此贼不讨而解矣！”大有以静制动，逼太后焦急问计之意。裴炎的侄子薛仲璋是叛军的首脑之一，正力图使叛军南下占据金陵而不是西进直指洛阳。

而武则天则坚决主张征讨叛军。她利用叛军在南下还是西进的问题上犹疑不决的机会，在得到消息后七日之内就调集了 30 万部队进讨，十月大败叛军。

武则天不管内战已开，还是运用厚黑手段把裴炎一党下狱除去了。

◎ 第三者的油水最多

《厚黑学》开篇即说，三国英雄在曹操、刘备之后，此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅之亲，忽然夺取荆州，把关羽杀了，心之黑，仿佛曹操，无奈黑不到底，跟著向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄，抗不相下，忽然在曹丞相驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，跟著与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。他虽是黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不

算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展开来，你不能征服我，我不能服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

曹操也说："生子当如孙仲谋。"孙权到底有什么本事，让这位大奸雄刮目相看呢。其实，是他采取了正确的策略，不但保住了江东，还成了三分天下的主人。孙权给自己的定位就是"第三者"，他一般不主动攻击别人，但一旦有油水，决不放过，所以，三国之中，孙权用力最少，受益最大。

建安五年，18 岁的孙权刚刚继位，见到鲁肃，询问方略大计。鲁肃道："肃窃料之，汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东，以观天下之衅。规模如此，亦自无嫌。何者，北方诚多务也。因其多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极，据而有之，然后建号帝王以图天下，此高帝之业也。"

鲁肃这番话，提出了孙吴在江东立国和发展的总战略决策。他认为"汉室不可复兴，曹操不可卒除"，具体步骤分为四步：

第一，鼎足江东，以观天下之变。这在赤壁之战后实现了。第二，相机攻取荆州，尽占长江中下游地区。这在建安二十四年吕蒙袭杀关羽后也实现了。第三，建号称帝。公元 229 年，孙权称帝，这也实现了。第四，统一天下。最后一步，没有实现。

孙权采用了鲁肃的建议，作为基本国策。在孙刘联盟之下，终于形成了三国鼎立的局面。但是此后，主要是刘备和曹操两人斗来斗去，孙权一般都在旁边观看，形势有利的时候，他再动一下手。收复荆州，就是一个大手笔。

在荆州问题上，孙刘两家有着不可调和的矛盾。赤壁之战后，两家在荆州问题上的矛盾日益突出。后来刘备全力和曹操周旋，关羽也从荆州进攻曹操。孙权见形势大好，就派吕蒙进攻荆州。麋芳、傅士仁叛降，关羽败走麦城，被俘遇害，荆州遂为孙权夺去。

杀了关羽后，孙权意识到将面临一场重大危机。为了防止蜀、魏夹击的危险，孙权首先力求避免和刘备的生死相拼，不惜屈尊下就，向刘备求和，并做出一些重大让步：将孙夫人送回成都，缚还糜芳、傅士仁，归还荆州，希望重新与刘备“永结盟好，共灭曹丕。以正篡逆之罪。”

但刘备心伤关羽被杀之痛，断然拒绝。孙权看到与刘备的决战已不可避免，就立即向曹丕写表称臣。曹丕于是派使者到东吴，封孙权为吴王。当时许多大臣反对这样做，但孙权不顾众人阻挠，亲率百官出城迎接魏国使者，恭顺地接受了曹丕的封爵。

孙权这种策略，根本上扭转了三国鼎立格局将被打破所带来的严重后果，避免了魏蜀联手攻来的灭顶之灾。以策略的灵活性为军事上的胜利赢得了时间和条件。后来吴蜀彝陵之战，陆逊大败刘备，使蜀军元气大伤，而曹丕始终保持中立，未来趁火打劫，都是他善于应变的结果。

刘备死后，诸葛亮恢复了孙刘联盟，孙权重新当了“第三者”，坐视诸葛亮和司马懿斗法。当蜀国和魏国在战争中逐渐削弱的时候，吴国则保持了发展和强大，乘机向辽东和海上发展，取得了成功。

■ 人性弱点厚黑真言二十三：软磨硬泡

——软磨硬泡立足于韧性与耐心，着眼于感化对方，所谓『精诚所至，金石为开』。厚着脸皮而克服害羞和自卑，主动出击，不达目的誓不罢休。

软磨硬泡立足于韧性与耐心，着眼于感化对方，所谓“精诚所至，金石为开”。厚着脸皮而克服害羞和自卑，主动出击，不达目的誓不罢休。拿出耐心，妙示诚意。

◎ 好事须多磨

笑脸相迎、幽默开道，或者调动眼泪苦苦哀求，是泡蘑菇

最为有力的厚黑技巧。取得对方的认可、同情甚至赞赏才是我们所要达到的目的。如果不分对象、不顾自身条件一味纠缠，定会落个无赖之名，甚至惹祸上身。

俗话说“一回生，两回熟”，与陌生人，尤其是异性打“第一回交道”，是值得潜心研习的艺术。和人家一点交情也没有，何谈去“泡”得他心软呢？人情，永远是关系学的核心所在。

1946年4月，上光敏夫被推举为石心岛芝浦透平公司总经理。当时，日本二战新败，百姓生计窘迫，企业的发展更是困难重重，其中最大的困难就是筹措资金。即便是那些著名的大企业，资金也相当紧，更何况芝浦透平这种没有什么背景的小公司，就更没有哪家银行肯痛快地借钱给它了。上光担任总经理不久，生产资金的来源就搁浅了。为了筹措资金，上光不得不每天去走访银行。

一天，上光端着盒饭来到第一银行总行，与营业部部长长谷川（后升为行长）商议贷款事项。上光一上来就摆出了不达目的誓不罢休的气势。长谷川则装出爱莫能助的无奈之态。双方你来我往，谈了半天也没谈出结果来。

时间过得飞快，一看到疲倦的长谷川有点像要溜走的样子，上光便慢条斯理地拿出了带来的盒饭，说：“让我们边吃边谈吧，谈到天亮也行。”硬是不让长谷川与营业员走开。长谷川只好服输，最终借给了他所希望的款项。

后来，为了使政府给机械制造业支付补助金，上光曾以同样的方式向政府开展申诉活动。于是在政府机关集中的霞关一带，就传开了说客上光的大名。

上光的行为具备了主要的泡蘑菇战术要领：脸皮要厚，不至于一见到“钉子”就缩回头；明显地表达了不达目的不罢休的决心；表面上是软磨硬泡的无理性，实际上是以真诚感动了对方。换句话说就是要设法软化被泡对象，讲究“泡法”的礼貌性、合情理。要不愠不火，而不能让对方真生气而反脸相向。

一位拉关系的高手，用一个“粘”字概括了自己的经验：

“要说拉关系，咱们是大行家了。有用得着的人，想什么办法也能把他粘上。在轻工业局管材料的那个老薛，简直就是我们衣食住行的父母，不拉上关系还行？你看他现在跟咱们吃吃喝喝，有说有笑的，当年见到我却连个招呼都不打。那时候我只是在办公室里和他见过一面。人家连正眼都没瞅咱们一眼。我可不怕你架子大。我很快就把他的底摸清了。当天晚上，我买了一个高级儿童玩具，就往他们家去了。他还是不理我，脸阴得快要下雨了。我假装没看见，拿出玩具和他小儿子玩起来了。他想撵我走，但这句话他硬是没说出口，他最疼他小儿子，我这叫投其所好。

“从此之后，我三天两头往他家跑，每次都买点玩具、挑比较便宜的买。这时候礼太重了，反而让他生出防范之心。老薛对我还是爱理不理的样子，我还是假装看不见，与他小儿子一起玩。我这人最烦小孩，在家里连自己的小孩都不抱，现在可真有耐心，40岁的人跟个七八岁的小孩泡上了。我那个样子也够人瞧的，但我不在乎。

“我就这样跟老薛泡上了蘑菇，每次都是跟他儿子玩，一句也不提正经事。终于有一天，他耐不住性子，找我来扯闲话。我暗地里松了一口气，关系就算套上了。人嘛，都长着心，处长了自然就会有感情，只要你能熬得住就行。

“我知道有人说我这叫丢人现眼，真是书生之见！天下谁能不求人，你能房顶开门、锅台打井吗？求人就得低三下四，难道还让人家反过来跟你说好话不成？我丢了面子，但办成了事，挣了钱，你没丢面子，可是什么事办不成。

“我的经验只有四个字，那就是死皮赖脸，也可以说只有一个字，那就是粘。咱不是大官，也没当官的亲戚，所有的关系都得现拉。”

埋头做事者常常是事业心很强或对某事很感兴趣的人。一旦开始做事，便全身心投入，不愿再见他人。这种人往往惜时如金，铁面无情。要敲开这种人的门，首先不要怕碰“钉

子"，还要有足够的耐性，并且要善于区分不同情况或硬缠或软磨，直至达到目的。

毕加索之子小科劳德正是用软磨的办法才敲开了正埋头作画的母亲的门。其母弗朗索瓦兹·吉洛特十分爱好绘画，一人画室便不容有人打扰。一次，儿子想让妈妈带他去玩，可吉洛特已全身心投入到绘画上，听到敲门声和儿子的喊声，只是回应了一声"嗳"，仍旧埋头作画。停了一会，儿子又说："妈妈，我爱你。"可得到的回应也只是："我也爱你呀，我的宝贝儿。"门还是没开。儿子又说："我喜欢你的画，妈妈。"吉洛特高兴了，她答道："谢谢！我的心肝，你真是个小天使。"可仍旧不去开门。儿子又说："妈妈，你画得太美了。"吉洛特停下笔，但没有说话，也没有动。儿子又说："妈妈，你画得比爸爸好。"

吉洛特的画当然不会比丈夫毕加索画得更好，但儿子的话却句句说到了她的心里，她也从儿子那夸大的评价中感到了儿子的迫切心情，最终还是把门打开了。

有些公司主管还利用职员的耐心不足，使用"磨"说服职员服从公司安排。某家大公司的人事主管，在说服被贬职的职员方面很有一套攻心的方法，可以让他们心服口服。

首先，他把职员一个个叫来，先让他们尽量说出心中想说的话，等到算准对方说得差不多时，才适时说出"你的心情我很了解"，单靠这一句话，许多人便会做出松了一口气的表情。之后，他再接上这样的话："我要是你的话，会喜欢待在小公司！不但没有烦人的人际关系，且可尽情发挥所能，而且被肯定的机会也很多。事实上有许多人正是因为在分公司的成绩才造成升迁的机会！"

这并非强迫对方接受自己的说辞，而要让人感觉我是站在他的立场提出建议。这才是秘诀，他便是用这种方式成功的。

海耶斯是美国俄亥俄州的著名演说家。他一直记着 30 年前，他还是一个全然生疏、紧张兮兮的实习推销员，在推销收银机时的情景。

一位老练的前辈带我来到某个地区。当我们进入一家小商店时，老板突然大叫："我们对收银机没兴趣！"那位前辈就靠在柜台上，咯咯笑了起来，仿佛他刚听到世界上最好笑的故事一样，店老板瞪着他。

"我的朋友直起身子，微笑着道歉说：'我忍不住要笑。你令我想起另一家商店的老板，他也说他没兴趣，后来他成了我们最好的主顾之一。'

"随后这位熟练的前辈继续很正经地展示他推销的货品，每一次老板表示他对这东西没兴趣，我的朋友就把头埋在臂弯里，咯咯笑了起来，然后他会抬起头来，又说一个故事，同样是说某人在表示不感兴趣之后，买了一台新的收银机。

"大家都在看我们。我当时窘透了——其实是怕死了。我对自己说：'他们会以为我们是一对傻瓜，而把我们赶出去。'那位前辈只是继续地咯咯笑，把头埋进臂弯里，再抬起头来——把店老板的每一声拒绝转变为他幽默的回想。

"很奇怪的是，不一会儿，我们搬进一台新的收银机。我的朋友以思想周密的行家口吻，向老板说明用法——老板居然买了！"

对付软磨硬泡中的尴尬，笑声和幽默是最好的润滑剂。有道是"伸手不打笑脸人"，受缠者很难翻脸正是继续泡下去的有利条件。

大部分的人，都会对带着笑脸的人有一份莫名的安全感。阴暗的脸色，总会给人一种疑惑感、嫌恶感、威吓感。因此，我们不能不注意自己是否有一幅明朗的表情。可能的话，总是让自己有一幅明朗的笑脸。如此下去，对方很可能被你"笑化"，答应你的请求。

◎ 人心都是肉长的

拿破仑的妻子约瑟芬是前博阿尔内子爵夫人，一向水性扬花，生活放荡。当拿破仑在意大利和埃及战场浴血搏斗时，新

婚不久的她却与一个叫夏尔的中尉偷情私通，对拿破仑毫无忠贞可言。她原以为拿破仑会战死在沙漠中，已经不再等待他回来。

1799 年 10 月，拿破仑从埃及回到法国并受到人们热烈欢迎，约瑟芬惊呆了。拿破仑成了欧洲最知名的人物，法国的救星，前程无量。她欺骗了拿破仑，这时又后悔了。于是她不辞辛苦，坐着马车，长途跋涉，去法国南部的里昂迎接拿破仑。她想在拿破仑与家人见面前见到他，并趁着他的兴奋蒙骗住他，不使自己的丑事暴露。

她好不容易到达里昂，可是拿破仑已从另一条路走了，并与家人会合。拿破仑对妻子的不贞早有耳闻，只是不怎么相信，当他确信约瑟芬对他不忠时，他暴跳如雷，下定决心与其离婚。

约瑟芬知道大事不好，日夜兼程赶回巴黎。

拿破仑吩咐仆人不让她走进家门。她勉强进了门，静下神来，决定壮着胆子去见丈夫。她来到拿破仑的卧室门前，轻轻敲门，没有回答。转动门把，门被锁得死死的。她再次敲门，并温柔而哀婉地呼唤，拿破仑没有理睬。

她失声大哭，短促呻吟，拿破仑无动于衷。她哭着，用双手捶打着门，请求他原谅，承认自己因一时的轻率、幼稚而犯下了错误，并提起他们以前的海誓山盟。还说如果他不能宽恕，她就只有一死。但这些仍然打不动拿破仑。

约瑟芬哭到深夜，不再哭了，她忽然想起孩子们，眼睛一亮，燃起了希望之光。她知道，拿破仑爱她的两个孩子奥当丝和欧仁，尤其喜欢欧仁，这是打动拿破仑心肠的好办法。倘若孩子们求他，他可能会改变主意的。孩子们来了，天真而笨拙地哀求着。

人心都是肉长的，约瑟芬这一招终于成功。看来拿破仑还不如约瑟芬厚黑。

拿破仑虽然知道约瑟芬已背叛了他，然而她的哭声在他的脑海里泛起他们相爱的美好回忆。奥当丝和欧仁的哀求声冲破

他心中设下的防线，他已热泪盈眶。于是，房门打开了，拿破仑与约瑟芬重归于好了。后来拿破仑登基时，约瑟芬成了皇后，荣耀之至。

在蘑菇之中添加些眼泪，可以有效地软化对方，让你的苦苦哀求更为动人，达到加速感化对方的效果。伸手不打笑脸人，打“哭成一个泪人”的恳求者更很少人会做。

“眼泪战术”并不一定局限于哭鼻子，凡装成一付可怜样的办法，都属于一种技巧。推销员与记者的做法一般比较典型。

推销员推销产品时，很可能遭到客户的拒绝，但过了一段时期之后，他又毫不气馁地再次来了，客户看到他汗水淋淋，却还满脸笑容，不买就觉得再也过意不去了，于是就买了一点。

落雨下雪是推销员上门的好日子。外面下着雨，别人都躲在家里，而推销员站在门口，不能不使你产生同情心，因而难于拒绝。虽然我们都很清楚地知道，这是推销员所采取的一种策略，但毕竟他要这样做了，对此你能无动于衷吗?

这种推销方法，就是巧妙地利用了人情的弱点。本来不打算购买的人，也会产生“再也不能让他白跑了”的想法，使他们有种心理负担和欠人情债的感觉。要使对方作大幅度的退让，就要能够让对方多积累些微小的心理负担，当这种心理负担扩大到一定程度时，对方就只能让步了。

新闻记者从事采访工作，一般是在晚间和早晨进行。譬如：在发生某种巨大的政治事变时，新闻记者就事先打听到与此相关的人，等下班后，或者上班前，去进行采访。因为这种时候，一般人都在休息，而新闻记者还在干活，就会使对方产生心理负担，不告诉他这件事，心里就会过意不去。

常言道：“人情卖给熟面孔”。给不给面子往往是熟人之间的事。因此，与陌生人拉关系、套近乎，光是厚脸皮不行，死磨硬泡更谈不上，必须讲究方法。俗话说，一回生，两回熟，只要能打开突破口，与对方拉上关系，就要毫不放松，接

二连三地贴上去，日久天长，双方的关系就有点儿扯不清了。下面介绍几种厚黑技巧：

1. 制造自然接近对方身体的机会。

这是某位评论家在杂志上提到的，当他在百货公司买衬衫或领带时，女店员总是会说："我替你量一下尺寸吧！"每当这时，这位评论家都会在心中喝道："嗯！这种方法真不错，我上当了。"这是因为对方要替你量尺寸时，她的身体势必会接近过来，有时还可能接近到只有亲密的人才可能的极近距离，使得被接近者的心中，兴起一种类似谈恋爱的兴奋感。

每个人对自己身体四周的地方，都会有一种势力范围的感觉，而这种靠近身体的势力范围内，通常只能允许亲近之人接近。相反，像这位评论家一样允许别人进入你的身体四周，就会有种已经承认和对方有亲近关系的错觉，这一点对任何人来说都是相同的。

"手放在你肩膀，我们已是情侣"。的确，本来一对陌生的男女，只要能把手放在对方的肩膀上，心理的距离就会一下子缩短，有时瞬间就成为情侣的关系。推销员就常用这种方法，他们经常一边谈话，一边很自然地移动位置，挨到顾客身旁。

因此，只要你想及早造成亲密关系，就应制造出自然接近对方身体的机会。

2. 见一次时间长不如见面次数多。

对一名成功的推销员来说，经常到主顾家中去，被认为是和主顾熟悉的要诀之一。尤其是以"到附近来办事，顺便来看看你。"这种说法，更能抓住主顾的心。像这样习惯于亲近的方法，在心理学方面被认为和学习一样。一般对学习的看法，认为集中学习不如分散学习来得有效。

譬如我们要用 12 小时学习，那么一天用功 2 小时，而连续一个礼拜，比一口气熬夜念 12 小时更加有效。此外，到驾驶训练班学习驾车，一天的练习时间也都有一定的限制，绝不会让你超出时间，也就是利用这种分散学习的效果。

在人际关系方面，使对方产生亲近感，也就是给予对方好印象的基本条件。而要满足这项条件，利用这种“分散效果”，可说是给对方强烈印象的最好方法了。

一般而言，整夜在一起喝酒的朋友，和有长时间交往的朋友相比，乍看之下好像前者的人际关系较稳固，但实际上，这种关系如不加以持续，那么两者之间的交情就会愈来愈谈，这一点是显而易见的。譬如有人问你：“你和某人的关系如何?”而你回答：“我见过一次”和“偶尔会见面”，那么给人的印象就不同了，而和“常见”这个回答又更不同了。道理显而易见，见面的次数和两人之间的亲近度是成正比的。

3. 对初次见面的对方，采取位于旁边的位置。

每个人都有同感，就是和初次见面的人对面谈话，真是一件不好受的事。这是因为两人的视线极易相遇，而导致两人之间的紧张感增加。一位富豪曾经谈起，如果有人向他借钱，他就会和他面对而交谈。因为这样谈话会使对方紧张而不敢乱开口，即使借给了他也不敢不还，而相反借钱不还的，都是坐旁边位置谈话的人。

与人交谈时坐在旁边的位置，自然就会轻松下来，这是因为不必一直意识到对方的视线，而只在必要时看他的视线即可。坐在对方旁边的位置与之交谈，对亲近感的增加很有帮助。因此，和初次见面的对方要增加亲近感时，最好避免和他面对面的交谈，而应尽量坐在他旁边的位置，才能令对方的视线有转移之地，同时因为不会产生紧张感，所以能很快建立亲近感。

◎“粘”上你的意中人

日常生活中，有时碰上了让你怦然心跳的异性，可老是无法接近和搭话，令人总是抱憾良久。下面介绍爱情交际学中巧妙厚着脸皮与素不相识的异性“粘”上的办法。

1. 要树立搭讪并非是什么不要脸的观念，克服恐惧心理。

一见倾心而终成眷属，这种富有浪漫色彩的爱情故事在西方国家屡见不鲜，但在我国大多数似乎只存在于言情小说或少男少女的玫瑰色的梦中——由于受“男女授受不亲”、“男女之大防”等传统思想的影响，即使你与对方一见钟情，也只好把这种情感深藏于心，甚至故意无动于衷，自己折磨自己。有人说：“爱情是一种缘分”，但如何把握住“天赐良缘”？

一般情况下，每个人都喜欢倾听别人谈话，如果听到的是奇闻趣事，则兴趣更浓。有的女性看起来高傲甚至面若冰霜，似乎难以接近，实际上她内心的孤独感更强，她是用冷漠的面具来掩饰内心的不安，而你得体的搭讪反倒易引起她的积极反应。因此，你不必顾虑，要有勇气。攀谈时要面带微笑，微笑能消除自己的紧张情绪，并且能融洽谈话的气氛。同时，应以充满真诚的、明亮有神的眼睛注视对方，这不仅是一种礼貌，也是沟通感情的辅助语言，且易使对方减少戒备，产生信赖。但不宜长久凝视对方，注视使人感到亲切，但凝视陌生人则让对方觉得害怕。

2. 寻找共同点作为话题。“物以类聚，人以群分”，每个人的社交圈，实际上都是以自己为圆点，以共同点（年龄、爱好、经历、知识层次等）为半径构成无数的同心圆。共同点越多，圆与圆之间交叉的面积越大，共同语言也越多，也最容易引起对方的共鸣。比如，同班同学就比同校学生亲密，同宿舍的又比同班的要好，同桌比同宿舍的更容易建立起牢固的友谊，如果既是同桌又是老乡，那简直可以成为铁哥们。因此，在与他人搭讪时，一定要留意共同点，并不断把共同点扩大，对方谈起来才会兴致勃勃，谈话才会深入持久。一部美国电影里有这么一段情节：彼此陌生的男女主人公坐在火车上，看得出，这位仁兄对坐在对面的女士颇有好感，于是他开始无话找活：“小姐，请问去哪里？你没带行李，估计不是出来旅行的吧。”女士回答：“我去菲尔德镇，没必要带行李。”“哦，菲尔德镇，那可是个风景优美的好地方。”女士笑着点了点头。那位先生又说：“对了，车站边的那个咖啡馆还在吗？一

年前我去过一次，那儿的咖啡味道真是棒极了!”女士：“是的，我周末也常去那里，气氛挺不错，布置得也很有情趣。”……

就这样，双方从一个小镇谈到咖啡、共同的爱好、对方的姓名、生活经历等等，共同点不断扩大。待女士下车时，彼此成了一对依依不舍的朋友。

3. 不要过于严肃或带着架子，如能幽默一点，效果会更好。与陌生的异性交谈，不能一本正经，要有幽默感。幽默是人际关系的润滑剂，是智慧的结晶，它带给别人的是快乐，谁能拒绝这令人赏心悦目的礼物呢？有这样一则故事：在拥挤的公共汽车上，一小伙子不慎踩了别人的脚，回头一看，原来是位姑娘，姑娘满脸怒气，小伙子忙说：“对不起，对不起，我不是故意的。”接着又伸出一只脚，认真地说，“要不，你也踩我一下。”姑娘一下子被这句话逗乐了。小伙子再次趁机搭讪，姑娘很乐意地和他交谈。他的活泼和幽默，给姑娘留下了很深的印象。

有的人自我感觉很好，而且各方面条件确实不错，但为什么常常在与异性搭讪时遭到冷遇，自讨没趣？关键就是有优越感，高高在上，谈起自己眉飞色舞，这是令人讨厌的。即使你取得了巨大成功，但如果一味地自吹自擂，只会令人望而远之。一般而言，人们对那些经历坎坷、屡遭不幸而最终出人头地的人容易产生同情、亲密和佩服。因此，政治家或歌星，为了提高知名度和赢得支持，往往再三渲染自己为取得成功付出的巨大努力或童年的不幸遭遇。这实际是一种技巧。由此可见，在与陌生的异性交谈时，对自己的成功不妨“不经意”地谈谈，而要多方而交谈昔日的坎坷、拼搏的历程和不幸的遭遇，这样就容易唤起对方的好感和钦佩。

4. 多谈对方关心的事情。搭讪中，你不可大肆吹嘘自己，这只会令对方反感。你必须把对方关心的事放进去。对方关心什么呢？人们最关心的是自己，这是人类最普遍的心理现象。比如，当我们观看一张合影相片时，最先寻找的是自己，如果

自己的面目照得走了样，就会认为整张照片拍得不好。因此，你必须谈对方所关心的，不断提起，不断深化，对方不仅不会厌恶，而且还会认为你很关心体贴他（她）。

小王到粮食局去转款，人很多，年轻的女出纳忙个不停，有点不耐烦，看起来她对这份工作不满意。小王一见这位漂亮的女出纳，心里突然产生了一个念头："我想使她对我有好感，不过得和她谈谈与她有关的事。"经过观察，小王发现了她的优点。轮到给他填支票时，他边看她写字边称赞说："你的字写得真不错，现在像我们这样的年轻人，能写这样一手好字，确实不多见。"女出纳吃惊地抬起头，满脸通红："哪里？哪里？还差得远呢。"小王真心诚意说："真的很好，你大概练过字帖吧。"女出纳说："是的。""我的字写得一塌糊涂，能把你用过的字帖借给我练练字吗？"女出纳爽快地答应了，并约好下午到办公室来取。一来二往，两人有了感情，并最终结成良缘。

5. 策划好一个小事件，显得是偶然巧合。有时，你可能没有机会和陌生的意中人接触，更谈不上去搭讪，在这样的情况下，你可以"制造"一个机会。一个夏天星期六的下午，一位五官端正、衣着入时的青年手捧一束红玫瑰，礼貌地敲一间公寓的门。公寓的主人是联邦德国外交部年轻女秘书海因兹。她谨慎地打开门，面对这位不速之客，她不知所措，难堪之余，这位男士连连道歉："我敲错了门，是个误会，请原谅。"然后转身离去。未走两步，又转身走过来对海因兹说："请收下这束鲜花，作为我打扰你的补偿。"海因兹盛情难却，把他请进房里，两人就这样认识了。实际上，这个偶然的误会是男青年早就策划好了的。不过，像这样的善意"欺骗"，并不伤害对方，似乎不必苛责。

需要注意的是，在与陌生异性交谈时，不要争执，不要议论彼此熟悉的人的短长，更不可刨根挖底地询问别人的私生活，要把握分寸，如果不小心谈及对方敏感的内容，要巧妙而迅速地转移话题。另外，不可嘻皮笑脸胡搅蛮缠，更不能用粗

俗的，下流的语言挑逗对方，这是品质低劣，内心肮脏的反映，只会引起对方的反感和训斥。

如果你所追求的异性是一位事业型的人，那么你可以用“磨”让他（或她）不耐烦，最后不得不举起白旗向你投降。

有位香港女作家，在浓浓的浪漫情调中与大陆某男士结为情缘，她曾经称那位男士是追她的男朋友中条件最差的。但这位男士硬是靠着一张厚脸皮把她追到了手。

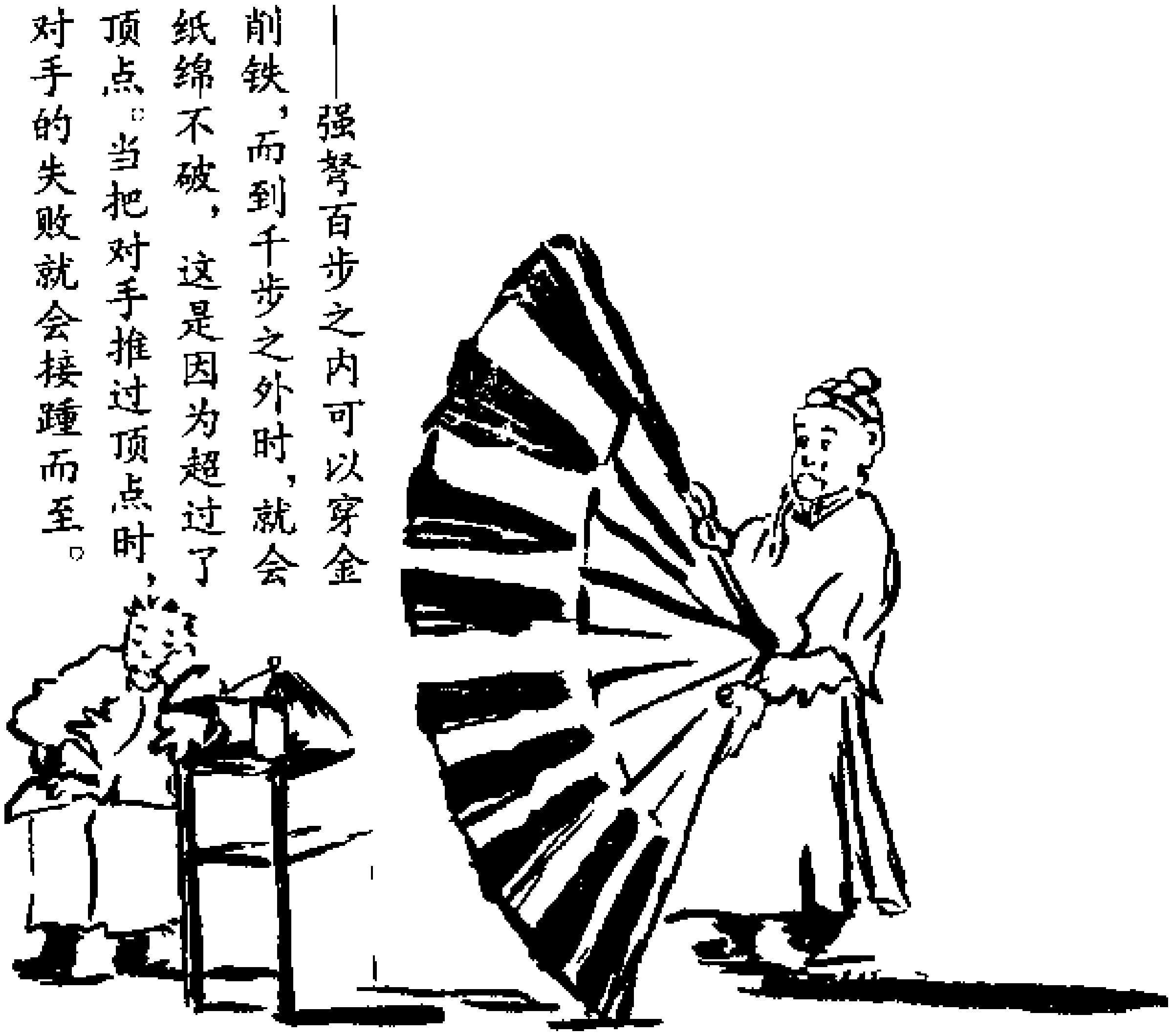
事情的起源要追溯至几年前，那是她第一次赴北京，洽谈自己的小说授权给某家出版社出版。一次晚宴上，女作家和某男士相遇，男士深为女作家的人生体验所激动，晚宴后就告诉她一句惊人之语：“我可以追求你吗?”她当时只当成是一句玩笑话。不料男士真的开始展开猛烈追击，每天从早开始，他带了好多朋友，一起在她住的大酒店“站岗”。对于男士此举，女作家感觉如遇恐怖分子，不敢踏出饭店一步。而紧盯不放的男士便不断以电话“骚扰”女作家，并告知她“如果再不露面，便要通知你的所有朋友，告诉他们我要追你。”被逼得无路可跑的女作家，急中生智说：“你请我喝咖啡，我们好好聊聊。”

她知道大陆人收入低，索性一口气喝了五六杯咖啡，准备使追求者“破产”。结果他也跟着叫了五六杯咖啡，结账时不但没有囊中羞涩，反而给了服务员一笔数目不小的小费。让对方知难而退的计谋没有得逞。

最激烈的是，她在北京的最后一夜，鼓足勇气的那位男士，竟在大庭广众而前猛烈亲吻女作家。霎时花容失色的女作家久久不能言语，随后激动得几乎落泪说：“你怎么可以这样。”当她离开后，那男士更是一路穷追猛打。赴西安，追踪到西安，抵达台北，越洋电话不知已打了多少遍。

至此，女作家说：“只要残存在地球上一天，似乎都无法逃出他的手掌心。”只好宣告投降，宣布结婚。

■ 人性弱点厚黑真言二十四：捧杀骄敌



强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这是因为超过了顶点。同样，胜利也有顶点。“因其强而强之乃可折也；因其广而广之乃可缺也。”当把敌人推过胜利的顶点时，敌人的失败就会接踵而至。

◎ 先把敌人捧到天上，然后……

在《战争论》中，克劳塞维茨运用了许多奇特的思维方法，得出了许多脍炙人口的结论，连珠妙语之中透着灵气和哲理，往往叫人回味无穷。在谈到进攻时，克劳塞维茨独创性地提出了一个新概念，叫作“进攻的顶点”。为解释这一概念，

他有一段精彩的论述：

“进攻者可以像买东西一样获得一些在媾和谈判时对他有利的条件，但他必须先以自己的军队为代价付出现款。如果进攻者能够把自己日益减弱的优势一直保持到媾和为止，那么他的目的就达到了。大多数战略进攻只能进行到它的力量还足以进行防御以等待媾和的那个时刻为止。超过这一时刻就会生剧变，就会遭到还击，这种还击的力量通常要比进攻者的进攻力量大得多。我们把这个时刻叫作进攻的顶点。”

同样，胜利也有顶点，当胜利的一方跨越顶点时。失败就会接踵而至。我们把这一规律称为“顶点定律”。

如果胜利的一方还没有足够的物质和精神力量去维持已经得到的胜利，那就是跨越了顶点。换句话说，收获必须量力而行，超过了一定限度，就会造成恶果。力量可以达到的地方与力量可以巩固的地方完全不是一回事。中国有句成语叫“强弩之末”。强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这也是超过了顶点。

失败的一方如能深信“顶点定律”，就能运用谋略，顺着敌方贪求更大胜利之意，纵其跨越顶点，使其在不该得到时得到，不该收获的季节收获，依此而行，反败为胜也就为期不远了。

将胜利者推向更大的胜利，看起来似乎荒唐，但其中含有丰富的哲理，不失为败后制胜的一大怪招。

有一则寓言说：一只在森林边缘生活惯了的鸟儿，看到蓝天浩大，一望无际，于是，它决定飞出森林。它飞呀飞呀，突然发现前方金光四射，一片橙黄，喜得它舞姿翩翩，迳直向前。不料，当它精疲力竭地飞到那儿，才知道原来是浩瀚的戈壁沙滩，它饥渴劳碌，但却找不到食物，也寻觅不到可供栖息的树枝，想返回那葱郁富饶的森林已经没有力气，也来不及了，因为接踵而至的是风沙的怒吼和寒夜的降临。

这只在未倦之时而不知返飞的痴鸟超越了“顶点”，最后

面临着死亡的威胁。是什么推动着它不顾前途的凶险和后果呢？是远方那“一片澄黄”。

失败的一方如果能够人为地制造出那“一片澄黄”，就实现了“推”着对手越过“顶点”的目的——把敌人推向死亡，自己则跨入胜利。

“推”有多种手段，最易成功的莫过于表面装着在维护对手的利益，或颂扬、或夸耀、或出格地恭敬，让其陶醉在云里雾里，舒舒服服，不知高低，而自己则暗地里另有图谋。

过分地“捧”而葬送一个胜利者的例子生活中毫不鲜见。捧得越高，摔得越重，捧到天边，一旦掉下来，那就粉身碎骨。

有时候，人们捧一个人，并非心怀恶意，而是想表达自己的崇敬，但往往事与愿违，结局却是“杀”，这是因为不自觉地运用了“顶点定律”。比如，某个体育冠军、某个影视明星或者某个企业家，一旦获得成功，各种头衔和荣誉就会纷至沓来。给予成功者以适度的奖励，这本来是件好事，但如果超出了其劳动所应得到的限度或其心理所能承受的限度——也就是所谓的“顶点”，那就会带来相反的后果。头衔多了、社会关系广了，各种应酬就会随之增加，因而业务能力就没有精力继续提高了，这是第一个恶果，同时，由于成功者接受了那些他们本来不该得到的那部分金钱和荣誉，容易产生骄傲的心理并且很容易遭人嫉妒，成为一些人攻击的靶子，这是第二个恶果。这些，恐怕就是有些成功者成功之后又很快销声匿迹的一个重要原因。

卑躬屈膝，伏首称臣，尊对手为王，使其成为其他强手嫉妒的对象，这是一种将对手“推过顶点”的方法。

三国时期，当吴、蜀两国关系紧张时，孙权非常担心地广势众而且“挟天子以令诸侯”的魏国会与蜀国联手共图东吴。于是，他想出了一招：上表劝曹操废天子自立为帝。孙权深知，蜀国的旗帜就是恢复汉室，如曹操果然将那个已成为摆设

的汉天子废掉，自然就要激怒刘备，使得蜀、魏不仅不能联手，还有可能刀兵相见。这样一来，二对一的局面就可能轻而易举地改变。但曹操也不是等闲之辈，他看完表章，轻蔑地说：孙权小儿想把我置于炉火之上啊！

这是运用“顶点定律”未能奏效的一例，而在战争史中，成功的例子也为数不少。

战国初期，魏国非常强大。魏惠王企图以朝见周天子为名，召集12个诸侯小国，共同讨伐秦国。当时的秦国因尚未强盛，不堪一战，因此秦孝公非常害怕，下令国人积极备战，以抗强魏。商鞅经过认真分析形势，认为如果针锋相对、秦国根本不是敌国的对手，只有卑词厚礼尊魏为王才是上策。秦孝公依计而行，主动向魏国称臣。魏惠王果然上当，他广建宫殿，登上了“天子之位”。这时，齐、楚等另外一些企图称霸的国家不答应了，一起将矛头指向魏国，发起了一场伐魏的战争。战争之中，魏国失去了强国地位，而秦国则乘机发展起来。

强魏被弱秦推向“顶点”而招致失败。无独有偶，当魏国在马陵之战中大败于齐军之后，魏国如法炮制，也用此法让齐国吃了苦头。有一次，魏惠王咬牙切齿地对相国惠施说：“齐国是我的仇敌，马陵之怨我没齿难忘。现在，我们的实力虽然不如从前，但我总想倾全国之兵与齐决战。”

相国惠施也是一个深谙厚黑韬略的人，他及时劝阻魏惠王以武力复仇的念头。惠施指出：大王曾经攻打赵国的邯郸，与齐国战于桂陵，后来又攻伐韩国，与齐国二战于马陵，结果是连遭失利。现在，我军实力已大大削弱，而大王又想倾全国之兵去攻打齐国，这是万万不可的。依我之见，大王果真要想报仇，倒不如脱掉王服，屈节尊齐。这样，必然会引起楚国的愤怒。然后大王可以派人去离间齐楚关系，楚必攻齐。齐因连年征战，虽胜而兵疲，楚国一直都养精蓄锐，国力正盛。因此，齐国将不是楚国的对手。

魏惠王觉得相国的见解高自己一筹，便接受了劝告。他很快派出使者前往齐国，表示愿意向齐称臣。后来，魏惠王又多次亲往齐国，卑躬屈节地朝拜齐王。

正当齐威王得意忘形之时，楚国和赵国却妒意顿起。公元前 333 年，楚、赵联合发兵攻齐，大败齐军于徐州。

在这里，正是“称臣”的举动完成了“推”着对手跨过了“顶点”。强大的齐国可能给周围邻国带来的威胁，通过魏王伏首听命的可怜相突出地展示出来，这就必然招致各国的警觉和嫉妒。而实际上，齐国虽然打了几次胜仗，但兵车疲惫，国库日虚，完全没有具备成为王者之王的实力，在这种情况下，齐威王没有金钢钻却揽了瓷器活，超过“顶点”，头重脚轻，自然是难免一败。

◎ 假惺惺地为人着想

《兵经百篇》中讲：“大凡逆之愈坚者，不如顺以导瑕。敌欲进，羸柔示弱以致之进；敌欲退，解散开生以纵之退，敌倚强，远锋固守以观其骄；敌仗威，虚恭图实以俟其懈。”这段话的大意是：凡是硬拼难免吃亏的，不如顺从敌人的意图引导它犯错误，敌人想前进，就故意示弱诱它进；敌人想退却，就虚留生路纵它退；敌人依仗自己力量强大，就故意固守不战，滋长它的骄傲情绪；敌人炫耀自己强大的声威，就假意恭敬暗蓄力量，等待它麻痹松懈。由此可见，顺着敌人的意思，引导它向着希望的方向发展直至走向极端，是一条常用的厚黑计策。

春秋时期，楚军向东周和西周借道去攻打韩国和魏国，两周的君王非常恐慌，左右为难，如果借了，一方面会激起韩、魏两国的怨恨，另一方面楚军还有可能乘机灭了东周、西周，来一个假途伐周；如果不借，则楚国就会大兵压境并以此为借口吞并两周。在两难境地之中，苏秦想出了一条妙计，他说：

“强楚向君主借道，君主不但要答应它的要求，还要派人将道路加宽修长，一直修到洛阳以北的河岸，这样，必然会引起韩、魏的警觉从而加强戒备，齐、秦两大强国也会由此怀疑楚国想夺取周天子权力的象征——九鼎，因而必与韩、魏联合起来共同对楚。在这种情况下，楚国连自保都成了问题，哪敢向两周借道呢？假使不激起四国对楚的共愤，君主就是不答应借道，楚军也会强行通过的。”

东周、西周的君主听取了苏秦的建议，不但愉快地答应了借道，还派出大量民工铺路搭桥，把楚国将攻伐韩、魏夺取九鼎之势造得沸沸扬扬。于是，韩、魏、秦、齐四国大为愤怒，决定共同阻击楚军的行动。楚王被迫打消了“借道”的念头。

苏秦在这里使用的也是一个“推”字。通过大张旗鼓地为楚国修路，将楚国秘密借道变成了公开借道，攻伐韩、魏变成了夺取九鼎，通过表面上的“借”达到了实际上的“不借”的目的，正是用自己处于不利的劣势这一特点，挑起楚国与其他几国的矛盾，使强大的楚国不敢越雷池一步，从而保护了自身。

古时候，皇帝都是三宫六院、妻妾成群，过着极其荒淫的生活。在众多的陪伴皇帝享乐的女人中，皇后的地位最高，因而最容易成为内宫“娘子军”争夺的焦点。

汉朝第四代皇帝景帝的皇后，因为没有生出“龙种”，逐渐被景帝所疏远，其位难保。此时，其他夫人、嫔妃们立即活跃起来，纷纷想取而代之。

谁能最后夺取皇后的位子？一位生性聪颖而心眼极多的王夫人，巧妙地运用推过“顶点”的厚黑之计达到了目的。

当时，在众多的竞争对手中，栗姬的条件最为优越，她最先给皇帝生了一个儿子，按照一般的做法，这个长男当然就是皇太子，他的生母按理应该被立为皇后。于是，大家对栗姬非常嫉妒，纷纷说她的坏话。栗姬不知道好好利用自己的优势，而自以为生了皇太子，就得意忘形，不把其他人放在眼里，这

引起了更多的不满。渐渐地，关于栗姬的坏话越来越多地传到了景帝的耳里，他就生气了，对栗姬有所疏远。有一次，景帝大概是想亲自做一番试探，就对栗姬说，将来要请她照应其他妃子的孩子。不知高低的栗姬却装娇耍赖地不肯答应。还出言不逊，使得景帝很不高兴，便开始讨厌她了。不过，栗姬毕竟是皇太子的母亲，景帝没有对她怎么样，只是在立后的问题上犹豫起来。

把这一切都看在眼里的王夫人着手进行自己的行动，她不是极力去诋毁栗姬，而是采用了另外一种办法。

王夫人悄悄地对一位大臣说："皇后的位子不能总是空着，我想去劝告皇帝，让太子的生母栗姬当皇后，你看怎么样？"那位大臣不知其中的诡计，只想使自己成为新皇后的第一个推荐者，便急忙到景帝那儿进言："太子的母亲栗姬不应该再和一般的嫔妃们平起平坐，臣以为宜立为皇后。"景帝听罢，以为是栗姬在背后拉拢大臣为其争抢后位，勃然大怒，下令把那位大臣打入监牢，废了太子，将栗姬轰出了宫门。

等到景帝的气消了，王夫人趁着柔情蜜意之时，在他面前为栗姬和太子求情。自然，金口玉言，是不能随便改的。但王夫人的做法却使景帝深感她是一个大贤大德的女人，留下极深的印象。后来，王夫人顺顺当当地登上了皇后的位子，她的儿子成了后来的汉武帝。

如果说皇后这个位子是内宫美女们争夺的焦点的话，那么王夫人在栗姬还并不讨景帝欢心的时候，鼓动大臣去为她争抢这个位子，实际上是推她越过了"顶点"，这一着非常高明。

◎让敌人激起公愤

军事谋略中有一条妙计，叫"将欲弱之，必姑强之，将欲取之，必姑予之"。其中的"强"和"予"，就是纵敌失去节制，造成物极必反的后果。它对于处于劣势、困境和失败中

的一方来说，往往非常实用。

春秋末期，晋国有六大家族，赵、魏、韩、智、范、中行，财大势大，号称“六卿”。后来，智伯以武力兼并了范、中行两家领地，又向魏家提出了领地要求。魏宣子很想拒绝智伯的无理要求，但又怕敌不过。这时，谋士任章进言说：请不要拒绝智伯而惹恼他，不妨先满足他的要求。他尝到了甜头，肯定更加肆无忌惮，四处伸手，到那时，其他大夫都会对他心怀不满而联合起来收拾他。

魏宣子听取了任章的建议，划出一些土地交给智伯。果然，智伯贪心不足，又对赵、韩两家提出要求。这样一来，魏、赵、韩三家被迫联手瓜分了智伯的土地。

弱小、失败的一方避免和强大、胜利之敌直接交手，是一种明智的选择。战争史一再证明：绕道最远归途最近。孙子指出：“军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”表面上的远，实际上的近；表面上的弊，实际上的利；表面上的后，实际是的先。这是兵法中常讲的虚实关系。运用“顶点定律”，采取将对手“推”过顶点而导引其转向失败，走的就是一条迂回战线。这种方法之所以屡屡获得成功，是因为杀招总是掩藏在满足了对手的贪欲之后。

胜利之师、强大之国，最容易犯的错误就是头脑发热，贪心不足，总想尽快夺取更加辉煌的胜利称霸天下。此时，投其所好，让对手“顺着杆爬”，让他尽情攻掠自然是正中下怀的。

对付一个隐藏很深的危险人物，当人们没有认清他的真实面目的时候不好下手。而等他无所顾忌、露出丑恶嘴脸的时候，再图除之，则是民心所向。起先的“听之任之”，是为让他做过了头，然后好一举将其捏在手心，随意处置。

还说战国时的齐国，它在上了魏国的“尊王”之当后，并没有认真吸取教训，而是在错误的道路上越走越远。公元前

286年，齐国于不适当的时机吞并了宋国，终于给自己招来了一场几近毁灭的大祸。

这一次，是燕、秦两国将齐国“推”过了“顶点”。

燕国于公元前314年被齐国打得大败，几乎灭亡。公元前311年，燕昭王继位后，广招天下贤才，力图报仇雪恨。苏秦就是这时候来到燕国的，由于他能言善辩、才华出众，很快就得到燕王的重用。

燕昭王经常与苏秦商量破齐之策。有一次，苏秦对昭王说：“强齐如果要北伐燕国，恐怕即使有5个燕国也挡不住它。依我之见，现在只有秘密派遣一间谍说客前往齐国，讨得齐王的欢心，怂恿他不断对别国发动征战，使其兵疲民穷，国力衰竭，这样，才能保证燕国永世无患。”苏秦还自告奋勇地要求亲自前往齐国去充当间谍。燕昭王听后，十分高兴，立即答应了他的请求。

苏秦一到齐国，凭着三寸不烂之舌和出众的才华，很快就得到了齐王的信任。此后，他就按照原定计划，怂恿齐王穷兵黩武，连年征战。

齐王是在听取了苏秦的建议后而发兵攻宋的。苏秦诚恳而又慷慨激昂地对齐王说：“大王这些年南征北战，破楚败秦，征用韩、魏、燕、赵之兵，实力越来越强。驱使诸侯各国如同扬鞭催马。不过，我听说当今有所作为的君王，都会诛暴君、匡乱世、攻伐不义无道之徒，以取信天下，成就霸业。如今，宋王射天神、打地神，铸造诸侯之象立于厕所路边，扯开他们的双臂，敲打他们的鼻子，真可谓不义无道之最。而大王却听之任之，不予攻伐，长此下去，我看您是难以成就霸王之业的！而且，宋国是中原一带的富庶之地，齐国的毗邻。大王与其得到百里燕地，不如得到十里宋地。攻伐宋国既师出有名，又能得到实际利益，大王何乐而不为呢?”这番话，说得齐王心花怒放，连连表示赞同。他哪里知道，这个向他献计献策的苏秦，原来却是燕国派来的间谍。

当时，秦国是另外一个有能力图霸天下的强国。对于齐国企图吞并宋国的举动，秦昭王起先是极力反对的。他只看到齐国灭亡宋国之后地盘会进一步增大、竞争力会进一步增强，但他却没有看到，当时无论是齐国还秦国，虽然与其他诸侯比较起来，多一些争霸天下的实力，可这种实力还没大到足以独挡天下联合攻击的地步。此时，如若过早地从事攻人城、掠人地、灭人国的刺激性活动，就会犯众怒而引火烧身。齐国想灭宋国，肯定能得到一些暂时的、表面的好处，而与不利的一面比较起来，总归是弊大于利。秦昭王的谋士冷向把这一点看得很清楚，他劝秦王不但不要阻止而且还要极力怂恿齐国去灭宋国。

冷向和苏秦的分析不谋而合，真可谓是英雄所见略同。他们的出发点不一样——一个为秦，一个为燕，但目标一致——都想把齐国引向毁灭的深渊。他们采取的手段也完全一样，不是以武力去阻止齐国攻宋，而是用策略去鼓动齐国扩大胜利，就性质而言，都是要“推”着强齐跨过“顶点”。

齐王没有看出灭宋的危险性，只知道吞并个小小宋国不费吹灰之力。然而，当他走出了这一步，形势顿然急转直下，齐国变成了众矢之的。而在当时，齐国还不具备足以抵挡六国联手的力量，这就使灭宋之后的危险性成倍地增长了。

齐灭宋之后的两年，燕将乐毅率燕、秦、韩、魏、赵 5 国之兵，与齐军首战于济西，再战于秦周，歼灭了齐军主力。接着，乐毅又率燕军主力于半年之内攻下了齐国 70 多座城池，连都城临淄都未能幸免。

弱小的燕国终于反败为胜报了一箭之仇。

〔第五篇〕

惧强横：

高超手段立威信

俗话说，横的怕愣的，愣的怕不要命的。只要你比他更横更不要命，他便怕你三分。所以，在适当的时候要把面孔绷得紧紧的若猴屁股。只要能达到自己的目的，行使厚黑别的都不必去管。但有一层应当注意的是，定要带着仁义道德，最好大喊铁肩担道义，大叹人心不古，才能一切如愿以偿。

■ 人性弱点厚黑真言二十五：吹牛不破

——高明地吹牛能使效果倍增。如果你能善用这个技巧，不论在任何情况下，都能让人对你刮目相看。

“冲”，“吹牛”是也。冲的功夫，亦有二焉：一曰口头，二为文字。至于何者为宜，运用之妙，存乎一心。高明地吹牛能使效果倍增。如果你能善用这个技巧，不论在任何情况下，都能让人对你刮目相看。

◎ 关键时刻露一手

在当今激烈竞争的人际关系中，如果不懂得为自己“评功摆好”，即使肚子里真有货色也是枉然。要实干，更要会往自己脸上贴金。

安德烈是一座停车场的电信技工。一天早上，调车场的线路因为偶发的事故，陷于混乱。

此时，他的上司还没上班，该怎么办？如果他胆大包天地发出命令，轻则可能卷铺盖走人，重则可能锒铛入狱。

一般人可能说：“这并不干我的事，何必自惹麻烦？”可是安德烈并不是平平之才，他并未畏缩旁观！

他私自下了一道命令，在文件上签了上司的名字。

当上司来到办公室时，线路已经整理得同从来没有发生过事故一般。这个见机行事的青年，因为露了漂亮的这一手，大受上司的称赞。

公司总裁听了报告，立即调他到总公司，升他数级，并委以重任。从此以后，他就扶摇直上，谁也挡不住了。

安德烈事后回忆说：“初进公司的青年职员，能够跟决策阶层的大人物有私人的接触，成功的战争就算是打胜了一半。当你做出份外的事，而且战果辉煌，不被破格提拔，那才是怪事！”

有这样的情形，主持会议的领导是一个铁腕人物，大家因崇拜而磨灭了自己的见识，于是会议顺利进行。

“智者千虑，必有一失，愚者千虑，必有一得”，当你发现决议有问题，若按此办将来可能出大娄子，就应该鼓足勇气提出来。要知道，你可能穷尽毕生努力，也不会得到别人的赏识，而抓住这一机会，就可能把你的能力和价值展现给同事和领导，特别是意见未采纳，人们更会在后来的失败中忆起你的表现，赞叹你的英明。

请务必谨记，看准了就说，千万不要顾忌面子。如果在这时你还想“我说出来大家会难堪的”，那么说明你是一个注定没有什么作为的人。

我们常常会不期而遇一些在身份、才识、经验、能力等各方面比我们高出一筹的人，在这种情况下，往往会有些人因此而自卑，因为自己不如人而对对方产生一种心理上的畏惧感，从而自信心便大打了折扣。“自信是成功的基石。”如果一个人连自信都失去了，那么他要想得到成功，那恐怕只能是幻想。一个人不论处于什么环境之下，只要不丢失自信，就会有成功的希望。

不自信的表现有许多种，如看到一个在各方面都比自己强的人，既想上前去接近对方，又怕对方会拒绝自己；既想在他人面前表述自己的观点，又怕表述不当而被他人耻笑；既想插入到别人的谈论中，又怕别人对自己的话不在意乃至讨厌等等，所以最终只好自己寻找个孤独的角落，甘受冷落了。其实你完全可以将头脑里的一切顾虑都抛开，大大方方地想如何说就如何说，想如何干就如何干。只要你做得不过分，做得适当，那么你自然会得到大家的欢迎。

要实干，但也要适时表现。所谓适时，一是要找到恰当的事情动脑筋，扫地抹桌子，就会被提升为清洁组组长；二是要在显山露水时，不要过于扎眼，招受众人谴责而树立敌手。

显能耐不宜过频过多。天天都干出格的事，人们再也不觉得你有什么稀奇处，只能被骂作爱出风头而已。所以你总是要留一些绝招，留上显示的余地。如果你能经常露上那么一点点新鲜的才华，则人们总会对你抱有希望，弄不清你的深浅，多大的事也敢托付于你。

要打消顾虑，不要羞羞答答，要有一张厚脸皮。

日本有这样一个小故事：有一位穷人到郊外去赏花，附近都住着生活很豪华的人，他看了，不禁感慨地说：“大家都打扮得这么漂亮，衣着艳丽，我身上穿的也是衣服，不过太破旧

了，脱下来简直还不如他们的抹布呢！”房东听到这句话，立刻申斥他说：“把每个人身上的皮都剥下来，大家都只剩下尸骸与骨头，有什么自卑的必要。”

在感到对方的威严而胆怯时，就要立刻去想出他与你的共通点：剥去皮，大家都一样。自己就再也没有畏缩的必要了。

再进一步，如果能够找出对方的毛病，你的信心更会大增。

其实在日常交际中，大学者、名教授能有多少，关键在于感觉。对方感觉好，就会看好你，而他本身也未必就是专家。即使是专家面前，你可谈他不专的话题，没什么好怕的。下面是些常用的表现自我的厚黑妙招。

使用雅词。在谈话中，适度、自然地引用一些具有文化色彩的词汇，确能起到改善自己形象的作用。

说清细节。人的精力有限，生活中的一些不起眼小事、微不足道的历史趣闻、某大作中的小人物，往往被人们忽略和忘记了。如果你能在交往的节骨眼上，与别人清楚地谈起，别人就会以为你学富五车，才高八斗。如果你说“我市有300多万人口”，别人并不怎么留下深刻印象。假若你知道人口数是301．2万，那么就请你将这带尾数的数据一口气说出。这样的话，别人就会被你的聪慧严谨所折服。

发表难以辩驳的观点。在交谈中，肯定有人会转向你，并询问“您的看法呢?”

你此刻也许并不想说出你的真实想法，因为你的注意力根本就不在这儿。你可能正在回想来这儿的途中在车内听到的有趣故事，或者正在努力回忆儿时玩伴的名字。那么，可以用这三种与任何主题都有关而又不产生矛盾的说法作为你的观点：

“这得依情况而定”。

“也不能一概而论”。

“在不同的情况下也许就不是这样了”。

◎ 保留一点儿神秘感

得不到的东西总是最好的，因为想象力比视力能量更大。重要人物总是为保持神秘感，减少在公众场合的露脸的次数，吊大家的胃口。狮子般的人一旦与人亲近，便失去了威严。恋爱之中，更是如此。

一些“古典好女孩”认为：一旦和男孩子建立了亲密的关系，就必须始终不渝地去爱这个男孩，希望缔结终身姻缘。同时与两个以上的男孩子保持密切关系是大逆不道的。

为了实现这种与时代发展相悖离的传统观念要求，她时常在很短的时间内便将自己的情感完全付出。她可以为男友做任何事情，诸如做晚餐招待他，买一些时尚的礼品送给他，请他看电影，品咖啡，甚至替他安排日常生活的作息。总之，她对男友是召之即来，来之就做，做之满意。

男孩起初被她热烈的情感所感动，可是时间长了，男孩们的兴趣很快消失得无影无踪，对她兴味索然，一个个都逃得远远的，而她却一头雾水理不出头绪来，还不知道自己错在哪里。

在任何男孩子面前，都不能表现出太过于焦急，你要让对方以为除了他以外，你还有其它的男朋友。男子天生好竞争，如果他不能为你而竞争，他很有可能会去找一个比较具有挑战性的女孩。

心理学中有一种升值规律，即越是得不到的东西，越是值得朝思暮想。异性之间的情恋尤甚如此。你说各种娱乐场所中的应招女郎，成天泡在男人堆里，为什么不能获得一个真爱她的男人的心？大概就是太容易得到的也很容易忘却吧。因此，不要对男孩子有求必应，仍然要适时地拒绝他，以保持一分神秘感。

他若邀请你外出游玩，不妨告诉他，你很想去，可惜先有

其他约会。这种做法，必然可以刺激他对你的兴趣，男孩子大都喜欢去追一个炙手可热的女孩，竞争者愈多，他愈感到兴趣盎然。得到这样的女孩，他才会觉得荣耀。没有人在意的女孩，男孩子是不会感兴趣的。

吊胃口的办法并不局限于恋爱之中：

1. 要多说“忙得很”“时间不够用”，让人觉得你很成功。实际上社会上名副其实的人并不多。

一些狗模狗样的人在被问及近况时，总是不经思索地回答：“好忙喔！时间好像都不够用呢！”之类的话，并且显露出一到满足的表情。

如果对方说了：“哇，那真是辛苦啊！”或者：“没关系，能者多劳嘛！”他们必定神气活现，却装着谦虚地回答：“唉，劳碌命哟！”口头上是抱怨，内心却存着炫耀。对于生活的繁忙，他们未必介意，只是喜欢发发牢骚，借此表示自己身负重任，并非碌碌之辈。

这种类型的人，多数是想借着声称自己忙碌，来展示自己的能力，提高自己的身价，如此一来，你与一个大忙人见面的胃口就被吊了起来。

2. 写满你的通迅录和笔记本。

如果把写满通迅录、备忘录的记事本有意无意地拿给别人看，就会给对方造成这样的感觉：“此人真能干！”因为在人们眼中，整日繁忙、交际广泛的人大多不是无能之辈。这就能造成万人求的印象。

3. 大谈你的宏图大略，美好未来。

有个人年轻时就很有抱负，常对人说：“我今后一定要成为总统。”然而这位同事直到现在，仍未实现他的梦想。可是在当时，许多同事都说“这家伙是个有远见，很了不起的人物”。甚至公司方面也对他产生了“能有这种志气的人在我们公司服务，真是难得”的评价。因此，他很快就升为部长，并在不久后被提升为公司经理。

◎ 牛皮可以吹不破

让别人钦佩自己的方法很多，其中最有效的方法就是通过吹牛皮的方法让人感到你比其他人更有发展前途。为了表现你的发展潜力，就有必要对将来编织一幅美丽、宏伟的蓝图，纵使这幅蓝图完全不可能实现，却能给人很好的印象。比如，你可对你的同事、朋友说，“我将来要独立创业，而且一定要实现这个计划”，并将这样的话重复数次。这样，连那些原本不太相信的人，也会不知不觉地认为：“切不可小瞧了他，这家伙很有可能干出一番轰轰烈烈的事业来。”有一个将来的总统做朋友，人们也会有沾光的心理，同时也能给自己贴金，可谓一举两得。

当你想要说服女性时，你不妨尽量谈论你对未来的设想，若女方本来对你怀有好感，又听了这种牛皮大话，则内心不由得沾沾自喜，以为自己交到了理想的男朋友，甚至想助一臂之力。但你是否真能如你所吹大展宏图呢？这就难说了。

因为得不到的最好，所以你便不能轻易让对方得到，吊他的胃口。

吹牛皮表现自我的厚黑方法多种多样，最简单、最容易迷惑人的方法是攀龙附风，与名流权贵混在一起，滥竽充数。总统的一句寻常话在记者眼里便是救命稻草，经常出入富人区的仆人，人们也会觉得他是不张扬的权贵。具体说来，有以下办法可达到好的效果。

装成出入高级场所的常客，让对方把你当做上流人物。

一般人常常以为，那些经常出入高级场所与上流人物打交道的人，就是上流人物。一些骗子利用人们的这一心理，在某些场所冒充上流人物。

一流的饭店和餐厅，是最有利于骗子们作案的场所，在作案之前，他们会对饭店的构造、设备、菜单等，作一番详细的

了解，在招待自己选择好的欺骗对象时，就表现出自己是这家饭店的常客。只要他的表演技术高明，警戒心很高的人，也常常会受骗。他会向你这样介绍说："这家饭店的菜最有名，汤也是相当可口的上乘之作。"当你想上洗手间时，他会毫不含糊的告诉你在什么地方。就这样，在他的热情招待下，你的警惕心就渐渐地放松了，并一步一步陷入他预先设计好的圈套。

同样，当你邀女友到某饭店用餐时，若对每位服务员都表现出很熟悉的样子，并以亲切的口吻对他们说："你还是那样，生意不错吧。"这样，你的女友就会以为你是这家饭店的常客。

显而易见，这种欺骗技巧很有心理学的依据。如果你首次招待你久已仰慕的女友用餐，也同样使用这种方法，女友就会很容易地对你放松警惕，将你当作很可靠，可信赖的伴侣而陶醉在将来生活幻想中。

因此，只要你能将你所要去的高级场所，事先作一个详细的调查，走进去就像走进自己家里一般，同样能使别人误以为你是这家饭店的常客。

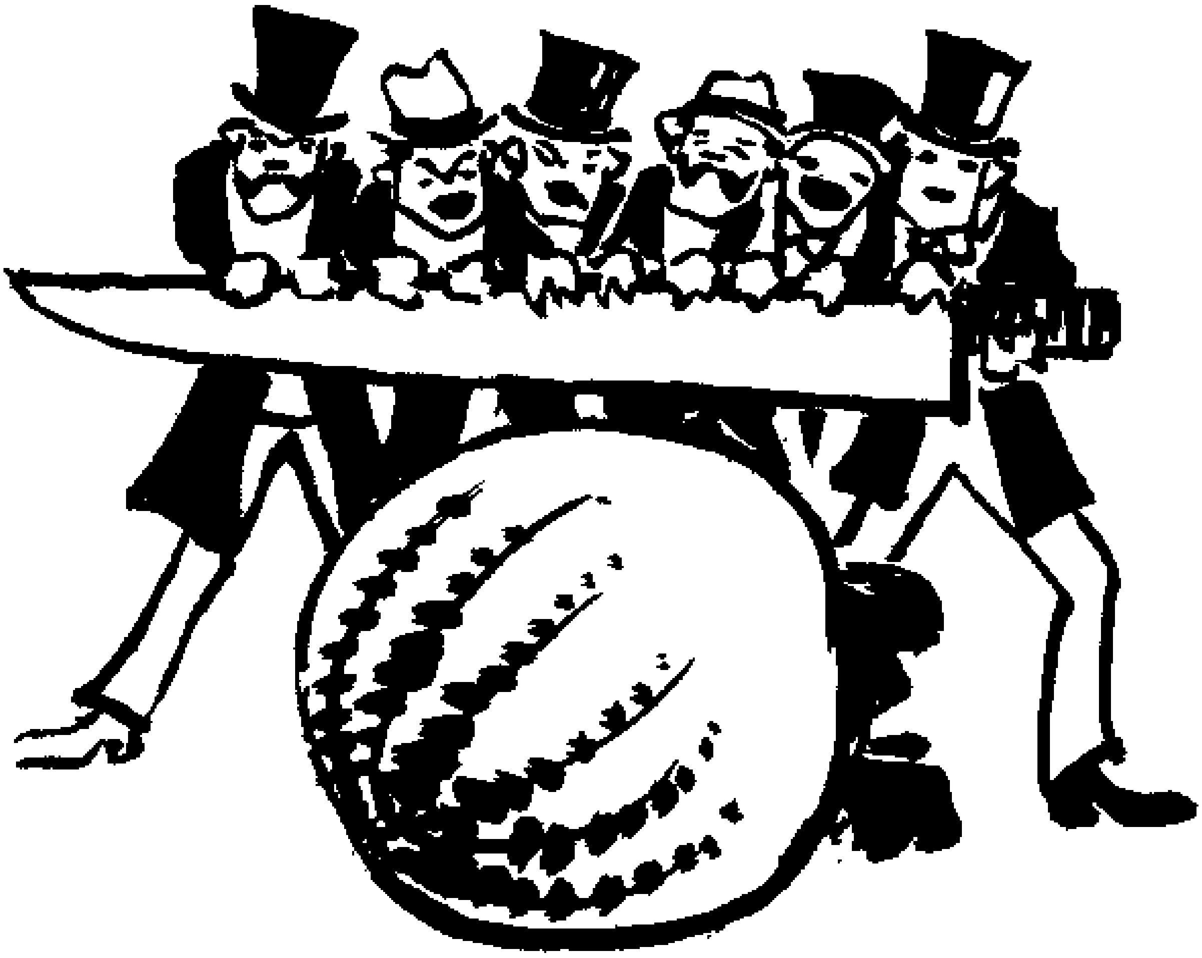
泰然周旋于权贵之间，极易使人产生作来历不凡的错觉。为了增加自己的权威性，可以经常亲密地称呼一些从未见过面的政界大人物："刚才田中先生打电话给我……"或说"我刚刚参加过一田芳夫的记者招待会"。

随意称呼大人物的名字，是抬高自己身价的一种绝招。因为如何称呼人，往往是两人之间的社会地位和亲密程度的反映。如果你想借首相的名字抬高自己的身价，称首相不如称田中先生效果好，而称田中先生又不如称田中效果好。换句话说，越是随便，就越能给人以"自己与大人物亲密无间"的印象。

此种厚黑"骗术"也必须视具体情况而定，而且要对被称呼的人有相当的了解，否则，就会弄巧成拙，露出破绽，反而让人更瞧不起你。

■ 人性弱点厚黑真言二十六：聚众造势

——老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群的狼、狐狸，甚至是狗。如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！



老虎和狮子再凶再猛，也敌不过成群的狼、狐狸，甚至是狗。如果你还沉迷在既往的个人英雄的时代，妄想靠一己之厚黑以纵横天下，总有一天你会死得很难看，而且死得很莫名其妙！

◎ 聚众亲兄弟，造势父子兵

“一人得道，鸡犬升天”，这在中国历代官场，是合理而又合法的事，皇帝家族不必说了，男为王侯女公主，那是天经地义的事。皇后一门自然也差不了，父亲是国丈，兄弟成了国舅爷了，连姐妹们也都成了什么国夫人。外戚都是在皇后裙带的提携之下走上政治舞台的，成为历代政坛上最有权势的政治力量。

西汉开国之初的吕后一家几乎取刘氏政权而代之，后期，由于王家一门独霸政坛，最后终于由王莽取代了汉朝政权。东汉的梁家，唐朝的武氏、杨氏，这些左右朝政的政治势力，都是裙带风的产物。上行下效，皇帝皇后如此，下而官僚自然如法照搬。只要一人作官，于是三兄四弟，七大姑八大姨，甚至是一些狐朋狗友，无不跟着沾光。中国历代官场，从上到下，便是这种或以血缘、或以亲族、或以师友、或以乡里等等关系组成的大大小小的关系网。

汉武帝时的一代名将卫青其实并不姓卫，他的母亲卫媪，在汉武帝的姐姐平阳公主家作婢女，嫁与卫氏，生有一男三女。男叫卫长君，长女叫君孺，次女名少儿，三女卫子夫，就是后来汉武帝的卫皇后。卫媪因丈夫早死，耐不住寂寞，便与公主家的仆人郑季私通，生下了一个儿子，取名为青，因此卫青应叫郑青。卫媪因子女众多，难以养活，便让郑季将这个私生子带回郑家，无奈郑季已有妻室，并有了好几个儿子，怎么能容得下卫青，可又不好赶他走，郑季便让卫青去放羊，视若奴仆，郑家母子也不将他当人，任意叱骂驱使，使他受了许多苦楚。卫青一看在父亲家难以立足，便又来投奔母亲。

卫媪向主人平阳公主求情，将他收留下来，此时他已是一个彪形大汉，相貌堂堂。公主将他留在身边作为骑奴，每当公主出行，他便骑马相随护卫。后来，他一想郑家对他全无情

义，不如干脆改随母姓，从此便叫做卫青。正在此时，三姐卫子夫被汉武帝看中，召入宫中，甚得宠幸，于是，卫氏兄妹骤登显贵，长子卫长君被封为侍中，长女君孺之婿公孙贺升官为太仆，二女少儿的夫婿陈掌被授官为詹事，而卫青这名同母异父的弟弟也被授以大中大夫之职。此后，卫青多次受命率军出击匈奴，这个在困境中成长的牧羊儿具有卓越的军事才能，屡战屡胜，一次战斗中，俘虏了匈奴首领十余人，男女一万五千余人，牲畜一百余万头。班师回朝之际，汉武派遣使者迎至边境，在军营之中当众拜他为大将军，统率全线兵马，三个儿子也同日封侯。从此卫青恩宠无比。

有趣的是，他当年的主人平阳公主已经丧夫，有意再嫁，当向人打听如今朝臣之中谁最显贵时，有人向她荐了卫青。这却让公主有些为难了："他原是我家骑奴，当年曾随我出人侍奉，这个口怎么开?"众人道："此一时也，彼一时，大将军可是今非昔比了，他姊为皇后，子皆封侯，当今除了皇上还有谁比他尊贵?"公主一听也觉心动，再说卫青正当盛年，身材相貌，俱是雄伟，有了这个夫君，也是后半生的福气。于是老了面皮，去宫中求那当年为她家歌女，今日贵为皇后的卫子夫从中撮合，成就了这一对姻缘。

还有有趣的事，在此同时，还有一名与卫青战功名声相匹敌的霍去病，也是一名私生子，而且还是卫青的亲外甥，是卫媪第二个女儿少儿所生。看来这一对母女都颇风流。她所私通的，也是一名在平阳公主家的执役仆人，名叫霍仲孺，生下了霍去病。所不同的是，少儿没有将霍去病交给父亲，而由自己抚养成人，当卫子夫得幸于汉武帝之后，霍去病也大沾其光，十八岁便被授以侍中之职，成为皇帝贴身禁卫。后来随舅舅卫青出击匈奴，也立下了赫赫战功，成为名留青史的一代战将。再说那位霍仲孺，与卫少儿私通之后不久，便离开了平阳家，他并不知道已在少儿腹中留下了一粒血种，回到故乡之后娶妻生子，生下了一个儿子，取名霍光，和卫少儿再也没信。

有一年听说朝廷派遣了一位骠骑将军北上出击匈奴，途经所在的河东府，河东府的太守亲自出城迎接，将这位将军安置在官府的驿舍里住下。这全是朝廷和官府的事，霍仲孺一个平头百姓和这些事全无关系，也就不去关心。不料忽然官府派人来将他接至驿舍，而那位有众多士兵拱卫着的将军见了他竟纳头便拜："去病叩拜父亲大人!"霍仲孺如痴如梦，没料到自己会有这么身世煊赫的儿子。霍去病为父亲大量购置了田地房产奴婢而去。当霍去病班师回朝时，又绕道河东府，将年仅十几岁的同父异母弟霍光携至长安。

这位霍光，便是历仕三代皇帝，拥立两位帝王的大功臣，中国历史上的名臣之一。由一位卫皇后，该引出了多少文臣武将啊!

裙带之风多及于外戚，到了东汉安帝刘祜时，竟然法外施恩，连一个奶妈也大沾其光。刘祜是被邓太后立为皇帝的，此人小的时候据说还算聪明，长大以后，德行两亏，邓太后不太放心将国事交给他，便自己长期临朝称制，这引起了刘祜奶妈的强烈不满。这位奶妈名叫王圣，她自以为哺育皇帝有功，便想凭此攀缘而显身扬家，光宗耀祖。因邓太后久不让权，她担心刘祜被废，便日夜在刘祜耳边诬毁太后，使得刘祜对太后心怀怨恨。等到太后一死，刘祜亲政，她便撺掇着，将在朝中居官的邓氏兄弟七人全都罢免，赶出京师，一一杀害。

从此，这位奶妈便成了太上皇了，竟然被封为野王君，她的女儿伯荣跋扈骄淫更甚，她出入宫禁，纳财受贿，她的奸夫刘环看到他的权势，便将她正式收为妻子，他因此也被封为候。伯荣受命代刘祜去祭祀皇家陵园，乘坐的是御用的华车驷马，侍众禁卫相望于道路，威风异常；所经郡县，王侯、太守都拜倒在她的车前，并征发了成千上万的民工为她修路服役，这可也算得是史无前例的了。

农民起义领袖陈胜曾说过一句有名的话："王侯将相，宁有种乎?"的确，谁也不是在娘胎中就注定了是作王侯将相的

材料。但机遇在官场上却是十分重要的，并不是所有的人都能有貌美的姐妹、女儿被皇室选中，但“升天”的道路也决不是只有这一条，王圣不就凭借了奶水充足的双乳而飞黄腾达的吗。如果你能巴结上一个有权势的居高位的同窗，你同样也发迹。条条道路通官场，就看你的厚黑之术如何！

宋真宗的妃子李氏十几岁的时候就被选入宫中，当时家里有一个七岁的幼弟，姐弟分手时，李氏将一个亲手绣制的丝袋挂在幼弟的脖子上，哭着对他说：“以后你无论多么艰难困苦，这个丝袋你一定不能丢，将来我在宫中要是能够得意，一定会寻访你，这个丝袋就是一件凭证。”说罢不由失声痛哭。

姐姐走后，这个幼弟在一户造纸人家当雇工，这个丝袋便挂在胸前，一天也未曾离身。有一次他拉痢不止，眼看命将不保，那家主人将他丢弃到道旁。恰巧这里有一个曾在宫中当过差的人，瞧到这个孩子怪可怜的，便将他收养起来，发现他穿的衣服破破烂烂，胸前挂的那个丝袋却绣得十分精致，便问他是从来的，他便将自己的身世告诉了这位昔日的官差。说来也是无巧不成书，这位官差在宫中时接受了李氏的旨意，命他替她寻访弟弟，他又仔细地询问了这个孩子的姓氏、小名、家中情况，果然就是李氏要找的幼弟，这才真是得来全不费功夫。

于是，官差将丝袋携入宫中，向李氏说明了详情，李氏这时已被封为宸妃，甚为得宠，她悲喜交集，立即禀奏了真宗皇帝，真宗也十分高兴，立即召他入朝，封以官职，并留在宫中担任守卫之职，并给他取了名字叫李用和。后来仁宗皇帝即位，李用和继续被授以高官显眼，被封为陇西郡王这样煊赫的头衔，人们都称他为李国舅。比起当年被丢弃在路旁的境遇，真是有天壤之别了。

还是宋真宗一朝的故事。真宗的妃子杨氏被选入宫以后，她的弟弟杨景宗流落街头，经常干一些作奸犯科之事，被罚到军营服劳役，并一再被处以刺面之刑，以至他脸上都没有一块好皮肤。有一次，真宗皇帝去一所道观朝拜后还朝回宫，杨氏

和六宫妃嫔一同出宫迎接。此时，正在军营服劳役的杨景宗恰巧在皇宫的御带河边干活，杨氏一看他的形象十分眼熟，便令人去向他打听其姓名，家庭，身世，杨景宗如实回答，坐在车上的杨氏一听不由哭了。杨景宗不由暗自纳罕，他知道有个姐姐被选入宫中，莫非坐在车上的那位贵妃就是？于是他大声呼叫起杨氏的小名及排行，杨氏大哭道："他就是我的弟弟呀！"当天她便向真宗皇帝禀报，自然也是被立即授官，后来，官至观察留守的要职。

他当官以后，用药将脸上刺字的墨痕全都去掉，没留下一点印迹，人养的又白又胖，可他那无赖的恶习始终没有改、他特别好用木槌打人，人们给他取了个外号叫杨骨槌。当年宰相丁谓大修宰相府时，在军营服劳役的杨景宗曾在工地周砖运瓦，卖苦力干活，后来丁谓犯罪流放，房产被没收，竟赐了杨景宗，而这正是他当年干活的地方，不由使人感到人生盛衰荣辱变化无常。

◎ 最黑的人也有朋友

清末太监李莲英虽然内心阴险狠毒，但在不损害慈禧利益和自身利益的时候，也伪作善人，对下属给予照顾。所以在宫内，落了一个"体恤"下属的好名声。

慈禧六十大寿时在颐和园中游园。由于工程紧张，园中有些建筑的装修还没竣工。李莲英为了不使慈禧发怒，就带路绕着走，躲过还没修好的建筑。如果有些地面的方砖没有铺好，李莲英就紧走几步，站在缺砖的地方，用长袍遮住，挡住慈禧的视线。这些掩饰使负责修建颐和园的官员感恩不尽。

对光绪皇帝，李莲英也用两面派的手法。光绪三岁时入宫，是李莲英亲自接进去的。醇亲王夫妇一再托咐他照顾好光绪，还经常给他送厚礼。

李莲英在慈禧与光绪的斗争中，当然站在慈禧的立场上，

但在表面上，他对光绪深表同情。光绪被囚禁时，慈禧派人送给光绪的食物，有时是馊臭的。李莲英常以请安之机，偷偷地在衣袖中藏些糕点带给光绪，使光绪感恩戴德。在八国联军打进北京，皇室避难于西安的路上，李莲英见光绪衣着单薄，当着众人的面，脱下自己的外罩给光绪披上。一路上问寒问暖，照顾得尽心尽力，连下人都为李莲英的善良所感动。

李莲英为人有一定的政治眼光，他连任了同治、光绪两朝内务大总管，与他善于笼络人心是分不开的。

大奸臣秦桧也是此中高手，特别注意施恩给惠，网络党羽。俗话说：奸佞也有死党，立世为人，谁能少了死党的积极效力呢！秦桧的死党王次翁就给他帮了大忙。

王次翁是个穷困落魄的文人，他有个同乡叫吕颐浩，曾任当朝宰相，王次翁想去巴结他，吕颐浩不怎么重视。当秦桧就任宰相时，他又去巴结秦桧，秦桧得知了他的遭遇后，看出此人贪鄙可用，笑着对他说："你和吕颐浩本来就不是一路人。"表示出自己才是他的知音，并立即封他为吏部员外郎，接着又升为秘书少监、起居舍人、中书舍人，真是火箭式的速度。

王次翁对此自然是感激涕零，总在思念着如何向秦桧报效犬马之劳。机会终于来了，秦桧的投降政策失败，招致了金人更大规模的入侵，爱国臣民纷纷痛斥秦桧的罪行，秦桧的地位眼看朝夕不保。于是，王次翁出面解救秦桧了，他对皇帝宋高宗说："前一阶段对国家大事，谁也拿不出个准主意，如果因为秦宰相的主张小受挫折便要再换别的人来任宰相，后来的人也未必比原来的人更高明，而且新人一上台，先是要排斥异党，召收亲故，纷纷扰扰，没有一两个月休想安定下来，这对国家有什么好处？希望陛下引以为戒，别让那些小人的胡说八道钻了空子。"

宋高宗耳朵根子本来就软，信了这番话，秦桧的相位终于保住了。秦桧对王次翁自然也十分感激，并重重地报答了他，提拔他为副宰相，后来在迫害岳飞的罪恶活动中，王次翁又是

主要的出谋划策的人物。

人生在世，结下几个生死之交是必须的，否则会因失去帮助而垮台。三国中，不但刘备会摔孩子，孔明也不示弱。

诸葛亮北伐是有长期规划的，所以采取军队更代制度，每到一定时期，从后方调来二成新兵，换回同数老兵，既可新陈代谢，又让服兵役的人有机会回家休养。

有一次，司马懿率军迎战诸葛亮，恰巧遇上蜀军更代到期，10 万蜀军中调换二成回乡，老兵只有 8 万应战，刚到的 2 万新兵，缺乏经验，作战实力必然大受影响。

蜀军将领非常担心，向诸葛亮建议，要把还乡的 2 万人也暂时留下。可孔明毕竟老谋练达，不肯失信于人，他借机施恩，坚持让该返回的兵士按期按例一律准予还乡。

这话传开，全军将士感动，大家觉得为这样的统帅效力，死也值得。于是，原该回去的，纷纷请求，志愿留下一战；本应留下的，更加奋战。在战场上，大家奋不顾身，以一当十，把三倍于己的司马大军打得落花流水。

◎ 多建立有用处的关系

“有事”时才“有人”是当前普遍的现象。为求发展、达到自己的目标，只能办事时甜言蜜语，否则是办不成事的，如果“有事”时又“无人”，那只能说明你无法适应当前的社会环境、缺乏处世办事的能力，缺乏维系人际关系最基本的条件。

没有用处的人，你给他帮忙，只能让他空添内疚。多帮有用处的人，并不意味着不帮好朋友，两者并不矛盾。按中国传统心态来看，社交不应该有目标，应该“以情会友，别无所求”，应该奉行一种无为哲学。谁要是在交往中注重了交往对象的使用价值，然后想方设法接近他、利用他，这就被认为“太势利”。这种观点真是有点迂腐了，不符合厚黑学的基本

原则。

社交有三个基本目标。我们不能只强调信息共享、情感沟通而拒绝相求相助。我们不能把相求相助都当成“势利”来看待。为了相求相助而社交，这不是“势利”，这是人类有别于其他动物的一种社会性行为。我们不妨设想，有这么一个人，他既不能与你信息共享、情感沟通，也不能与你相求相助，你会与他交朋友吗？恐怕不会。可见，人际交往还是有选择的，选择就是一种目标的体现。

“关系”通常要花一点厚黑功夫才能取得。

一家公司在两个月内即将面临大裁员或破产的打击，员工应该早有所闻，有人像无头苍蝇不知如何是好，有人则已悄悄地打电话联络，寻找下一个工作机会，以免和公司“同归于尽”。可以肯定，这些人一定比慌张失措的同事先找到工作，之后也会继续依靠“关系”，追求更卓越的生涯。

事实上，“关系”对他们来说就是生命线。和外界保持某种程度的“关系”，消息才会灵通。要是问他们这些“关系”是怎么来的，恐怕他们也答不上来。这种事并非是鬼鬼祟祟、见不得人的勾当，而是一般人成功的秘诀。他们了解“团结力量大”的道理，善于在最不可能的地方得到情报。

善于拓展“关系”的人，是标准的社交高手，不管是在宴会、洽谈公事还是在私人聚会上，总是会掌握时机。对这些“沟通大师”而言，人生就是一场历险记——会议室、酒吧、街角、餐厅，甚至在澡堂里，处处都可以“增广见闻”，因此随时竖起耳朵，收听精彩的内幕消息或蜚短流长。只要你多走动必有收获。

总而言之，人总是在心里想着身边的“关系”有无用处，看看是否能从双方的需要上做些文章，以使关系套牢。此乃人之常情，无可厚非。

人的一生会出现许多变迁。从学校到单位，从此地到彼地，从旧环境到新环境，每个人都少不了这样的经历。每有这

种变迁，你都面临着一个陌生的交际空间，要涉足一个新的交际圈，要重构一个良好的人际关系。这段时间就是人际关系的磨合期。在这个磨合期，如果你处之不当，就会与新环境格格不入。处理得好，你就会很快溶入其中。如何有效地度过人际关系的磨合期呢？

1. 摆正自己的新位置。每个人在交际中都有相应的位置，不能摆正自己的交际位置，在交际圈中必然显得唐突、冒失、蹩脚，也会受到社会群体的抵触、嘲弄、责怪、怨愤、打击。交际关系复杂多变，交际者难以一眼窥清，不易正确把握。自己在交际圈中到底处于何种地位，如何调适好自身位置，更不是轻而易举的事。所以面对新环境、新朋友，第一步你要好好认识自己、评估自己，确定好以什么面孔、怎样的交际基调进入新的交际角色。

三名教师同时被选调到新单位，他们都有这样的困惑：新单位是重点学校，是保持一个骨干教师的姿态呢？还是表现出调人教师的谦恭？其中的分寸不好把握。刘老师我行我素，保持本色，结果新同事嘲其“不知天高地厚”。谭老师一改往日孤傲性格，待人唯唯诺诺，谦虚恭谨，结果不仅让人看轻他，还有人怀疑他的能耐。只有张老师洞察交际环境，不动声色，妙得自然，不断调适自己的交际位置，不仅很快进入了新角色，还很快赢得了人们的尊重。

摆正自己新位置，是一个精深的过程，并不是每个人都能做得成功。这其中需要点厚黑交际悟性。

2. 保持适当的距离。人际关系的密切程度通常表现在人际距离上。双方关系亲密，相互间距离较近；双方关系生疏，相互间距离就较远。与新同事新朋友相处，彼此不熟识、不了解，关系刚刚形成，距离自然是较大的。你若生硬地去与人亲近，则有违交际规律，对方不仅不会做出友好表示，还会产生反感情绪。这种适得其反的效果，会把你置于被动地位。保持适当的距离，能给对方冷静地观察你认识你的机会。你们会在

逐步熟悉和了解中，实现思想的沟通，情感的交融。你们的关系慢慢亲密了，彼此的距离就会悄然隐去。

保持距离重在适当，掌握在对方认可接受的范围内，并能有效地促使双方互相吸引。有的人一开始就想建立亲密的人际关系，见到每一位新同事都做出亲热的表示。有时他还装出很随意的样子，大方地到陌生同事家拿这拿那，结果把自己弄成一个很令人讨厌的角色。

3. 有效地实现角色转换。变换了生活空间，人的社会角色会随之改变。若心理调整不过来，行为不能重新校正，你就无法适应新环境，左右碰壁，别人也会对你产生诸多误解和非议。人是能动的，环境是不以人的意志为转移的，人应主动适应新环境，没有理由要求新环境去迁就你个人。所以进行角色转换应是一种自动行为，而且尤其应在有效二字上下些功夫，实现角色适时适当的成功转换，将自己完完整整、及时可靠地变成新环境中的新成员。

4. 采取沉稳简约的姿态。磨合期是一个双方逐步熟悉，互相适应，彼此认同、悦纳的过程。人与人的差异情形万千，总存在着这样那样的矛盾和冲突。你作为一个新面孔，在进入陌生的交际领域的时候，一开始就无所顾忌，目空一切，张牙舞爪，是无法与他人磨合的。这似乎是外向性格者常有的现象，也是应该克服的问题。采取沉稳简约的交际姿态才是得宜的，更有助于实现你与新环境的磨合。这是一个以静制动的方法，在自我节制中，你会对新的交际环境作个全面细致深入的观察和把握，从而有针对性有实效地实现与新环境的契合和交融。表面上看来这是一种消极的方式，实质上是一种策略，是一种更积极有效的厚黑技巧。

5、培养交际魅力。交际的最高境界是人与人之间互相吸附，难舍难分。寻求磨合途径当然要在这方面想办法。一个人在交际中形成对别人的吸引力表现为他的交际魅力。交际魅力包括人的形象、知识、品德、语言、幽默等多层次多方面的内

容。一个充满交际魅力的人，别人会主动亲近他、接受他、适应他，人际之间的差异、矛盾会得到有效消除，人际关系磨合会呈水到渠成之势。所以面对新环境、新朋友，根本的主要的还是培育出自己独特的交际魅力，给自己创造一个有利的交际环境，给自己带来一个理想的交际地位。有人很会说笑话，在三人一堆五人一伙中，三言两语便会把人逗弄得忍俊不禁。不知不觉中，大家忘了生疏感，对他渐生好意。

6. 要向高段的交际者学习。中国有句古语，叫做“名师出高徒”。善于求师，特别是得到上司和名师的指点，是驶人官场快车路的重要途径之一。无数官员的成功，在很大程度上得力于高师的指点和上司的提携。考察人类文明的历史长河，会发现两个重要的现象：官链和官群的崛起。官链是指连续出现的一长串大小官员，像链条一样。官链有两种：一种是有血缘关系的，比如曹操父子，苏洵父子都属于这种类型。另一种官链是师生关系的，比如李鸿章和曾国藩即是，最长的官链，可以传续数代。官群崛起是指某派势力中官员的成群涌现。官群里都有一个或几个核心人物，他们才能出众，具有极大的吸引力，形成官群的中心。

春秋战国之际，群雄逐鹿，烽火连绵，著名的军事家孙膑、纵横家苏秦、张仪和毛遂等人的故事每个人都能如数家珍。孙膑著有兵书，并有田忌赛马的美谈；毛遂身为赵平原君舍人，出使楚国，施展了外交才华，促成了楚赵合纵战略，一举成名，留下了“毛遂自荐”的成语典故。苏秦、张仪更是凭借了战国大舞台，实施了合纵，联横方针，发挥了外交才智，导演了丰富多彩、绚丽多姿的既联合又进攻的战争戏剧。面这些人物有一个共同的老师，这个老师姓王，名禅，字诩，号鬼谷，就是世人尊称的鬼谷子。鬼谷子授兵法，传韬略，这些高徒们才能有后来的官场风光。

■ 人性弱点厚黑真言二十七：以牙还牙

得了急性盲肠炎，动外科手术要比喝中药汤来得快。对于别人的挑衅或批评，也有必要做直接的反驳。反驳辩解的技巧很多，若能顺水推舟加上借力使力，最后再反咬一口可以有很好的效果。

◎ 做人不可一味地宽厚

为人不可囿于宽厚，而应学会对他人的无礼攻击、吹毛求疵、嘲笑挖苦等以牙还牙，反唇相讥。对方成心让你下不来台，你怎能只张着口而不自卫还击呢？这时自己的心也要黑起来才行。

首先要会借力使力，顺水推舟，借石反砸。其次要冷静沉着，一击即中要害，用力迅猛，使对方一下子就哑口无言。

两个朋友在一家小食店吃饭。桌上有一盅芥茉酱。当中一人以为那是甜酱，他舀了一匙放进嘴里，马上泪流满面。然而，他也想让他的朋友上当，所以一点不露声色。对方看到朋友在哭，问道："我亲爱的朋友，你哭什么？"

他回答说："我想起我的父亲，他在二十年前被送上绞架。"

不一会儿，对方也吃了一匙芥末酱，当他开始扑簌簌地流泪的时候，他的朋友也问他："那你又在哭什么呢？"

"因为我在想，你怎么没有跟你爸爸同时被送上绞架？"

晋朝刘道真读过书，由于遭受战祸，流离失所，无以为生，只好到一条河边当纤夫。刘道真素来嘴不饶人，喜欢嘲笑别人。一天正在河边拉纤，看见一个年老的妇人在一只船上摇橹，刘道真嘲笑说："女子为什么不在家织布，而跑到河里划船？"那老妇反唇相讥道："大丈夫为什么不跨马挥鞭，而跑到河边替人拉纤？"

又有一天，刘道真正在草屋里与别人共用一只盘子吃饭，见到一个年长的妇人领着两个小孩从草屋前走过，三个人都穿着青衣，就嘲笑她们说："青羊引双羔。"那妇人望了他一眼，说："两猪共一槽。"刘道真无言以对。

生活中，总有那么一些人爱故意找碴儿，寻衅滋事，想让别人下不来台。这时你如果退避三舍，必会遭人耻笑；如果视

而不见，也难免有软弱之嫌。化被动为主动，反唇相讥，既可让寻衅者无言以对，也能在主动中有台阶可下。张因和李意见相左，便想在公众场合故意给李难堪。李在一次发言中，不慎读错了一个字，张便在大庭广众之下说李："水平太差，那么简单的字都不认得，还好意思在众人面前说话！"李见张故意寻衅滋事，也就不客气了，笑着对他说："这总比你作错事不认账还强一点吧！"李的话实际是事出有因，张在损坏了别人的东西后，非但自己不承认，还欲嫁祸于人，但又被人揭穿。因为这件丑事人人皆知，因而李的话一出，众人皆知其意，大家默然相视而笑。张偷鸡不成反蚀一把米，欲辱人而自取其辱。

李在下不了台的情况下，运用反辱相讥之法，转移了视线，巧妙地回击了张的侮辱，也使自己从窘境中摆脱出来。

齐国的相国晏子，将出使楚国。楚王知道这个消息后，便对他左右的人说："晏婴是齐国很善于言辞的人，现在正动身来我国，我想侮辱他，用什么办法呢?"左右的人出了个主意。

晏子来到了楚国，楚王举行酒宴来招待他。正当大家酒兴正浓的时候，两个差人捆着一个人，走到楚王的面前。楚王故意问道："你们捆绑的这人，是干什么?"差人回答说："他是齐国人，犯了偷盗罪。"

楚王笑嘻嘻地望着晏子，说："齐国人本来就善于偷盗，是吗?"

晏子站起来离开席位，郑重其事地回答说："我曾听说过这样一个故事：橘树生长在淮河以南，是橘树；生长在淮河以北，就成了枳树。橘树和枳树虽然长得很像，但它们结出的果实味道却不大相同。橘子甜，枳子酸，为啥呢？由于水土不同啊！如今，在齐国土生土长的人，在齐国时不做贼，一到楚国就又偷又盗，莫不是楚国的水土使老百姓惯于做贼么?"

楚王听后苦笑着说："德才兼备的圣人，是不能同他开玩

笑的，我现在具有些自讨没趣了。”

人们总难免碰到一些无理取闹的人，常常大发一通怒火，大骂一顿无赖，可到头来，对方还是振振有词，头头是道，自己倒气得手脚发颤，只会说：“岂有此理，岂有此理！”那么，应该怎样说话，才能反击无理取闹的行为，使得对方觉得理亏词穷、无言以对呢？

首先要做到的是不要激动，要控制情绪。这个时候的心境平和对反击对方有重要作用：一是表现自己的涵养与气量，以“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”的大丈夫气概在气质上镇住对方。如果一下子就犯颜动怒，变脸作色，这不是勇敢的行为。二是能够冷静地考虑对策，只有平静情绪，才能从容选出最佳对策，否则就可能做出莽撞之举。

在反唇相讥的过程中，不能说了半天，还不得要领，或词软话绵。打击点要准，一下击中要害；反击力要猛，一下子就使对方哑口无言。

也许有时候你也想把别人的嘲讽和指责顶回去，让他住口，但是偏偏想不出来。事后，你把这些谈话回想了一遍，发现当时只要稍作变通，说一两句话也许就可以为自己保住面子，免受一场精神折磨，然而事情已经过去了，你只有懊悔的份儿，反问自己：我为什么当时没有想到呢？真正的问题是：可能你根本没有存心要想出一句话，每次遇到别人的侮辱，就会舌头发麻说不出话。事后归咎自己的羞怯，不灵活，一受欺负就惊惶失措等等。

这里需提醒你的是，一个人如果只知道带枪，而不知道如何瞄准、等待时机扣扳机，也是令人惋惜的。所以，在反击之前，先要把对方的话语听明白，以便把握目标，瞄准靶子再放箭。这样才能既不滥杀无辜，也不放过小人。

一旦听懂了对方的用意，发现对方有明显的攻击意味，你就要提高警觉，及时做出判断：一是具有反击的针对性，如果对方发动的是侮辱性攻击，那么反击也是侮辱性的；如果对方

发动的是讽刺性攻击，那么反击也是讽刺性的。二是后发制人，迅速而巧妙地把耻辱的标签贴到挑衅者的脸上。三在方法上，捡起对方扔过来的石头，扔回对方，或顺水推舟巧妙地将矛头转向对方。

◎ 让对手知道你不是好惹的

两只猛兽狭路相逢时，谁也不会先采取攻击的行动，必定仔细观察对方，找出破绽之后才以迅雷不急掩耳的方式一击而中，让对方再也没有还手的机会。当你遇上了厚黑高手时也一样，只要你有足够的耐心，一定能等到对方松懈的一刻，进而一劳永逸地摆平他。来进攻你的人大都依托其“后方巩固”，所以，围魏救赵之计便是最典型的计谋，危及他的大后方，叫他后院起火。

傲气之人都有各自傲气的资本，如果能对症下药，“冻结”他的生产资金，就如同釜底抽薪，定会让他变乖一些。

大部分有头有脸者都死要面子，对准他的弱点，来个“你怕什么就跟你来什么”，就如同动摇了人的精神上的台柱子，任何铁板一块、软硬不吃的人都会绷不住劲儿。

宋真宗的正宫娘娘章献皇后，聪明伶俐，好胜心强，政治手腕高明，在后宫中可谓一手遮天，连真宗也佩服她，有了为难的事便与她商量。怎奈她肚子不作主，十几年了，也没给皇上生出个儿子来。真宗为了承大统，便广召嫔妃，以求生子。其中有位李宸妃，善解人意，很得真宗宠爱。这李宸妃也很争气，侍御不久，便呕酸减饭，眼见得有喜在身。

章献皇后本是个醋坛子，原本不放真宗与嫔妃共居。但自己老不生育，也渐渐管不住真宗了。这回一听李宸妃怀孕，不啻五雷轰顶，顿时愣在那里。李宸妃最得真宗宠爱，万一生下来是儿子，那么封为太子无疑。将来太子登基，母凭子贵，那么太后的宝座就不属于自己了。怎么办呢？派亲信太监把李宸

妃除掉？那倒一了百了。但一转念，她觉得此事不妥，万一露了马脚，那自己立即会被打入冷宫。怎么办？思来想去，她突然想出一条“偷梁换柱”的妙计。

第二天，她在腰上缠了些布条，看上去鼓鼓囊囊也似怀孕之状，又常装作干哕。真宗一听非常高兴，这生男孩的保险系数更大了。于是，他高兴地对章献皇后和李宸妃许下愿：生下来哪个是男的，便立太子。若都是男的，先生下来的立为太子。两人都点头答应。

自此，李宸妃的肚子天天鼓，章献皇后的布条天天加。为了实现计划，章献皇后又做了两种工作：其一，找人算卦说皇后的身孕怕命硬的人冲，所以不让皇上近身，实际上是怕戳穿她的诡计。其二，加紧收买李宸妃的贴身太监阎文应。

怀胎十月，快要临产了，阎文应也被买通了，不时向章献皇后报告李宸妃的情况。一天，李宸妃腹痛生产，皇后也在床上滚起来。

真宗闻听二人一起生产，快步来到后宫，先去皇后宫中一看，是一个白胖的儿子，心中大为高兴。又到李宸妃宫中，一看却生下一个狸猫，是一妖物，心中突生厌情，命人速速埋掉。李宸妃生产时疼昏过去，不知就里，醒来时见自己生了个狸猫，只有呜呜地哭，半句话也说不出来。

李宸妃既然可能母凭子贵，那章献皇后便偷走太子这个支撑台子的铁柱子，换上了狸猫这种泥做的台柱，李定妃的“台子”岂会不垮？皇后不但拆了别人的台，竟然用偷来的柱子来撑自己的台面，这台真是拆出“精”来了。

找台柱并非想象得那么简单，有时候它们并不明显。

唐末浙江裘甫起兵叛乱，已攻占了几个城地，朝廷任命王式为观察史，镇压叛乱。

刚上任的第一件事，王式便命人将县里粮仓中的粮食发给饥民。众将官迷惑不解，都说：“您刚上任，军队粮饷又那么紧张，现在你把县里粮仓中的存粮散发给百姓，这是怎么回事

呢?”王式笑着说：“反贼用抢仓中存粮的把戏来诱惑贫困百姓造反，现在我向他们散发粮食，那么，贫苦百姓就会不强抢了。再者，各县没有守兵，根本无力防守粮仓，如果不把粮食发给贫苦百姓，等到敌人来了，反而会用来资助敌人。”

王式的话在各位将领听来，的确言之有理。果然，叛军到达后，百姓纷纷抵抗，不到几个月功夫，叛乱便被平定了。

王式眼光敏锐，发现了粮食这个台柱子，便通过分粮食成功地拆了叛军之台。

孙膑不愧为兵圣孙武之后，善出厚黑奇计。这围魏救赵之计就源于他策划的齐魏桂陵之战。

魏国攻打赵国，包围了赵都邯郸，赵国深觉危急，向齐国求救。公元前353年，齐国派田忌为将，孙膑为军师，率兵8万，援救赵国。一开始，田忌想直接去与魏军决战。孙膑却另有高见：派兵解围，得避开实力，打其虚处，攻其必救。现在魏国的精锐部队在打赵国，国内空虚，我们应攻打魏国都城大梁。这样，魏军定会回师自救。

田忌采纳了孙膑的谋略。魏军听到了齐国攻打都城的消息，急忙回救。齐军在桂陵一带埋伏好，打了远道退来的魏军一个措手不及，救了赵国。

有一个同事姓姚，他老婆被一姓蔡的小经理追得挺紧，老婆在巧妙周旋着，还没投降。他怕夫人万一顶不住了，防线一破，问题就大了。怎么办呢？总不能拿着刀子去和蔡拼命吧。他想到了蔡的老婆。他与她本来就认识，现在就变着法子与她增加联系。她在一家琴行工作，会调琴。他家有架钢琴，就请她来调。这调琴可是个功夫活，一时半会调不完，调着调着到了吃饭的时候，他早已把饭准备好，陪她小酌几杯。她微带酒意，脸红红的，拿着他送的小礼品回家了。自此，往来增多，友谊加深。姚知道，蔡也爱自己的老婆和家庭，追他的妻子，只是搞“第二职业”，想发展个小情妇。于是，姚在与蔡夫人交往中，并不告诉她丈夫在追自己的妻子，他不想破坏蔡家的

和睦。

蔡发现了姚与自己老婆的友好往来，他怕姚来个“以其人之道，还治其人之身”，忙退兵自卫。

这一问题，没用武力，通过外交途径和平解决了。这得益于围魏救赵的智谋。

还有一个小笑话：

“你是用什么办法把丈夫整夜不归的习惯改过来的?”

“有一天晚上，他很晚才回来。于是我大声喊道，‘是约翰吗’? 而我的丈夫，你是知道的，他叫杰克。”

有家室的男人在外拈花惹草，通常是自忖“后方稳固”，才会有“锦上添花”的雅兴。你让他后院起火，来个“围魏救赵”，正是拆掉了他的台子。拆台用于自保非此计莫属。

西汉初年，汉高祖刘邦率领大军与匈奴交战。刘邦求胜心切，带领骑兵追击敌军，把大队人马丢在后面，不料刚刚追到平城，便中了匈奴的埋伏，刘邦被迫困守白登山，然而，后续部队已经被匈奴军队分头阻挡在各要路口，无法前来解围，形势十分危急。

到了第四天，被围困的汉军粮草越来越少。伤亡的将士不断增加，刘邦君臣急得像热锅上的蚂蚁，坐立不安。

跟随刘邦的谋士陈平无时不在苦思冥想着突围之计。这天，他正在山上观察敌营的动静，看见山下敌军中有一男一女指挥着匈奴兵。一打听才知道，这一男一女是匈奴王冒顿单于和他的阏氏（皇后)。

他灵机一动，从阏氏身上想出一条计策，回去和刘邦一说，马上得到了允许。

陈平派一名使者，带着金银珠宝和一幅图画秘密地会见阏氏。使者送上厚礼又献上一幅图画，上面画的是一位娇美无比的美女。使者声称是献给匈奴王的中原美女。阏氏于是规劝匈奴王说，即使夺得汉地也不宜久居，再说两个君主也不能互相敌对。

匈奴王经过反复考虑，终于同意了夫人的意见。后来，双方的代表经过多次谈判，达成了停战协议。

女人的威力往往在出其不意的地方显示出来。大将军在人前八面威风，可是回到家里还是要听老婆的。男人之所以要听老婆的话，并没有什么原则可言，只是怕她吃醋，怕她唠叨，怕她撒泼，一句话，怕她让自己在人前人后丢面子。于是，拿男人的老婆“开刀”，叫他“后院起火”，是一种很高明的厚黑手段。

◎ 使他威风扫地

汉代的大辞赋家司马相如，以一篇《子虚赋》博得了海内文名。博雅之士，无不以结识司马相如为荣。但司马相如放任不羁，不拘礼教，一派浪荡公子相。

这一年，司马相如外游回归成都的路上，路过临邛。临邛县令久仰司马相如之名，恭请至县衙。此事惊动了当地富豪卓王孙。也想结识一下，以附庸风雅。但他仍摆脱不了商人的庸俗，实为请司马相如，但名义上却是请县令王吉，让司马相如作陪。司马相如本来看不起这班无才暴富之人，所以压根没准备去赴宴。

到了约定日期，司马相如却没有来。卓王孙如热锅蚂蚁，王吉只好亲自去请。司马相如驳不过王吉面子，来到卓府，卓王孙一见他的穿戴，心中早已瞧他不起，司马相如全然不顾这些，大吃大嚼，只顾与王吉谈笑。

忽然，内室传来凄婉的琴声，司马相如一下子停止了说笑，倾耳细听起来。原来这是卓王孙的女儿卓文君所奏。司马相如弹了一曲《凤求凰》以表对文君的爱意。卓文君也爱慕司马相如的相貌和才华，当夜私奔到司马相如处，以身相许。两人一起逃回成都。卓王孙知道后，气得暴跳如雷。

卓文君随司马相如回到成都后才知道，她的夫君虽然名声

在外，但家中却很贫寒。万般无奈，他们只好返回临邛，硬着头皮托人向卓王孙请求一些资助。不料，卓王孙破口大骂。

夫妇俩心都凉了半截儿，可是到底她们俩人都有才，很快想出了一个厚黑“绝招”。

第二天，司马相如把自己仅有的车、马、琴、剑及卓文君的首饰卖了一笔钱，在距卓府不远的地方租了一间屋子，开了一个小酒铺。司马相如穿上伙计的衣服，卷起袖子和裤腿，像酒保一样，又是擦桌椅，又是搬物件。卓文君则粗布衣裙，忙里忙外，招待来客。酒店刚开张，就吸引了许多人前来目睹这两位远近闻名的落难夫妇。司马相加夫妇一点也不感到难堪，内心倒很高兴，因为这正好达到了他们的目的——给顽固不化的老爷子现现眼。

有几个朋友劝卓王孙说：“令爱既然愿意嫁给他，就随她去吧。再说司马相如毕竟还是县令的朋友。尽管现在贫寒，但凭他的才华，将来一定会有出头的日子，应该接济他们一些钱财，何必与他们为难呢?”这样一来，卓王孙万般无奈，分给卓文君夫妇仆人两名，钱财百万，司马相如夫妇大喜，带上仆人和钱财，回成都生活去了。

一个人做事全凭希望支撑，如果毫无指望，谁都不会有心思去搭台唱戏，苦心经营。因此，让对手不抱希望、心如死灰，他的台子便不拆自垮。

春秋时期，齐景公在夹谷曾受过孔子一番奚落，已是耿耿于怀，适巧自己的贤相晏婴又死了，后继无人，而鲁国此时重用孔子，国政大治，于是有些惊慌起来，便对大夫黎弥说：“鲁国重用孔老头，对我国的威胁极大，将来它的霸业发展，我国必首蒙其害，这却如何是好?”

黎弥稳稳说出来一条计策：“岂不闻‘饱暖思淫欲，贫穷起盗心?’今日鲁国天下太平了，鲁国国君是个好色之徒，如果选一群美女送给他，他必会照单接收。收了之后，自然日日夜夜在脂粉丛中打滚，什么孔子、老子，怎及银子、女子，他

们还会像过去那样亲密吗？这样一来，保管把孔子气走，君不是可以高枕无忧了吗?”

景公认为此计甚妙，即令黎弥去挑选美女，教以歌舞，授以媚术。

训练成熟之后，又把120匹马，特加修饰，装扮似锦，连同美女们送到鲁国去，说是给鲁定公享受的。

鲁国另一位丞相季斯，首先听到了这个消息，心里便痒不可支，即刻换了便服，坐车到南门去看，见齐国的美女正在表演舞蹈，舞态生风，一进一退，光华夺目，不禁目瞪口呆，手软脚麻，意乱神迷。已忘记了入朝议事这档子事。鲁定公也好此道，季斯乘机作向导，带他换了便服到南门去。于是“芙蓉帐暖度春宵”，“从此君王不早朝”了。

孔子得闻此事，凄然长叹起来。子路在旁边说：“鲁君已陷入迷魂阵，把国事置于脑后，老师！可以走了吧?”

孔子说：“别忙！郊祭的时候已到，这是国家大事，如君王还没有忘记的话，国家犹有可为，否则的话，再卷包袱未迟!”

到了郊祭期间，鲁定公也循例去参祭一番，却一点诚心都没有，草草完事，便又回宫享乐去了，连肉都顾不得分给臣下。孔子便对子路说：“快去通知各位同学，卷好包袱，明早就离开这儿!”

于是，孔子弃官不做，率领一班学生去周游列国，过起了流浪生活。

人际交往中，我们常会遇到很多傲气十足的人，他们往往有这样那样的资本可以依赖。如果你能针对他产生傲气的资本给予打击，便无异于釜底抽薪，拆掉了他的台子。

1. 不加理睬。

一些有傲气的人，别人越理睬他，他的傲气就越大。因而对这种傲气者采取不予理睬的态度，使其孤立，这样就可削弱甚至打掉其傲气。某单位调来了一名中年人，这位中年人有着

过硬的技术，因此瞧不起别人。他不是教训这个人，就是教训那个人，弄得大家都不愉快。于是大家对他采取不予理睬的态度，有些人见他来了就走。久而久之，他自觉没趣，于是改变了自己的态度，大家再也看不到他身上的傲气了，也就又恢复了与他的正常交往。

2. 点一点他的痛处。

有时与傲者打交道，也可采取针锋相对的方法，即以不卑不亢的态度，抓住对方之要害给以指出，打掉他赖以生傲的资本，这时对方会从自身的利益出发，放下架子，认真地把你放在同等地位上交往。

1901 年小洛克菲勒，代表父亲与钢铁大王摩根谈判关于梅萨比矿区的买卖交易。摩根是一个傲慢专横，喜欢支配人的人，不愿意承认任何当代人物的平等地位。当他看到年仅 27 岁的小洛克菲勒走进他的办公室时，继续和一位同事谈话，直到有人通报介绍后，摩根才对年轻而长相虚弱的小洛克菲勒瞪着眼睛大声说：“唔，你们要什么价钱！”小洛克菲勒盯着老摩根，礼貌地答道：“摩根先生，我看一定有一些误会。不是我到这里来出售，相反，我的理解是您想要买。”老摩根听了年轻人的话，顿时目瞪口呆，沉默片刻，终于改变了声调。最后，通过谈判，摩根答应了小洛克菲勒规定的售价。

在这次交际中，小洛克菲勒就是抓住了问题的关键：摩根急于要买下梅萨比矿区，从而既出其不意地直截对方的要害，说明实质，同时也表现出对垒的勇气和平等交往的尊严，使对方意识到自己应认真地平等地交往，交际进程就变成了坦途。

3. 出一个他回答不了的难题。

一些人自恃知识丰富，阅历广泛，因而压根儿就瞧不起别人，表现出一股不可一世的傲气。对付这种傲气者只要巧妙地设置一个难题，就可抑制其傲气。这是因为不管其知识多么丰富，阅历多么广泛，然而毕竟是有限的，而其一旦发现自己也存在着知识缺陷，其傲气自然就会烟飞云散了。

无疑，巧设难题抑制傲气者，所设置的难题一定要是对方无法回答的问题，因为只有这样，才能暴露对方的无知或者缺陷，从而挫其傲气。如果设置的问题对方能够回答，这样不但不会挫其傲气，相反地更会助长其傲气而使自己更处于难堪的境地。

4. 露一手叫他瞧瞧。

有些高傲者往往有一技之长，有自视清高的资本，瞧不起不学无术之辈，相反，对于有真才实学，能力在他之上者，却又会像遇到知音似的格外看重，给以礼遇。因此，对于这种重才的傲者，要想博得他们的青睐，莫过于恰到好处地在他们面前展示自己的才华，使他们感到你不是等闲之辈，这时与之打交道就会变得容易多了。有位领导，爱学习爱动脑子，工作很有建树，且能写会画，人称“儒将”。他个性孤傲，尤其看不上刚出校门、夸夸其谈的青年，因此有些青年很怵他，躲着他。一次他作报告后，有位青年军官直言说他报告中引用的诗句有出人，并当场背原诗句，说明出处。这使“儒将”对他刮目相看。回机关后立即通知人事部门，对这个青年人才进行考察，不久把他调到机关工作，后来他们还成了忘年之交。

很显然，对待高傲者有时倒是需要“显山露水”，恰当地展示自己的才华，从而改变对方的态度。当然，在傲者面前显示才华并非卖弄，也不是无地放矢的夸夸其谈，而是真才实学的恰当展现。

人性弱点厚黑真言二十八：狐假虎威

——为了达到更好的效果，最好是假借一个『名』，这一招百试不爽。这就是『狐假虎威』的招牌威力。

一般人都崇拜“名人”、“名牌”、“名师”、“名××”等等，凡是有名气的，总是会觉得比没有名气的好。为了达到更好的效果，最好是假借一个“名”，这一招百试不爽。这就是“狐假虎威”的招牌威力。

◎ 多和名人发生关系

中国自古有很多诡智谋略都与借光有关，比如狐假虎威、

攀龙附凤、借刀杀人、拉大旗作虎皮等等。借助各种外力提高自己的知名度和办事效果，往往是一条必走的捷径。而且凡是能让我们为人做事增光添彩的人、物、事、情，都可以作为借光的范围，比如祖宗、衣服、籍贯、才智、言论等等，不一而足。

狐狸是很聪明的动物，由于他没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没人真正把他放在眼里。为了克服这一点，对于狐狸来说，其中的一个办法就是说服老虎与他做朋友。通过与力大无比、令人畏敬的老虎密切交往，狐狸可以伴随老虎左右在丛林中四处行走，而且享受给予老虎的同样的提心吊胆的尊敬。即使老虎不在狐狸身边，得知狐狸与老虎交往甚密，也足以保证狐狸在旷野中得以生存。

假如一只狐狸不能够与老虎交朋友，那么狐狸就应该制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎的后边，与此同时，大吹大擂他们之间有着笃深的友谊，这样做，他便制造一种印象，即他的安危得到老虎极大的关注。

狐狸这种做法，便是典型的借光。这个狐假虎威的中国古代智谋，从谋略学的角度看，指借助外力增长自己的势力威风，达到欺压战胜对手的目的。狐假虎威之谋，在世人眼中似乎不算奸诈，主要有狡猾之感。这种诡计与常说的“狗仗人势”、“拉大旗作虎皮”、“扶天子以令诸侯”、“借刀杀人”很接近。

那么，在现实生活中，“老虎”可能是一位强大而有权有势的人，他与你抱有同样的梦想，而且愿意帮助你的事业。与此相似，你是否注意到许许多多的小鸟在大水牛的背上，它们吃掉水牛背上的虱子和蚊子，让水牛免遭虱蚊噬咬之苦，而水牛则为小鸟提供栖身之处和保护。

“老虎”也许是一个组织或者协会，它的梦想和观点与你的一模一样。通过跟别人携手合作，同心协力，你能够制造出这样一种必不可少的情形，即老虎就在你跟前。

“老虎”兴许是你的一种政治关系。通过支持适当的候选人，你可以创造出一位有权有势的伙伴。正因为这个原因，富人常常慷慨解囊，捐出大笔大笔金钱给“老虎”。

“老虎”或许是你的职位或者工作头衔。孤家寡人常常势单力薄，微不足道。然而，如果你为一位能够呼风唤雨、有权有势的雇主工作，你就不再仅仅是一位无能为力的孤家寡人了。在政府中服务的人们深谙此道。当你代表一个州或者联邦政府出访一个国家，你所受到的礼遇同你作为一个平民赴国外旅行所受到的礼遇则绝然不同。通过与政府的关系，你自动使自己获得了权力。

“老虎”也许是你的才智，或者是你的工作。假使理查德·克莱德曼从来没有弹过钢琴，那么他永远也不会成为我们今天所认识的理查德·克莱德曼。通过精通这种乐器的本领，理查德·克莱德曼成为举世闻名的人物。由于同样的原因，不管你从事哪种专业，你的工作都能成为你的“老虎”。

在现代社会，狐假虎威这种手段已被政治、经济、文化以及外交等领域广泛运用，而且大有日趋扩展之势。对于人际交往，它不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。你可以巧借名人，如谈话中常出现一些身份最高的人的名字，你在别人眼里就不同寻常；巧借名地，常去有地位有身份的人常去的地方，这也可以作为提高你的身份的能力的资本；巧借名言，如请社会名流为你题个词，请专家教授为你写的书作个序，请明星为你签个名，等等。被社会承认，是人的正当追求，对社会进步也有积极意义，而借助名人提高自己的社会知名度，就是被社会所承认的方式之一。

一个有声望的人即使是平淡的一个“字”给了你，要比一千个普通人长篇大论地给予的赞辞更有威力。

翻开历史，古往今来的成功者，谁也不是一生下来就大名鼎鼎，一出山就一呼百应。他们大多总是先隐蔽在某些大人物的后面，借他的面子来笼络各路豪杰，借他的声望来壮大自己

的声势，一旦时机成熟，或者另起炉灶，或者踩着别人的肩膀往上爬，或者反客为主，把别人吃掉。在做到这一步之前，先把自己的狐狸尾巴藏起来，拉一面大旗作虎皮。

最为典型的是三国曹操。曹操挟天子而令诸侯，东征西伐，很是威风。开口“吾今奉诏讨汝”！闭口“孤近承帝命，奉诏伐罪”，于军阀混战中大大占了道义上的便宜。

不管具体动机如何，拉大旗拉的就是声望和面子。秦末农民起义，项梁不惜找到楚怀王的一个孙子，推为楚王，便是想借楚怀王的影响吸引百姓，因为这些人的影响比一般人要大得多，而且也差不多都有了明确的形象定位，顺手拈来是件事半功倍的事儿。拉大旗做虎皮，在各行各业都起着不寻常的作用。

◎ 专拣高枝儿攀

许多人都崇尚名人，对名人的话俯首恭听，唯命是从。因此，生意场上若能使自己的商品与某个名人挂上钩，销路自然大开。

北京北海公园琼岛北面有家名叫仿膳饭店的老饭庄，已有数十年历史。虽然这里的饭菜全是仿照清朝宫廷菜点的方法烹制，但生意一直很淡。后来他们通过调查，发现外国游客大都对皇帝的起居饮食怀有浓厚兴趣，于是决定以“皇帝吃过的饭菜”作为仿膳的特色，大张旗鼓进行宣传。他们搜集了许多关于宫廷菜点的传说和有关的轶事，编成故事，让服务员背下来，在点菜、上菜时根据不同顾客，不同场合加以介绍，生意一下子变得兴盛起来。

一次，美国华盛顿黑人市长在这里举行答谢宴会，席间服务员端上一盘点心，彬彬有礼地介绍说：“慈禧太后夜里梦见吃肉末烧饼，第二天早上碰巧厨师为她准备的正是肉末烧饼，她高兴极了，认为这正是心想事成、吉祥如意的象征。今天各

位吃的就是当年慈禧太后‘梦寐以求’的肉末烧饼，愿大家今后事事如意，步步吉祥。”一席话把美国客人逗乐了。华盛顿市长高兴地敬了服务员一杯酒，说：“下次来北京，愿再来你们这里做客！”

许多商业广告喜欢用名人而不惜重金，实际上也是借力的应用。有头有脸的人都喜欢用的东西，普通人心理上容易认同：“我和某某用的同一个品牌”。同样是消费，多一层攀龙附凤的光环，自然很多人愿意借这个光。

美国一家公司所生产的天然花粉食品“保灵蜜”销路不畅，经理绞尽脑汁，如何才能激起消费者对“保灵蜜”的需求热情呢？如何使消费者相信“保灵蜜”对身体大有益处呢？广告宣传，未必奏效，大家见得多了。

正当一筹莫展的情况下，该公司负责公共关系的一位工作人员带来喜讯：美国总统里根长期吃此食品。原来，这位公关小姐非常善于结交社会名人，常常从一些名流那里得到一些非常有价值的信息。这一次她从里根总统女儿那里听到了对本企业十分有利的谈话。据里根的女儿说：“20多年来，我们家冰箱里的花粉从未间断过，父亲喜欢在每天下午4时吃一次天然花粉食品，长期如此。”后来，该公司公关部的另一位工作人员，又从里根总统的助理那里得来信息，里根总统在健身方面有自己的秘诀，那就是：吃花粉，多运动，睡眠足。

这家公司在得到上述信息并征得里根总统同意后，马上发动了一个全方位的宣传攻势，让全美国都知道，美国历史上年纪最大的总统之所以体格健壮，精力充沛，是因为常服天然花粉的结果。于是“保灵蜜”风行美国市场。

大部分人都有攀龙附凤之心，谁不希望有个声名显赫的朋友：一个明星，或者随便什么大人物？如果能跻身于他们的行列，自己也便沾上了荣耀，在别人眼里也就身价大增了。

有位阿拉伯人名叫艾布杜，本来穷困潦倒，身无分文，就是使用了这种手段，广求于天下，不但求来许多名人作朋友，

还为自己求来了百万家财。

其实，他致富的法宝说来简单有趣。他的签名簿里贴有许多世界名人的照片，再模仿名人的亲笔字，签写在照片底下，艾布杜便带着这几本签名簿寻机而动，登门造访工商巨子和好名的富翁。

“我是因仰慕您而千里迢迢从沙特阿拉伯前来拜访您的，请您贴一张玉照在这本《世界名人录》上，再请您签上大名，我们会加上简介，等它出版后，我会立即寄赠一册。”

又由于这些人有的是钱，又喜欢摆阔，一想到能跟世界名人排名在一起，便感到无限风光，这样一来，他们就毫不吝惜地付给艾布杜一笔为数可观的金钱。

每本签名薄的出版成本不过是几十美元。而富人所给的报酬，却往往超过上千美金。艾布杜整整花了六年的时间，旅行几十个国家，提供给他照片与签名的共有二万多人，给他的酬劳总计收人大约五百万美元。

清政府的官场中历来靠后台，走后门，求人写推荐信。军机大臣左宗棠从来不给人写推荐信，他说：“一个人只要有本事，自会有人用他。”左宗棠有个知己好友的儿子，名叫黄兰阶，在福建候补知县多年也没候到实缺。他见别人都有大官写推荐信，想到父亲生前与左宗棠很要好，就跑到北京来找左宗棠。左宗棠见了故人之子，十分客气，但当黄兰阶一提出想让他写推荐信给福建总督时，登时就变了脸，几句话就将黄兰阶打发走了。

黄兰阶又气又恨，离开左相府，就闲蹓到琉璃厂看书画散心。忽然，他见到一个小店老板学写左宗棠字体，十分逼真，心中一动，想出一条妙计。他让店主写柄扇子，落了款，得意洋洋地摇回福州。

这天，是参见总督的日子，黄兰阶手摇纸扇，径直走到总督堂上，总督见了很奇怪，问：“外面很热吗？都立秋了，老兄还拿扇子摇个不停。”

黄兰阶把扇子一晃：“不瞒大帅说，外边天气并不太热，只是我这柄扇是我此次进京，左宗棠大人亲送的，所以舍不得放手。”

总督吃了一惊，心想：我以为这姓黄的没有后台，所以候补几年也没任命他实缺，不想他却有这么个大后台。左宗棠天天跟皇上见面，他若恨我，只消在皇上面前说个一句半句，我可就吃不住了。总督要过黄兰阶扇子仔细察看，确系左宗棠笔迹，一点不差。他将扇子还与黄兰阶，闷闷不乐地回到后堂，找到师爷商议此事，第二天就给黄兰阶挂牌任了知县。

黄兰阶不几年就升到四品道台。总督一次进京，见了左宗棠，讨好地说：“大人故友之子黄兰阶，如今在敝省当了道台了。”

左宗棠笑道：“是嘛！那次他来找我，我就对他说：‘只要有本事，自有识货人。’老兄就很识人才嘛！”

黄兰阶能够官拜道台，是以左宗棠这个大贵人为背景，让总督这个小贵人给他升了官，实在是棋高一着的鬼点子。

单从借力的角度，要为自己寻求一些贵人作为背景，从面使自己尽快得到提拔，英雄有用武之地。为此，首先，要找寻贵人。是指在层级组织中职位比你高且能帮助你晋升的人。有时你得费心地去分辨谁具有这种能力。你或许以为，你的晋升机率取决于顶头上司对你的评语好坏，这观念或许是正确的。但是更高的管理阶层可能不在乎他的推荐和好恶。所以，不要太肤浅，把你的眼光投得更远些。

其次，要激励贵人。不激励贵人等于没有贵人。值得注意的是，在层级组织里，贵人帮助你往上晋升后他有什么好处，如果他不帮助你晋升，他有什么损失。

再次，要以退为进。康庄大道永远是最好的途径。试想你正置身于游泳池内，你努力地往高处的跳水板爬，可是当你爬到半途时，前面一名也想跳水的人挡住了你的去路。那人爬到一半便已失去勇气，双眼紧闭，死命地抓住栏杆，既不会掉下

来，也不再向上爬，而你就是无法超越他，这时，站在跳水板上的朋友虽然拼命为你呐喊加油，结果还是无济于事。

同样地，在工作上的层级组织中，如果你的上一层职位被某一个不胜任者占住，那么你花再多力气或你的贵人再有心提拔你，也都将徒劳无功。

为了到达跳水板顶端，你必须爬下那座被堵塞了的阶梯，横越到另一侧没有障碍的阶梯，然后再顺利地爬上顶端。同样地，在层级组织中，你必须离开档路人那条升迁管道，然后从另一个没有阻碍的管道往上晋升。如果那人仍有资格获得晋升，他便不算是挡路人，而你也不必躲开他。只要稍加忍耐多等一些时日，他将获得晋升，届时出现空缺，你的贵人便能立即提拔你。

此外，还要尽量多争取几位贵人。多位贵人的共同提拔，可产生乘数的提拔效果。乘数效果的产生，是由于这些贵人在他们的谈话里，不断地互相强化你的优点，因而使他们决心提拔你。假使你只有一个贵人，你便得不到这种强化的效果。所以，拥有多位贵人便能获得晋升的机会。

■ 人性弱点厚黑真言二十九：危言耸听

“撑死胆大的，饿死胆小的”。一般人都无法忍受恐惧、战胜怯意，这便是恐吓得以奏效的心理基础。要吓住人必须想方设法比常人多长几个胆子，比对手更为气势汹汹。

◎ 长自己胆气，灭对手威风

东汉时的廉范是战国时赵国名将廉颇的后代，曾经做过云中太守。当时正值匈奴大规模入侵，报警的烽火天天不断。按照旧例，敌人来犯如超过五千人，就可以传信给邻郡。廉范手下的官吏想要传布檄文，请求援助。廉范没有同意，而是亲自率领仅有的少数部队，前往边境抵御来犯的匈奴骑兵。

匈奴人多势众，廉范的兵力比不过匈奴，正巧日落西山，廉范命令战士们每人将两根火炬交叉捆在一起，点燃其中的三个头，另一头拿在手中，分散在营地和营地周围列队，顿时火点如同满天的繁星，很是壮观。匈奴军队远远望见汉军营地扩大，火烛甚多，以为来了许多援军，大为惊恐。廉范对部下说："现在我们的谋略是，乘黑夜用火去突袭匈奴，使他们不了解我们究竟有多少人，这样他们肯定会吓得魂飞胆丧，我们就可以把他们全部歼灭！"

清晨敌人将要撤退的时候，廉范命令部队早起吃了饭，然后直奔匈奴营地，正赶上天刮起大风。廉范命令十几人拿着战鼓埋伏在匈奴营房后面，同他们约定，一见大火燃烧，要一边击鼓，一边呼叫。其他人都拿着兵器和弓箭，埋伏在敌营大门的两边，廉范于是顺风放火，前后埋伏的人击鼓的击鼓，呐喊的呐喊。匈奴军队猝不及防，乱作一团，慌乱之中自相践踏，死亡上千。汉军又趁势追杀，杀敌数百名。从此以后，匈奴再也不敢侵犯云中了。

恐吓的前提之一便是气势汹汹的样子要装得像模像样。只有对方产生了怯意，才能将对方唬住。一个胆小自卑的人无法使用恐吓，弄不好还会害了自己。以小充大，以弱充强说到底是勇气的较量和意志的搏斗。

在胆怯或自卑时，要找出对手的弱点，先在心里将对手打倒。

在感到对方的威吓时，就去找出对方可笑的地方，当你想着他的可笑时，压迫感、胆怯就会全都消失了。假如在你目所能及的范围内挑不出对手的毛病，那就想象一下他在其他场合的卑微，这样也会把对方从权威或力量的宝座上硬拉下来。比如，小公司里为所欲为的小经理，到了大公司的董事会上，只能是一个小角色罢了；他回到家里，也可能是一个在太太面前抬不起头来的惧内先生；在娱乐场合，又可能只是一个被孩子欺负而无还手之力的父亲。

假如只看见对手的优点，往往容易惧怕对手，而产生难以

应付的意识，可只要想到对方和我们一样，不过一个人而已，再想象一下他的卑微与毛病，你就不会再胆怯或自卑了。

要尽可能大声说话，武装自己的心理，制造压倒对方的气势。

宏大而响亮的声音，可以给对手有信心的印象，自己也能借此产生坚强的信心，进而获得意料不到的效果。在辩论或争吵中，有人会不由自主地提高自己的声音，以期盖过对手，就是这个道理。

中国古代战场上双方对垒时，都会擂起战鼓，声音越高，士气就越旺盛，士兵斗志越强。鲁国与齐国打仗，就先让齐国擂鼓，开始时，鼓声惊天动地，齐军士气高昂。鲁军按兵不动。渐渐地，齐军战鼓声越来越小，士气也就渐渐低下去，这时鲁军猛擂战鼓，一鼓作气，将齐军打败。小男孩子夜里走过墓地时，愉快而大声地吹口哨，也为的是壮胆，通常他就这样克服了夜行墓地的恐惧，因为他“吹起了”自己的勇气。

表现勇敢则勇气来，往后退缩则恐惧来。你的声音就是你天生的武器，只要你表现出勇气十足，你的勇气就来了。

用你的眼睛盯视对方眼手等某一身体部位，给对方以压迫感。比如恋爱中闹矛盾时，为了证明自己观点的正确，用言语已无法奏效时，明智的人们就会改用双眼集中于他的手或眼睛，让自己的恼怒和要求通过这种注视传导给对方，“此时无声胜有声”。这样可以给对方一种心理上的压迫感，并可避免语言冲突时双方不冷静，易冲动的心理状态。

其实，在任何竞争中，这种“一点突破”的战术是颇为有效的。所谓“一点突破”就是聚集一切力量，朝向对手最弱的部位猛力攻击。

在对话中，你的眼睛不妨直视对方身体的某一部位。这样不但不会受到对方制造出来的压迫感的威胁，而且，还能令对方不得不转移注意力于被盯视的那一个部位。换句话说，你的视线不仅可使对方的态度失去平衡，并能分散对方的意识。此外，你也能造成一种迫使对方心慌意乱的局面，借此收到处境

转化的效果。

与对手相持中，身体要摆好架势，震慑对方。

在双方对垒时，人的形体动作也是增强信心的一种武器。一只小麻雀从树上掉了下来，飞不动了，猎狗看见了，便跑过去。这时，一只老麻雀从树上飞下来，挡住了小麻雀，并冲着猎狗张开了全身的羽毛，恶狠狠地盯着猎狗，猎狗竟然呆住了。麻雀其实也是在本能中利用自己的羽毛、动作、眼光这一切天生的武器向猎狗示威，驱除了自己的恐惧。

拳击比赛中，运动员有时为了增强战胜对手的信心，会有意识地昂首挺胸，做出不畏一切的样子。谈判中，这也能产生震慑对手的效果。

占据背光位置，可产生威慑效果。

站在反光线的位置上，不但可给予对方有目眩的物理效果，同时也能产生各种不同的心理影响。首先，在现场上站立的形象，正如同摄影一样，让对方无法认清自己的表情。相反地，对方的形象却被阳光照遍了各个角落，因而暴露了身体的每一部分，仅凭这一点，就会使劲敌惶恐不安了。何况，置光于后的形象，也能与光融合为一体。使对方对自己产生比实物更大的印象。这样，在对方似乎更为强大时，利用光线的效果，就能从心理上战胜对方，确保优越的地位。

◎ 捧中无恐，功亏一篑

恐吓的意思，是及物动词。这个字的道理很精深，我不妨多说几句。官这种东西，该是何等宝贵，能轻易给人吗？“恐”，恐吓是也，如将“捧”字做到十二万分，而仍不收十二万分之效时，则定是少了恐字工夫。凡是当权的那些大人物，都有软处，只要找到他的要害，轻轻点一下，他就会大吃一惊，立刻把官儿送来。

“厚黑大师”李宗吾对捧与恐的关系颇有见解，他在论述旧官场时说：“学者须知，恐字与捧字，是互相结合着用的。

善恐者，捧之中有恐，旁观的人看他在上司面前说的话，句句是阿谀逢迎，其实在暗地击中要害，上司听了，汗流浃背。善捧者，恐之中有律，旁观的人看他傲骨模棱，句句话责备上司，其实听的人满心欢喜，骨节都酥软了。这就是所谓的'心领神会，在于各人，'高明的木匠能教人按规矩做，却不能告诉你技巧。这就要求求官的人细心体会，最要紧的是用恐字的时候，要有分寸，如果用过度了，大官们恼羞成怒，作起对来，岂不就与求官的宗旨大相违背？这又何苦如此呢？不到无可奈何的时候，恐字不能轻易使用。"

一味地恭维、捧场会被人欺负，在日常生活中是一样的。比如男性在骚扰女性时，一般说来总有或多或少的顾虑。如果他又是个厂长什么的，就自然担心事情败露，会影响到他的声誉。问题是男人一时情绪冲动，早将事情后果置之度外。因此，聪明的女子此时便必须将此后果向对方明言，给他一个威胁，从而促使他收回原意。有位女子其丈夫是海员，长期漂泊在外，孤独和寂寞陪她度日。白天上班还好说，一到晚上便焦躁不安。为了消磨时光，她报考了夜大。第一次上课，发现丈夫中学时的一位同学也坐在教室里。此同学与丈夫相处不错，因此跟他自然亲近起来。没料到这位同学却暗暗打起她主意来。女子觉察到这位同学的不良动机。她十分严肃地对他说："俗话说，'朋友之妻不可欺'。你是我丈夫的朋友，他平时对你那么好，要是我告诉我丈夫，不知他会对你怎么样啊？"同学一听，大惊失色："你可……可千万别这样！"

历史上的"杯酒释兵权"，是典型的先捧后恐的成功之作。赵匡胤从后周手中抢过皇位之后，带领手下将士南征北战，基本上统一了中原一带。后又平灭了南唐，江山一统，天下太平，渐渐觉得那些战时曾流血卖命的把兄弟们无用起来。他们不但与自己分享荣华富贵，而且个个手握兵权，若一旦有哪个借机发难造反，局面就难收拾了。但要向众弟兄下手，又怕天下人气愤。且每位弟兄手下都有一大批亲信，若向众弟兄下手，激起他们手下叛乱，自己的皇位也是坐不稳。怎么办

呢？想来想去，他想到了酒。以酒盖脸，让众弟兄交出兵权。大家若照办，这事就解决了。若有人发难反对，就用醉酒疯话遮掩过去。

第二天，他召来手握兵权的把兄弟们，饮酒谈笑，开怀痛饮，直喝到红日西沉，个个眼亮脸红。赵匡胤一看差不多了，于是讲起往事，最后叹一口气说："若永远生活在那段日子里多好！白天厮杀，夜晚倒头就睡。哪像现在这样，夜夜睡觉不得安宁。"众兄弟一听，关心地问："怎么睡不稳？"赵匡胤说："这不明摆着吗，咱们是把兄弟，我这个位子谁也该坐，而又有谁不想坐呢？"大家面面相觑，感到事态严重起来，想到刘邦得天下后逐个杀功臣的历史旧事，一个个胆战心惊，跪在地上说："不敢"。赵匡胤看预期效果达到，顺势穷追下去，说："你们虽然不敢，可难保手下人不这么想。一旦黄袍加在你们身上，就由不得你们了。"大家一听，明白赵匡胤已在猜忌大伙了。吓得在地上叩头不敢起身，求赵匡胤想个办法。赵匡胤说："人生苦短，大家跟我苦了半辈子，不如多领点钱，回家过个太平日子，那多幸福。"大家忙点头说："照办"。

第二天，旧日的那些功臣们一个个请求告老还乡，交出兵权，领到一批钱，回家过富翁生活去了。

只捧不恐会让对方自觉有恃无恐，答不答应要看他高不高兴，主动权在对方手中；而捧中加恐，主动权在我们手里，捧字只用做台阶，让对方不失面子，实质上他是非顺从不可的。

◎ 先下手为强，后下手遭殃

先下手为强，后下手遭殃。

有一次，美籍华裔商人刘龙在香港一公司购买了一批景泰蓝，言明一半付现金，一半付一个月期票。交易那天，刘龙却不出面，派来儿子刘小龙。一个月后，期票到期了，银行却退了票，几经联系，刘龙一推再推，后来索性不接电话了。公司这才知道上了圈套。公司老板周茂盛说："除非他永远缩在美

国，不在香港做生意，只要他来香港，我一定逼他把钱交出来。”周茂盛广布眼线，终于有一天，刘龙来到了香港。周茂盛马上派人同他联系，并以鸟兽景泰蓝优惠售价相诱，将刘龙请到公司。周茂盛大脚一踹，房门大开，大喝一声：“刘龙，你上当了！”刘龙这时脸色大变，仿佛吴牛喘月，呆立在对面。

“你既然来了，就让我处置你吧。”周茂盛伸出手掌问他：“我的钱呢?”“我没欠你的钱，是我儿子欠的。”“不是你在电话里答应，我怎么会让你儿子取货?”“儿子欠债，要老子还钱，这不符合美国法律！”“这里是香港！你今天要能走出这个门，我就不姓周！”

“我们这些人是讲道理的，对不讲理的人我们总有办法处理。你知道我是什么人?”不等对方回答，周茂盛大声说：“我从小在印尼就是流氓！”

俗话说：“软的怕硬的，硬的怕横的，横的怕不要命的。”这时，刘龙冷汗直流，用手摸摸胸口，又忙掏药，看样子心脏有点不妥。周茂盛对刘龙说：“我们是讲人道主义的，我今天要的是你还钱，否则你别想走出这个门。”刘龙知道抵赖是无用的，诡计也施不上了，只得乖乖地打电话给一个珠宝商人，叫他开支票，先为自己垫了钱。

周茂盛在恐吓时先发制人，占据了心理优势，在对垒中取得先机，因此顺利获胜。俗语说：“先下手为强”，便是此理。

很多人一听说要与强敌对阵，内心大都会立生恐慌，或者一见面就想临阵脱逃，其实，这种做法等于是自甘失败。如果你能先发制人，就可减轻这种心理压迫。

有一位拳王，每次比赛前都要为自己写一首赞美诗，宣誓一定要击倒对方，然后再上场。此举为他赢得了“吹牛大王”的称号，其实这正是这位拳王特有的心理战略。通过宣布自己的比赛目标，在比赛前就在心理上先给对方重重的一击，使自己占据优势。

在人际交往中，虽说不是刀枪相见，可存在一个谁占有心

理优势的问题，下面介绍几种先声夺人的具体做法：

一开始便宣布最低目标以压制对方。对于初次见面的人，如果能给予先发制人的一击，就可以在心理上压倒对方。例如，一开始便宣布此次见面的最低目标，如果你说："今天你只要记得我的名字就行了"，或者说："无论如何，请给我五分钟的时间"，那么，对方往往会接受你的暗示，感到自己至少有记住你的名字或给你五分钟讲话机会的义务，使以后的话题朝着对你有利的方向发展。

比对方提前到达约定地点。当自己比约定的时间晚到时，难免会觉得很不好意思；倘若发现对方还没到，心情就舒畅，同时也觉得很从容，看见对手的时候，心理上总有一种优越感。

不要主动道歉，以免处于劣势。常常听人说，在国外遇到车祸时，绝不要先说"对不起"。因为即使责任在对方，欧美人也会认为先道歉的一方有责任。而且，此时先开口致歉的一方肯定会处于劣势。因为"对不起"这句话会决定心理上的次序。

争论中自己先提问题可占先机。在唇枪舌战中，你不要老等着对手发问后，你去机械地被动应答。而首先就反问对方，逼着对方按照你的思路去行进，这样起码从心理上你就首先赢得了胜利。

让对方先表现礼貌而你可故意忽视礼仪。礼仪是为了那些社会地位方面存在着高低之分的人们能顺利进行交流而制定的。例如，从礼节上来说，地位较低的人应该先向地位高的一方打招呼，至于进餐，则由地位较高的人先动筷子等。由此可见，礼仪其实是清楚地反映出了人与人之间的序列关系。因此，如果你采取序列较高者的行动，例如，鞠躬时让对方先鞠躬，进餐时则要先动筷子，这样便能占据优势。有时候，故意忽视礼仪也是一种很重要的心理战术。

总之，一旦先声夺人取得成功，占据了心理优势，对方便有可能产生恐慌或失意，恐吓便可大功告成。

说话不仅要重视说话的内容，同时也要重视说话的声调。激动时，任何人声音都会升高，心情不好时，声音会低沉。流氓在威胁人时，故意把声音压低，为的是向对方表示："在这种情况，我还是很镇静的。"

常听人说开会时声音大的人占上风，但想说服人的时候，大声反而引起反效果。因为越是大声喊叫，对方听起来越觉得那是强迫式的，即使明知对方有道理，也很容易产生反感的情绪。因此如果想说服别人的话，小声说话才是上策。对方也比较容易打开心房，另外，小声说话，对方为了怕听错，也会探出身子，洗耳恭听。

低声讲话容易使人信服，因为它能显示说话人坚定的信心，而且没有虚张声势之嫌疑。只有懦夫才又威胁又大叫的。

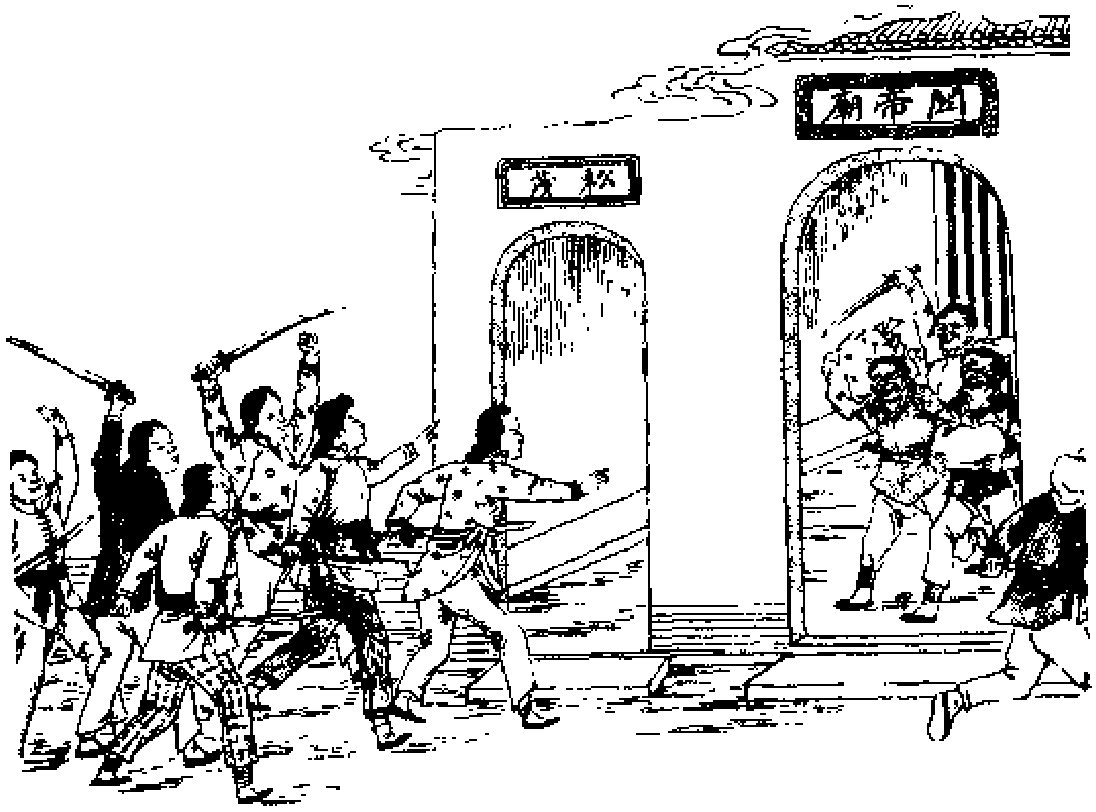
交际中常有这样的情况：声音最大、吵得最凶，往往有十分害怕的弱点，选出其痛点为突破口，则可一举击败对方。

某税务人员接到举报去查封一家偷税的烟店。当税务人员一开口询问有关的情况，老板就大声地指责税务人员偏听偏信，并大骂同行嫉妒他、诬陷他，那劲头仿佛是税务人员得罪了他似的。但这位税务人员从他丰富的工作经验中得知：越是这种人越有问题。于是不与他正面冲突，只平淡地丢下一句："你先别吵，过几天我们带几个人来查查再做结论。"烟商对这话越发模不到底细了。虽然强作欢颜送客，但客人已明显看出其痛处。那位税务人员嘱咐他住在烟店对面的一位正直的朋友暗中注视他家的动静，一有情况立即打电话通知。当天晚上烟商用一辆平板车装了二十多箱香烟准备转移，被及时赶来的税务人员当场查获。如果税务人员和这位烟商刀对刀、枪对枪地干起来，最终只能落入烟商的圈套，既不能完成任务，也不能制取对方。

在这场对抗中，税务人员使用了打草惊蛇的恐吓，面成功的关键就是在打草时不事张扬，只用了一句话，却起到了真正的惊吓作用。如果太过吓唬，对方还会以为你在吓唬他，于是在心理上会产生对你的怀疑和防范。

■ 人性弱点厚黑真言三十：虚张声势

——要使一条线变短，简单的方式就是在它旁边画一条更长的线。如果你还不想和别人打架，最好装出很有力的样子，大吼一声：『真的要打吗？你还差得远呢！』这样一来，对方自会知难而退。



要使一条线变短，简单的方式就是在它旁边画一条更长的线。虚张声势，展现实力，可不战而屈人之兵。如果你还不想和别人打架，最好装出很有力的样子，大吼一声："真的要打吗？你还差得远呢！"这样一来，对方自会知难而退。

◎ 用心理高压让他露真相

元朝时，宁海主丞胡汲仲，偶然出去巡视，见到一群老妇聚在庵子里诵经。见到主丞，有一个妇人投诉说自己丢失了一

件衣服，不知被诵经的妇女中哪一个所偷。胡汲仲叫人拿来一些麦子，让所有在场诵经的妇女每人手心放上几粒麦子，然后合掌绕着佛像走圈，口里要照旧念经。胡汲仲闭上眼睛端坐在一边说：“我命令神明做法，如果是偷衣人，绕佛走了几圈以后，手心的麦子应当会发芽。”众妇女合掌绕佛而行，口中依旧念经，其中有一个妇人，几次打开手掌看手心的小麦粒。胡汲仲立即命人把她捆起来，通过审问，果然是偷衣妇。

另有一个类似的故事：刘宰在泰兴当县令的时候，有一个大富翁的妻子丢了一根金锭，当时只有两个女仆在场。把两个女仆送到县衙，她们都大喊冤枉。刘宰命令她俩各拿一根芦苇杆，说：“不是盗金的人，芦苇不会长，偷了金锭的，手中的芦苇会比现在长两寸。”第二天去看那两个女仆手中的芦苇杆，一根与原来的一样长，另一根已被折掉两寸。立即把那个折掉芦苇杆的女仆抓起来审讯，她供认不讳。

平心而论，能有信心偷东西并加以抵赖的人一般并非愚不可及。他们之所以一下子被诈得原形毕露，是因为在高度的精神压力下乱了方寸，不由自主地丧失了理智和冷静，干出了傻事。于是他们被测了出来。

在面试中，为了在有限的时间内正确掌握对方的情况，为了了解应征者的人品和对事物的看法，会使用各种深层的心理技巧，其中之一“压迫性面试法。”就是想尽办法提出令对方觉得不愉快的问题，使对方处于孤立状态，或逼他作二者择一的决断，总之就是“欺负”对方，使他感觉到陷进危机之中了，这时观察他的反应。

当人处于危机状态中时，会呈现出赤裸裸的自我，掩饰外表的理智也会丧失，不知不觉地会吐露出真心话。一个外国电视节目中曾经邀请一百个国会议员上电视，试图探查他们的心理活动。他们坐进只有正面能看到外界的小小隔离间中，戴着耳机，陷人既看不见其他人的面孔，又听不到发问者以外的声音的“危机状态”中。当时，这些议员们的表情真值得一看，

有些人甚至露出平常绝对呈现不出来的凶恶模样，气愤地拂袖而去。

如果你想了解初次见面的对方说的是不是真心话，他对当时的话题具有何种程度的关心，不妨利用压迫性面试的方法，故意反驳对方的意见。不过，探查对方的真心话固然重要，但如果缺乏技巧，触怒对方，反而得不偿失。倘若你认为和对方断绝来往也无所谓，或者自信能平息对方的怒气，恢复和谐的人际关系，那自然另当别论，否则还是应该慎重为妙。

类似方法的还有，在谈判中向对方提出苛刻的条件，以探查对方的真实心理。

当今社会意识形态中，最大的压力来自于法律的威慑。

15岁的宁洪从同学处回到家时，发现房门洞开，里面传出搬动东西的声音。一看，一名男子在翻箱倒柜，寻找钱财。那男子抬头发现了宁洪，他当即操起事先备好的菜刀，瞪眼逼视着宁洪。宁洪面对高过自己一头的窃贼，怒目对视了一阵，突然大喝一声：“把刀放下！”这一声竟镇住了窃贼。

“告诉你，如果你真动了刀，那性质就变了，那就是抢劫，少说也得判个三年五年的！要是你放下刀，我给你个投案自首的机会。告诉你，我的三个同学正在门口锁车子，我可以马上招呼他们把你抓起来。你把刀扔了！”

宁洪气势夺人的喝斥，降服了窃贼，使窃贼乖乖地把刀扔了。在邻居们的帮助下，把窃贼送到了派出所。

15岁的中学生面对个高体壮又手持凶器的窃贼只几句话便将其降而擒之，这不能不令人赞佩之至。

首先，以恐吓镇住了窃贼。宁洪针对窃贼外强中干的本质，先发制人，断然大喝：把刀放下！给焦急乱神的窃贼造成来者不善的威压气势，他自然不敢轻举妄动了。宁洪借此改变了自己个小力薄的不利局面，还传出声响给了邻里，更加暴露了窃贼。

其次，用恐吓击垮了窃贼的心理防线。当窃贼手中举起了

菜刀时，宁洪没给窃贼喘息定神的机会，随即运用了自己所掌握的法律知识：如果真的动了刀，盗窃就变为了抢劫，性质恶劣了，处罚必加重；若顺从就擒，可算投案自首，当然能减轻处罚或免于处罚。“两罪权衡取其轻”，窃贼的行凶杀人的欲望自然就得到了抑制。宁洪接下一句：三个同学在门口锁车，可马上招来抓你。兵不厌诈。这一诈，破灭了窃贼拼死出逃的微薄希望，使之明白自己已是“瓮中之贼”了，只能放下菜刀，走投案自首一条路了。

真是“锦言一句”，化险为夷啊。这种以法律这把“尚方宝剑”来恐吓歹徒的方法也可以用来劝诫头脑发热者。

在现实生活中，人与人之间一旦发生激烈的矛盾冲突，当事人在冲动情绪之下，很可能干出蠢事来。每当这时，同事、亲人、领导必然会出面进行规劝，帮助他们恢复理智，使问题得到正确处理。能够增强劝导语言力度的说法很多，其中有一种值得我们特别注意：这就是善于运用法律的威力，唤起当事人的法律意识，约束自己的言行，最终达到说服目的。具体说来，有以下几种方式可以借鉴：

1. 借助法律的权威性，加强劝说语言的威慑力。

面对头脑发热的人，劝说者可以站在法律的立场上，以严肃的口吻，威严的神态，着力强调对方行为可能造成违法的危险后果，借以增强语言的威慑力，引起对方的警觉，能有效地避免事态的恶化。执法人员到一个村调查处理案件，在离开的时候，不法分子煽动不明真相的群众闹事，围攻办案人员，还要砸他们的汽车，情况十分紧急。为了制止事态发展，一位办案的科长站在汽车上，大声说：“我们是国家执法人员，奉命执行公务，大家应该相信我们是会秉公办事的，千万不要听信谣言。如果你们围攻势法人员，干扰执行公务，这是一种违法行为，要负法律责任的。请大家马上散开！”他这样一说，不少群众立即散开，让出一条路来，一场冲突避免了。

2. 借助具体法律条文，增强劝说语言的引导力。

有时候，当事人受了害，因为不知道如何维护自己的权益，也可能冲动蛮干。劝导者应运用具体的法律条文帮助分析对照，说服规劝，使之心服口服，做出正确的言行选择。

一个青工的父亲下夜班骑车回家，不幸跌进施工挖的沟中，造成骨折住院，花了数千元医药费，几个月没能上班，工作也丢了。青工找到施工单位说理要求赔偿，人家说与己无关。他的蛮劲上来和几个哥儿们商量好要去收拾那个工头，砸那个工地。单位的书记知道了，拦住他们说："你可不要胡来，本来你现在占理，一动手就没理了，而且还违法。"青工听了很反感，说："你说的好听，我到哪里说理？找谁都说不管。"书记说："你不学法，当然找不到理。你看，法律中有这样的条文：'在公共场所、道旁或者通道上挖坑、修缮安装地下设施等，没有明显标志和采取安全措施造成他人损害的，施工者应当承担民事责任。'"他这样一点拨，对方紧蹙的眉头展开了。他在领导帮助下状告安装地下管道的自来水公司，在法院的审理下，索回了赔款，解决了问题。他说："多亏了书记的指点，不然，我就栽了。"

3. 借助相关法律知识，增强劝说语言的征服力。

有些人平时不学习法律知识，不知法，不懂法，遇事时难免意气用事。对这种人就要注意介绍法律知识，使他们知道法律的内容与自己言行的关系及其后果。这样的劝说才有力度，才能使对方自觉用法律规范来校正自己的不当言行，最终达到规劝的目的。

有个人的未婚妻在家里被人欺侮了，他听说后怒不可遏，当即买了一把刀子要去报仇。主任指出其鲁莽行为可能造成两个严重后果：一是违反组织的纪律，为组织抹黑；二是触犯刑律，受到法律制裁。告诉他要学会运用法律武器作斗争。接着一起学习了刑法，帮他给姑娘写了信，鼓励姑娘向法院提出诉讼。最终使坏分子受到了制裁，这件事情圆满解决了。

把施用高压的方法反过来使用，也是一种很好的洞察人心

的方法。具体说来，便是让一个极度紧张、高度警惕的人卸去重压，让他在放松之中显露真相。例如，怀着偷懒心理的人，本来就对工作既无兴趣，也不关心，却又害怕批评和处罚，一直处于惶恐状态，紧张到顶点而不能忍受时，为了解除紧张就采取似乎能得到赞赏的行为。

但是，因为违背了想偷懒的强烈欲望，一直采取相反的行动，这种状态的紧张程度极强，一有机会，那种根深蒂固的观念就会迸发出来。这种人，看上去确实似乎对工作很热心，而这种热心甚至容易发展为病态地攻击他人。

要识破他真正的懒惰心理，可以一有机会就反复赞赏他的工作，让他不害怕批评和处罚。一旦紧张突然松弛，不久就会暴露出迟到之类的懒惰。

◎ 说得越少，越能引起人的好奇心

物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。而且，正因为说得少，所以想象以及阐释的空间就很大，万一必须强词夺理，也容易自圆其说。

“老子”一书只有区区五千多字，但是几千年来拿它当主题的论述何止千言万言？见仁见智，谈政治的、谈经济的、谈宗教的、谈哲学的，都能从中引申出一大篇道理。

话说得少就是有这种好处。这是一个不容你忽视的重要厚黑技巧。常看恐怖片的朋友，一定会有这样的体验：最令人毛骨悚然的场景，往往是那些落一根针都能听见的寂静无声。这个道理在恐吓中也颇为灵验。

对某些气势汹汹来找事的人，如果你不动声色，不理不睬，便会产生比以硬对硬更大的震慑力量，也就是说沉默成为最为强硬的武器。

一个工人的一位农村亲戚给他带来八只母鸡，为了让这八只母鸡下蛋，就在围墙的角落上垒了个鸡窝。厂长让人劝其处

理母鸡、拆除鸡窝。因为他没有执行决定，厂长就派人强行抓鸡拆圈。于是这位工人大闹厂长室，厂长则专注地看一份文件，头一直就没有抬起来。待这位工人一阵大火过后，厂长拉开写字台抽屉，甩出一份处理这件事的决定给这位工人，并告诉他以后再出类似事件就勒令其搬出厂区去住。说完就拂袖去车间了。此时，那工人的气焰全熄了，低着头回去了。这位厂长就是凭借无言无声的力量占据了心理优势，使对方不战自败。

有些商人不惜重金购买豪华家具暗示自己的财力，真正有钱的老练者更会言谈低调，就更令人莫测高深，敬畏有加。这正是低声及无声所产生的震慑力的作用。

军事上的空城计便是以寂静制造恐惧而得以实现的。提起空城计，大家都知道诸葛亮，但是还有一个空城计是由赵云赵子龙导演的。

三国魏将夏侯渊在定军山兵败后，曹操亲自率军去争夺汉中的地方。刘备手下将领赵云随黄忠去夺取曹操的军粮，正好碰上曹操大军开出军营。赵云正和曹操前锋交战，曹操大军随后便迎了上来。赵云一看形势危急，就抽鞭策马，向前冲击曹军阵地，奋力厮杀起来，且边战边退。赵云所向披靡战无不胜，曹军被打得人仰马翻，落花流水，赵云打退了敌人。

这时，被打得人马四散的曹军又渐渐合拢，追了上来，一直追到赵云的营地，这天，沔阳县令张翼正好也在赵云军中，看到这种情况，胆战心惊，命令关闭营门坚守。赵云却下令部下大开营门，放倒旗帜，停止擂鼓，顿时如同空营，静寂无声。曹操在赵云营前观望许久，怀疑赵云营中有伏兵，徘徊了一阵后，便下令撤退了。

曹军刚一转身，赵云便命令士兵把鼓敲得震天响，只用弓箭在后面射杀曹军，顿时，利箭连发，曹军以为真有伏兵从营中杀了出来，乱成一片，四散逃窜，自相践踏，跌入汉水淹死很多，这样，曹军不战而败。

第二天，刘备来到赵云的营地，对部下说："赵子龙一身都是胆啊！"从此，刘备军中就称呼赵云为虎威将军。

敢冒风险以恐吓敌人，没有浑身的胆子，没有高超的操纵人心的技艺，没有对敌手心理的洞察，是会弄巧成拙的。

◎ 全身而退是最高境界

虚张声势可分为两种，一种是遇到他人急难的时候，不去安慰；反而故意的作势，恐吓他人，使人心生畏惧。另外一种是为了贪图利益而虚张声势，使别人怕我，希望能够达到自己的目的。

浙江湖州有位卖姜的小贩，到永嘉去卖姜；永嘉有位叫王生的富人，因为讨价还价，和他发生了争吵；王生大怒，就痛殴小贩的背部，小贩被打得仆在地上，当场就昏死了过去；王生立刻帮他急救，小贩才得以苏醒过来；王生就向小贩谢罪，并且还送给他一疋绢。小贩回到江边的船上，船主就问他说："这疋绢，你是从那里得来的啊？"小贩就把刚才发生的事情，告诉了船主。船主就拿出钱来，向小贩买下了这疋绢和卖姜的篮子。小贩走了之后，船主正好在河面上打捞起一具无主的流尸；并且将尸体搬运到自己的家中，然后就跑到王生的家里问说："今天中午以后，有一位从湖州来的卖姜小贩，搭乘我的船要回去；但是因为被你打的伤很严重，他就在快死的时候，拜托我告诉他的父母妻子，一定要到官府去控告你；并且还留下了一疋绢，和姜篮做为证据，他讲完之后，没多久就断气了。所以我不敢不来向您报告啊！"王生听了之后，全家都哭了，并且感到非常的害怕；就用二百两银子来贿赂船主，船主最初还故意的假装拒绝，后来才勉为其难的接受了。

虚张声势这个厚黑谋略既可以得财，也可以退兵。

丞相祠堂何处寻，锦官城外柏森森。映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。三顾频烦天下计，两朝开济老臣心。出师未捷

身先死，长使英雄泪满襟。

这篇脍炙人口的七律诗，是唐代诗人杜甫为歌颂诸葛亮而作的。诗中的“出师未捷身先死”，指的是诸葛亮第六次北伐中原时，因积劳成疾，星陨五丈原的不幸事件。

诸葛亮的一生，从提出隆中对策开始到后来为两代帝王“人相出将”，真可谓是波澜壮阔。但是，诸葛亮提出的“恢复汉室”一统中原的政治主张却未能实现。因此，后人在评述诸葛亮的成败得失时，褒的很多，贬的也不少。有人提出，甚至可说诸葛亮是位“常败将军”，最有力的论据，莫过于他六出祁山，六战六败，而最后一次，竟至于在两军对阵之时出师未捷身先死。

不过，说诸葛亮是“常败将军”未免过于偏激。六出祁山，虽然都没有达到原定的目标，可魏军也没有从中得到任何便宜。从当时总的形势看，魏强蜀弱，弱小的蜀军能频频东进，而强大的魏军却从不敢西图，这不能不说是诸葛亮智慧的成功。诸葛亮有一句名言叫“善败者不亡”。古汉语中，“亡”有逃跑的意思，所以这句话既可以理解为“善于失败的军队不会在失败中逃跑”，也可以理解为“善于失败的军队不会彻底覆亡”。不管是哪种意思，诸葛亮都在其军事实践中做到了。六出祁山，都以失败告终。但每次失败之后，都组织了出色的撤退。蜀军不仅没有在退却中遭到损失，而且还能每次都给追击之敌以不同程度的打击，这是前无古人、后无来者的的奇迹，不仅在中国军事史上，而且在世界军事史上都是别无它例的。所以，诸葛亮是一个名符其实的“善败将军”、退却专家。

诸葛亮最精彩、最引人入胜的撤退，是在他死后进行的。蜀军六出祁山，与魏军相持百余日。诸葛亮事必躬亲，积劳成疾，以至病死军中。临终之前，为了保证蜀军能在自己死后安然撤退，诸葛亮做了一番周密的安排。罗贯中对这一情节有一段出神人化的描写。

司马懿听说诸葛亮已死，心中大喜，但又深恐这是蜀国的诡计。仍然躲在坚营之中不敢出战。后来，又听说蜀军在一营一营地缓缓而退，断定诸葛亮已真的死了，这才领兵迅速追来。

司马懿令儿子司马师、司马昭在后催军，自己领先锋部队追到山脚之下，远远能望见蜀军后卫的踪影，便督促部下加快追击。忽然，随着山后一声炮声，四面杀声大作。只见蜀兵一个个回旗击鼓，树影婆娑中飘出一面中军大旗，上面写着一行大字，“汉丞相武乡侯诸葛”。司马懿大惊失色、定睛细看，只见中军数十员大将拥出一辆四轮车来，诸葛亮端坐车上，头戴纶巾，腰束皂色绦带，手中轻摇鹅毛扇，一付胜券在握的悠闲姿态。司马懿失声惊呼“诸葛亮还活着！我中了他的计了！”于是，掉转马头向后飞奔。背后蜀将姜维大声喝道，“贼将逃不了啦！你中了我丞相圈套了！”魏军官兵魂飞天外，一个个丢盔弃甲，抛下刀戈，争相逃命，自相践踏致死者难以计数。

这样，诸葛亮死后，不仅用计保证了蜀军的顺利撤离战场，而里还使追击的魏军损兵折将，把个司马懿吓得半死。如此成功的退却，真是令人拍案叫绝。

公元1206年，南宋将领毕再遇率军抵抗金兵入侵。两军相持了很长时间，金军的后援源源不断，而宋军由于皇帝昏庸，一时得不到补充。形势越来越严峻，要是宋军强行支撑下去，难免全军覆灭。为了保存手头这点可贵的兵力，毕再遇经过苦苦地思索，终于想出了一条可保平安退兵的妙计。

原来，宋军在与金军对峙的过程中，一直是宋弱金强。为了鼓舞士气，威慑敌人，以强大的气势弥补兵力的不足，宋营中始终是鼓声不断。现在要想撤退而又不让金兵发现，鼓声成了一个问题。于是，毕再遇决心就在这“鼓声”上做做文章，欺骗敌人。

毕再遇命令下属们去找许多羊来。一些将领不知他葫芦里

卖的是什么药，纷纷想问个明白。毕再遇笑道："等着吧，这些羊就要派上大用场了！"

暮色降临之后，毕再遇召集手下将领，命令他们迅速组织各部做好一切准备，听令行事。部将们不知是要偷袭敌营，还是准备撤军，大惑不解，但见毕再遇胸有成竹的样子，也不便多问，只好分头去做。

大约过个了一个时辰，各将纷纷来报，说自己的部下已准备停当。毕再遇非常满意，领着大家来到羊群之中，给各人分了几十只羊，然后，他教大家回去后吩嘱士兵将羊倒吊起来，让羊的两只前蹄抵在鼓面上，并将鼓手撤换下来。他让大家办完之后，赶快来报。

又过了半个时辰，各位将领再次来到毕再遇帐下。此时，宋营中鼓声依然不断，但鼓手都被换了下来。原来，那些羊被吊得难受，两只前蹄不断地挣扎，充当了"鼓手"的角色。毕再遇见一切按计划进行得顺顺当当，这才下达了撤军的命令。

宋军靠着鼓声和夜色的掩护，悄然退出阵地。

金军只听到来营中鼓声不绝，仍在紧张地调兵遣将，准备与宋军来一次决战。一直过了好几天，金军才发现上当，但此时宋军却早已去远了。

〔第六篇〕

常猜忌：

防人之心不可无

我们常听人说：“世事难料，人心难测”。人们之间之所以互相不信任，是有两个原因：其一，因为他们互相不了解；其二，因为他们互相了解。如果自己未能参透人性厚黑的本质，就别怪他人的厚黑。收起你的怨天尤人吧！

■ 人性弱点厚黑真言三十一：故卖破绽

——对于自己的缺点和过失强为掩饰，会欲盖弥彰，反致破绽百出。不妨主动露丑，一是增强自信和底气；二可显得本色和人性化；三来可使人更加容易接近。

遮羞盖丑是人的本能。对于自己的缺点和过失强为掩饰，会欲盖弥彰，反致破绽百出。不妨主动露丑，一是增强自信和底气；二可显得本色和人性化；三来可使人更加容易接近。

◎ 露一丑，遮百丑

“丑小鸭”不一定非得变成白天鹅，如果成为“丑星”，同样可以让人喜爱。主动露丑，可使短处变长处，甚至可以诱敌上当，以“丑”制胜。

露一丑，遮百丑，主动露出一个丑处，可以让人忽略其余更多的丑处。

唐朝时，对官员的选任有很严格的程序，就是科举得中，还要经过吏部考选。李林甫钻营当上了吏部侍郎，掌握选考官吏的大权。不久，就干出了一件巴结权贵，捞取政治资本，表面装得正直不阿，暗地里作奸的事来。

吏部每年考选官吏，都要放榜公布。一次，在放榜前，玄宗的弟弟宁王，暗地里拿给李林甫一个十人的名单，要他以优等列榜首放官。在选官中走后门，当时也是严禁的。

李林甫看到勾结宁王的机会来了。他接过名单，心里高兴，脸上装作为难的样子，说："王爷一定知道这事不好办，何况一下子开出十个人来！"不等宁王有什么表示，李马上说，"王爷把这件事交给我，说明王爷信任我，抬举我。王爷是皇家，为皇家办事。还能怕担责任？"这一番话，当然让宁王高兴，在他那尊贵的脸上，对李林甫显出抚慰的神色。李林甫又从这种神色中盘算出另一个主意。

"王爷，就这样吧！为了维护朝廷的法纪，也压压别人借机行私，请你允许我从这十人中任挑出一人，当众驳回，留到下次列为榜首，举荐个好去处。"李林甫把内心的奸诈全都隐藏起来，表现出一副忠诚、恭顺、干练的模样。宁王心里自然高兴了，真把李林甫看成是忠心为朝廷办事，又能干的人，便大加赞赏。

出榜那天，李林甫当众说："某人托王爷说情，这是败坏朝廷选纪，不能容忍！此人不能选。"话一落音，人人吐舌，相互传说："李大人连王爷的面子都敢驳回，真是正大清明。"更有人说："他一定深受皇上宠幸，不然，能有这胆子？"这事传到玄宗耳中，龙颜大悦，心里说："朝中有这样的大臣，一定要重用。"

李林甫循情枉法，却让朝野上下误以为忠，用的是"一丑遮百丑"的遮丑方法。他利用了人们的思维盲区：十个人

都货真价实，没有问题，人们不免怀疑：真的都名副其实吗？而一旦一个出了问题，人们便心想："果真不出我所料"，把目光集中到了有问题的一个人身上，其余九个便被想当然地忽略而避开了审视的焦点。

算命先生给人算命也是一样。他不会说你"百事顺意"，而是说"有一件不太顺的事，不过总能有办法。"等等。这样一来你会觉得比较可信："是呀，人都免不了小灾小难嘛。"至于其余的顺心事，也乐于接受了。

五代时，有个人叫王祥，因他儿子当了大官，有钱有势，他就骄奢淫逸，吃喝玩乐，自以为享尽了人间的荣华富贵。惟一觉得不满意的，就是不知道自己能活多大岁数。

有一天，他听到街上有算命的走过，便派守门的老兵去把算命的叫来。算命的是个瞎子，他偷偷地问老兵："招呼我算命是什么人？"

老兵说："是我们相公的父亲、有权有钱，不满足的就是不知自己能活多久。我把老底告诉了你，一会儿，你算完命出来时，可得多分一些卦金给我啊！"

算命瞎子到了堂上，问过王祥的生辰八字，就把卦摆布起来。刚一推算，就故意大吃一惊，说："这命可有个好寿数！"

王祥一听很高兴，忙问他："能活到七十吗？"

算命瞎子笑着说："还得多！还得多！"

王祥又问："能活八九十？"

瞎子笑了起来，说："还得往多说！"

"能活上百岁？"

瞎子叹口气说："至少能活一百三四十岁！"

王十分欢喜。又问："活这些年，这中间会不会有什么病痛呢？"

瞎子说："没有！"

接着，瞎子又煞有介事地把卦细细地推算一番，语气更加肯定地说："确实算不出啥病痛来，只是满一百二十岁那年，

春夏季节时，会有点肚子痛的小病，过一阵，自然就会好的。”

王祥高兴得很。他回过头来叮嘱站在身后的儿孙们说：“你们替我牢牢记住，到了那一年，千万不要给我喝生冷的汤水啊！”

瞎子得了重赏后，心满意足地走了。

苏东坡曾有诗云：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”照此意推论，一个人是很难看到自己的缺点与不足的。笔者反其意而论之，人为什么不能主动暴露自己的“庐山真面目”，而让别人了解一下真实的“我”呢？

其实，让人家看到自己的缺点或弱点，人家才会觉得你真实可信，不存虚假，从而产生亲近感。反之，如果人们不了解你的真实个性，即没有看到一个包含有缺点与弱点的你，反而会对你放心不下，对你产生戒备和警惕，从而不敢亲近。现实生活中那些直率、坦白，洒脱而不拘谨的人，之所以往往受到人们的亲近与喜爱，之所以宾多友众，大概就是这个道理吧！因此，那些常常为自己暴露了缺点和弱点而忧心忡忡的朋友们，权且放宽心，切莫懊恼。

然而，善于不善于暴露自己的缺点或弱点，又是另一码事。暴露得恰当是好事，是对自己“本来面目”的完善、修饰与美化，而暴露得不好，出了格，那就是现了丑，于自己交人处世不利。因此，要露“庐山真面目”还得讲究点艺术性。

对偶发性的缺点，应立即承认并纠正。偶发性缺点多半是因一时不慎和平时修养学习不够而出现的。出现此类问题，大可不必惊慌，立即老老实实地承认便是，切不要掩饰和辩解。例如，某小姐主持一次知识竞赛，不慎将李白的“天生我材必有用”的诗句，说成是杜甫的诗，顿时台下大笑。但这位小姐毫不慌张，立即微笑着承认和纠正：“由于本人文化修养不够，以至刚才误把李白的诗句说成杜甫的。大家的笑声是对我的善意批评和友好的爱护。谢谢大家。”台下响起一阵掌

声。这掌声难道不是对她坦诚态度的奖赏？

对长久性的缺点，应坦然而不掩饰和做作。有些错误和缺点，不是一下子就能改得掉的，这一般是人们在生活中形成的性格的消极方面。有的还是生理方面的缺陷，也非主观所能为的。但对此，切不可像阿Q那样总是忌讳别人说他的“光头”，甚至连别人说起“光”字，也敏感得不得了。其实，承认自己的不足，在于不自欺，是凭实力正确估价自己的表现。要是有意识地隐瞒、掩饰或忌讳自己的缺点，必然使自己变得粗野、傲慢和不可一世。人一旦摆脱了这一性格，内心反倒坦然踏实，自己的长处也就突出起来了，别人也就喜欢你了。生活中长期形成的缺点自然地暴露了，并不可怕，问题在于不要掩饰。一掩饰反而虚伪，更让人讨厌。

别人点破的缺点，要虚心倾听、乐于接受。出于善意的关心和真心的爱护，有时别人会直接或间接地指出你自己尚未意识到的缺点或弱点。此时，别难为情，更不能因一时面子上不悦而生气。维护自己的缺点，是软弱的表现，应当虚心倾听人家的话，让人把话讲完。如果对方讲的是事实，有道理，就应立即接受，表示感谢，同时表明下决心改正。如果讲的不是事实，可适当地粗线条地解释，肯定人家的动机是好的，但切不可过多争辩甚至发火。

必要时有意地说出自己的缺点。让对方知道自己的缺点，不仅不会削弱对方对自己的信赖感，反而会增强对自己的信任，在一定条件下，缺点还可能转化为优点。例如，一对男女青年谈恋爱，谈了不久，女青年特意告诉男青年：“我有个缺点，就是爱打扮，喜吃零食。”这就是有意地让对方了解自己的缺点，也是对对方的试探与考验。男青年经过一段时间的观察后却对她说：“你爱打扮，是爱美的表现，是社会进步的反映。至于吃零食，适当吃一点也无妨。我喜欢你的坦率。”你看，主动让对方知道自己的缺点，反倒招人喜爱。

“最大的错误，就是不自觉自己犯了什么错误。”金无足

赤，人无完人，敢于露出“庐山真面目”方为上策。承认自己的缺点和过错会增进自我了解，进而使人产生自信心。有时候我们要等到自己看见并接受自己所犯的错，才能真正认识我们自己的能力。当我们肯冒险承认错误时，其实这是很安全的一件事。因为我们借助于承认错误而表现更人性化，使别人对我们的看法亦较具人性，这样别人的批评也就少些。如果顽固地不承认过失，便是将厚黑韧性用错了地方，此即谓“固执不能择善”。这正是一个最大的缺点。

美国总统尼克松在水门事件中的表现，充分表现了固执而不能择善的个性，硬要掩饰水门丑闻的内幕，结果欲盖弥彰，反致破绽百出，最后全国及国会议员都认为总统说谎欺骗了他们，此时就是想支持他，也感无能为力了。事情爆发之初，如果尼克松肯开诚布公地公布真相，很可能美国人民不会为了这件小事，逼他下台，因为美国历任总统几乎都曾干过这种事，但是没有一位被赶下台。只因尼克松固执而不能择善，以致自己一步一步地走向失败之路。

◎ 善于发挥自己的短处

我们都会有这样的经历：一个五音不全的先生，竟以唱歌大受欢迎。每逢大家聚会时，他必然会被众多掌声请上台。他完全无法拒绝大家的热情，千呼万唤之后，只好带着一脸的笑容走出来了，并且每次都唱同一首歌。

这个人就很聪明，每当别人要求他唱歌时，他总会巧妙地利用自己的五音不全，唱起别具特色的歌曲。不可思议的是，只要他一唱歌，其他的美妙旋律都因而失色。

大家在要求他唱歌时，一定会很整齐地为他伴唱。

他总是那么认真，正正经经地唱着那首一成不变的歌，不管走到哪里都是这首，他既不害羞，也不恐惧，仍然以他那认真的表情，继续唱下去。

听他唱歌的人，几乎都笑弯了腰，眼中却流出感动的眼泪，无法停止。

不过，大家的笑声中，绝没有一丝轻蔑，因为个性温和的他，缓和了会场中稍嫌僵硬的气氛。他不像一些自以为很会唱歌的人那样，在台上炫耀自己的优点，相反的，他是以另一种风格来为大家制造欢乐。听了他的歌以后，让人觉得血液畅通，神清气爽，这“五音不全”的魅力还真大呢！

和唱歌一样，人们做事或自身的条件，一般总会有这样那样的不足，只要我们善于发挥自己的缺点，它便会成了我们的特点，而不会被人瞧不起。所谓的“丑星”也就是因为自成一派的“丑”而被人记住、喜爱。总之，有点小缺陷，不必有自卑感，拿出勇气自然处之，便会变弱为强，受到大家的喜欢。

比如，有的人因说话不标准而有些自卑。其实这也是我们应该多加发挥的短处之一。如果能够在言谈中，保留故乡话的人情味，而同时又能用理性的普通话来和人交谈，撷取两种语言的优点，是最理想的方法。

生于不同地方的人，需要普通话来沟通；而如果在来自同一地方的人之集会中，或本地的公司、机关、柜台等，大家明知道是同乡，却还要用不熟的普通话，那就很让人扫兴了。因为人们制造普通话时，原本就没考虑到亲切的特性，所以，它并不会给人什么温暖的感觉。对于这种反效果，我们应格外注意。

所以，在生意上的往来、各地区的洽谈会、招待会上，如能巧妙地活用故乡语言，也会增加彼此间的亲切感。

所以，只要排除原有的自卑感，正大光明地朗声说话，再渐渐让自己所说的内容更丰富，表达方式更活泼，那么，不管在什么场合或什么状况下，都不会感到害怕了。

◎ 故露破绽，请君入瓮

唐玄宗时，有李适之和李林甫两位宰相共同辅政。二人面和心不和，互相勾斗，但表面上还很客气。

唐玄宗荒于酒色，穷奢极欲，弄得国库日见空虚，满朝文武都很着急，日夜思想开源节流之计。最后，皇上也感觉到了财政威胁，下诏让两位宰相想办法。

形势所迫，二人都很着急。但李林甫最关心的却是如何斗倒政敌，独揽大权。看着李适之像热锅上的蚂蚁，李林甫生出一条毒计来。

散朝之后，二人闲扯，李林甫装作无意中说出华山获金的消息。他看到李适之眼睛一亮，知道目的达到了，便又岔开话题说别的。李适之果然中计，忙不迭回家，洗手磨墨写起奏章来，陈述了一番开采华山金矿、以应国库急用的主张。

唐玄宗见到奏章大喜，忙召李林甫来商议定夺。李林甫装出欲言又止的样子，玄宗说："有话快讲！"李林甫压住了声音装作神秘地说："华山有金谁不知？只是这华山是皇家龙脉所在，一旦开矿破了风水，国运难测。"玄宗听罢点头沉思。那时，风水之说正盛行，认为风水龙脉可泽及子孙，保佑国运。而今听得李适之说出了这样的馊主意，玄宗心中当然不高兴。李林甫见有机可乘，忙说："听人讲，李适之常在背后议论皇上的生活末节，颇有微辞，说不定，这个开矿坏风水的主意是他有意……"玄宗心烦意乱，拂袖到后宫去了。李林甫见目的达到，心中暗喜。

自此，玄宗见了李适之就觉得不顺眼，最后，找了个过错，把他革职了。朝廷实权，便落在了李林甫手中。

说话不严密而露出破绽，也是一种丢丑。如果有意为之，故卖破绽，则可达到以露丑制胜的目的。说话时有意识地通过看似失语的语言形式，"无意"地透露给听话者某种虚假的信

息，从而使对方信以为真，以正中说话者的下怀。

李某的弟弟一张借款字据找不到了，非常着急。李某给他出了一个主意，几天后，弟弟笑嘻嘻地说：“借据来了”。原来，弟弟照他的主意发了封电报，要借方快速寄还5300元。然而，借方实际只借了3500元，看电报后很生气，回信说“我只借了你3500元，正准备还你。你不要昧着良心瞎说。”弟弟故意把3500元写成5300元，露出破绽，让借方更正。对方一回信，也就等于补写了借据。弟弟有了“借条”后，便写信道歉，说写成5300元是笔误，请求谅解。

在传统的文化观念中，人们是很忌讳“家丑外扬”的。在商品经营中更是如此，“王婆卖瓜，自卖自夸”，绝大部分经营者都是广泛宣传自己的产品如何如何好。久而之久，人们对此便感到厌烦，以致出现怀疑和不信任感。“家丑外扬”则恰恰相反，经营者设身处地地站在消费者的立场上，披露产品存在的问题，以诚待客，以心换心，在人们心目中树立诚实的企业形象，以此换来顾客对产品的信任和青睐，扩大市场占有率。

在这个资讯泛滥的社会中，要想说服别人，不能再光用“全国第一”和“誉满全球”这些老旧的广告词来夸口了。无论你如何大声疾呼，别人也都不会再回头看一眼。

近来的宣传广告，似乎已经考虑到用露丑制造幽默感和趣味性来打动人心。有一家汽车公司，宣称能制造出“全世界最优秀的汽车”，他们推出的一个广告是这样的：

整张照片的焦点，在于驾驶座位。底下有一行文字，写着“抱歉，在汽车的行驶中，还可以听到钟的滴答声。”

表面上看来，是发表道歉声明，但事实上是在自夸他们的汽车，跑起来完全没有引擎的声音，非常安静。

“丑”能在广告中“露脸”，是因为它能抓住消费者的两种心理：追求新鲜的逆反心理。

美国一家公司的董事长有一次在郊外散步，不经意看到几

个小孩在玩一只肮脏且异常丑陋的昆虫，爱不释手。他顿时联想到：市面上销售的玩具一般都是形象优美的，假若生产一些丑陋玩具，又将如何？于是，他布置自己的公司研制一套“丑陋玩具”，迅速向市场推出。

这一炮果然打响，“丑陋玩具”给公司带来了收益，使同行羡慕不已。于是“丑陋玩具”接踵而来，如“疯球”就是在一串小球上面，印上许多丑陋不堪的面孔；橡皮做的“粗鲁陋夫”，长着枯黄的头发、绿色的皮肤和一双鼓胀而带血丝的眼睛，眨眼时又会发出非常难听的声音。这些丑陋玩具的售价超过正常玩具，但一直畅销不衰，而且在美国掀起了行销“丑陋玩具”的热潮。在这则事例中，我们还能看到了人们对于丑陋事物怀有悲天悯人的情怀，这也是露丑成功的原因。

我国也有露丑广告的成功例子。

在打击假冒伪劣商品之际，有家商店却在门口的广告牌上赫然大书：“本店专营假货”。好大的胆子！人们在愤慨之余，禁不住要进商店看个究竟。进去一看，方知上当：原来，它这个“假”不是“假冒”、“伪造”的那个“假”，而是指“人工制造”的那个“假”——假发、假牙、假肢……这家商店故弄玄虚，跟顾客开了个不大不小的玩笑！

■ 人性弱点厚黑真言三十二：自掩其美

——官场是最容易受猜忌的场所，为了权和利，大小官吏们都相互提防，相互算计，稍有不慎，就会被人暗箭射中而翻身落马。最有效的厚黑策略就是自掩其美，藏巧示拙，不要成为别人的靶子。

封建官场是最容易受猜忌的场所，为了权和利，大小官吏们都相互提防，相互算计。这里也是最残酷的角斗场，稍有不慎，就会被人暗箭射中而翻身落马。最有效的厚黑策略就是自掩其美，藏巧示拙，不要成为别人的靶子。

◎ 功高切勿震主

人们常将官场上对立的两派称为“政敌”，纵观几千年的封建官场，那许许多多形同水火、势不两立的冤家对头，帮派朋党，在政见上有多大差别？有的根本就是一丘之貉，他们之所以斗得个你死我活，归根结底，还是为了权、利两字。“千里来作官，只为权和钱”，你要夺了他的权势，断了他的财路，他能不同你拼命吗？在这方面，官场与商场有一致的地方。但官场斗争总是以权力为依托的，便显得特别残酷，常常是以血淋淋的屠杀场面而告终。但，排斥异己的方式却并不总是真刀真枪的对峙、搏杀，常常是在觥筹交错、谈笑风生时进行，或煽风于君上，或点火于臣僚。

纵观历朝历代官场上派系倾轧、朋党斗争、个人较量的众多史实，我们可以发现，“进谗言”是斗争双方最为惯用的，几乎是一种屡试屡胜常用常新的手段。古今中外，大小衙门，概莫能外，大约在人类未来的政治历史中也不会完全绝迹。进谗言并不只是由于进谗言个人品德的卑劣低下，它有其产生、存在的历史土壤，这便是专制制度、个人独裁。朋党斗争，排斥异己并不仅仅是斗争双方的事，在他们之上，总有一个最高、最后的仲裁者，在封建社会便是皇帝。正是他的态度决定着双方的胜负。因此斗争双方都要使出混身解数去取悦他、争取他，使他站在自己一方。这个具有最后决定权的人，本来应该是一个具有识别忠奸的政治头脑，明辨是非的认识能力，不偏不倚的公正态度的人，不幸的是，历史的事实几乎总不是这样，占据这样重要位置的人，多是一些不识下情、喜怒无常、偏听偏信的人，这就是谗言屡屡奏效的根本原因。

武则天执政以后，为了巩固自己的政权，任用酷吏，大肆屠杀。先诛灭了李唐皇室贵戚数百人，接着又族灭了大臣数百家，至于刺史、郎将这一级别的官员，杀的更是不可胜数。那

时，“作官”几乎成了“送死”的代名词，以致朝廷每任命一名官员，宫中的婢女们便悄悄议论：“又一个送死鬼来了！”果然，不出十天半个月，这个人便遭到逮捕、屠杀、灭族。

虽然如此，求官的依然大有人在。凡是有宠可恃的人，必然有某种资本：或者和权势人物有某种特殊的关系，或者立过什么大功，或者具有某种为权势者所赏识的特殊才能。但是，官场上的事情是三十年河东，三十年河西，有资格施给你恩宠的那个人是在不断变化的，或者他本人失去权势，你所倚恃的靠山失去了，一切恩宠顿时冰释雪消；或者他的兴趣变化了，喜好转移了，你所倚恃的资本贬了值，你的恩宠也就衰弱了。然而恃宠者在春风得意时，是想不到这一点的，他们恣意妄为，傲视一切，于是，为自己树立了一个强大的对立面，一旦时易世移，对手们群起而攻之，恃宠者不败何待？所以司马迁说：“诸侯而骄人则失其国，大夫而傲人则失其家。”

官场上的人应该记住老子的话：“生而不有，为而不恃，功成而弗居，夫唯不居，是以不去。”

有一个词牌叫《沁园春》，所谓沁园，指的是沁水公主的园田，沁水公主是东汉第二代皇帝汉明帝的女儿，汉章帝的妹妹，准会想道以她这样尊显的身份，居然还会受人欺负，田园还是被人侵夺，这个欺负到公主头上的人，便是飞扬跋扈一时的外戚窦宪。

窦氏家族在东汉前期，声名十分煊赫，窦宪的曾祖父窦融原是盘踞西北的一位地方割据势力，在刘秀争夺天下时，他归顺了刘秀，使得刘秀顺利地统一了西北地区。刘秀对他十分感激，封他为大司空。窦氏家族，一个被封为公，两人被封为侯，三人娶了公主，四个人担任两千石的要职。祖孙同朝，府第连片，奴婢数千，其显赫之势，当朝的皇亲国戚，文武功臣之中，没有人可与之相比的。窦融这个人倒十分清醒、谨慎，他自以为不是刘秀的旧臣，没有攻城掠地的大功，而现在地位在满朝公卿功臣之上，感到十分不安，曾一再辞让爵位，并上

书说："臣已经五十三岁了，有个儿子年仅十五，天性顽劣愚钝，我经常教导他读圣贤之书，凡事遵循圣人之道，不愿意他有才能。怎么能让他无功受禄，继承大片国土，享受诸侯那样的待遇呢？"

光武帝不同意。有一次散朝之后，他故意留了下来，想再一次提出请求，光武帝刘秀明白他的意思，还没等他都口，便派人将他打发走了，事后对他说。"我知道你又是要辞让，退还封地，所以让你走了。今天咱们谈点别的，这事就不要再问了。"

可惜他的后代却没有这种眼光，儿子窦穆娶了一位公主，然后贪权揽势，干预政事，骄纵不法。他为了将自己的封地搞成一个独立王国，便遍布亲信，并以皇太后的名义，命令住在他封地上的一个皇室子弟赶回原配的妻子，而将自己的女儿强行许配给这个人，结果被人告发。光武帝刘秀大怒，免去了窦穆的官职，并将窦氏子弟全部赶出京师。

可是窦穆并不接受教训，在窦融死后，嚣张依然如故。后被告发，窦穆、窦勋父子两人双双被捕，瘐死狱中。窦家自此一度中衰。章帝娶窦宪的妹妹为皇后，窦家门庭一再升迁。可他不接受父祖自取灭亡的教训，专横比父祖有过之而无不及，以至满朝文武无不畏惧。窦宪就是在这个时候强行低价夺取了沁水公主的大片园田。

有一次，汉章帝车驾出游，途经沁园时，发现园田已经换了主人，便询问窦宪原因，窦宪不只自己不如实回答，而且低声喝令随从，谁也不许回答，章帝发觉了，不由大怒，斥责窦宪道："当着我的面你都敢如此颐指气使，大胆妄为，这和赵高指鹿为马有什么差别？连公主的园田你尚且敢巧取豪夺，何况一般的平民百姓？你不要觉得你有什么了不起，国家抛弃你窦宪，还不如同抛弃一只死老鼠一样？"天威震怒，窦宪这才真正感到了极大的恐惧，连他的妹妹窦皇后也异常不安，亲自向皇帝叩头谢罪，并退还了沁水公主的园田，此事才算平息。

不久，汉章帝死了，继位的汉和帝年仅十岁，窦太后临朝称制，实际上大权由窦宪所把持，他的一名门客上书告诫他说："古人说'生而富者骄，生而贵者傲'，生下来就富贵又能不骄不傲的，还不曾有过。如今足下宠禄隆盛，朝廷大臣部注视着你的言行，怎么能够不昼夜谨慎，以便长期保持美好的名声呢？外戚之家之所以在当代遭到讥评，在后世留下坏的名声，原因在于权势达到顶峰而不能自我抑制，官位过高而仁义不足。从西汉二百多年的历史看，外戚之家二十户，能够保全家族，全身免祸的，只有四家。殷鉴不远，怎能不谨慎呢？"

这真是一番金玉良言，可惜窦宪听不进去，他再掌权势以后，越发肆无忌惮，擅杀对手，连贵族大臣也难逃毒手，他的妹妹窦太后都不能容忍，便将他囚禁于宫中。他为了免受更大的惩处，便请求率兵去出击匈奴，立功赎罪。其实当时北方少数民族与东汉政权相安无事，就因为窦宪要保位固权，便无端地挑起了一场大规模的战争。他利用少数民族之间的矛盾，一打一拉，竟然大获全胜，斩杀匈奴兵将万余人，收降二十余万，获马牛羊骆驼百余万头，大军长驱直入，直达大漠之北，最后刻石记功于燕然山。

若就其战果而言，不在西汉名将卫青、霍去病之下。他既称雄于异域，更是威震朝廷。班师归京之日，迎接的人竟有称其为万岁的。他居功自傲，不只骄纵跋扈更甚于前，野心极大的膨胀，便有了杀帝自代之心。此时，他兄弟居要职，部属满朝廷，要做到这一点并不难。年轻的汉和帝孤立无援，成了一个名符其实的孤家寡人，能依靠的，只有在身边服侍的宦官，他便通过宦官郑众，联络了几家宗室、王侯，采取突然袭击的办法，斩断窦氏的羽翼，将窦氏一举击败，窦宪及其弟兄都被免官降职，赶出京城，窦宪知道大势已去，被迫自杀，重蹈了父祖的覆辙。

看来，太岁头上千万不能动土。

◎ 不要过于狂妄

我们在这里介绍了一个权势家族的兴衰历史。早在先秦时代，便有一些思想家指出“君子之泽，五世而斩。”权势人家的恩宠，最多经历五代也就中断了。回顾一下西汉的卫青、霍去病、霍光家族，东汉的窦氏家族、梁氏家族，直到唐朝的武氏家族、杨氏家族，直至明清的严嵩、魏忠贤等概莫能外，看来这是一个历史规律。为什么他们不能常保权势呢？

很多人在探讨这个原因。《战国策·赵策》中有篇文章《触龙说赵太后》在谈到权势之家“近者祸及其身，远者及其子孙”这一现象时，触龙认为这是由于“位尊而无功，俸厚而无劳，而挟重器多也。”触龙只从无功无劳上找原因，那么有功有劳就能避免败亡吗？《后汉书》作者范晔把板子全打在后立的君主身上，更是不够全面。还应该更多的从权势者本身方面找原因。

《后汉书》在谈到两汉那么多显赫一时的外戚最后都归于败亡时说：“汉外戚，从西汉到东汉，共有十几族，不只有豪强专横，权势达到极点而自取灭亡的，也有被后来继位的君主忌恨而败亡的，这其中是可以悟出一定的道理的。为什么这样说呢？这种外戚人家，在先帝时便已倍受荣宠而且据有重权，后来的君主不曾加恩于他们，对他们感情疏远，可又不得不礼敬他们，勉强去和他们商量政事。后立的君主自有其要重用的新贵，可是不除掉这些老臣，新贵便不能得到权位，老臣便处于一个十分危险的地位。他们既与后主新贵有了矛盾，权势削弱，因谗言而遭败亡，便也是很自然的事了。”

权势是一种毒剂，人一旦迷恋上它以后，便会像吸食吗啡一样中毒，这种中毒现象表现在两方面，一是对权势的更加贪得无厌的追求，最后必然发展成为政治野心；一是对感官享受永无止境的奢求，最后必然导致贪赃枉法。权势又是一把双刃

剑，它要无情地刺向一切阻碍它发展的人，无论是对手或者原为朋友的人，直至掌握最高权力的人。这样，追逐权势的人，随着权势的日益扩张，劣迹便日益昭彰，自身的抵抗能力也日益衰弱；而同时，他却为自己树立了一个强大的对手，甚至包括握有最高权力的人。这样一来，他除了败亡，还会有其他的结局吗？

邓艾是三国时期魏国人，他原是一个给人放牛为生的孤儿，又因为有口吃的毛病，总也没能谋上个什么差使。后来由于一次偶然的机会，他遇见了司马懿，司马懿发现他并非寻常之辈，便委以官职，从此，他跻身于魏国的军界、官场。由于他出色的军事指挥能力，屡建奇功，官职一再升迁，从一个下级军官最后封侯拜将，成为魏国后期最为出色的将领。

公元263年，他奉命率师西征蜀国。蜀道之难，难于上青天，他不畏艰险，迎难而上，在穿行七百里无人地带时，沿途尽是不见顶的高山，不可测的深谷，粮食又已经用尽，军队几乎陷入绝境。邓艾身先士卒，亲自前行探路，有的地方根本无路可走，他便用毯子裹身，从险峻的山崖上滚了下来。就这样尽经险阻，走奇道，出奇兵出其不意地包围了蜀国的京城成都，迫使蜀国的皇帝后主刘禅投降，刘备所开创的蜀国至此灭亡。

由于建立了这样不世的殊勋，朝廷下诏大大褒奖了邓艾，授他以太尉高衔，赐他以两万户的封赏，随他出征的将官也都加官晋级。邓艾因此居功自傲，洋洋得意地对部下说："你们要不是因为我邓艾，怎么会有今天！"又对蜀中人士说："要不是遇到我邓艾，你们恐怕早就没有性命了。"同时，给朝廷中执掌大权的司马昭提出了他对下一步行动的安排：虽然现在是乘胜攻吴的好时机，但士兵太疲劳了，可留在蜀中修整，并修造船只，作攻吴的准备，以优厚的待遇对待刘禅，封他为扶风王，其子也封为公侯，原有的部下也尽赏以钱财，以此表示对投降国君的优宠，来诱使还没有投降的吴国皇帝。

这样的事情，只有中央朝廷才能有权决定，因此，司马昭未置可否，只是派人告诉他："凡事应当上报朝廷，自己不得作主。"邓艾不听，依然坚持自己的意见，并当众宣言说："我受命出征，既然已经取得了灭国虏帝这样的重大胜利，至于安排善后的事情，稳定新降之国的局势，应该由我相机处理。蜀国的地理形势十分重要，应当迅速安定下来，如果什么事情都等待朝廷的命令，路途遥远，延误时机。古人说过：'大臣在离开国境之后，凡是有利于国家之事有权自己作主。'现在是非常时期，不可按常规办事，以致失去良机。兵法上说，一个优秀的将领应该是，进攻不是为了追求个人的好名声，退却也不害怕承担罪责，我虽然还达不到这样高的标准，却也不愿为了避嫌而损害国家的利益！"

邓艾的这一番话自然没有什么错误，但是，对于一个手握重权且远离国土的人来说，这种话不能不令人心生疑窦。与他一同出兵的钟会对他的大功本来就十分妒忌，便以此为把柄，诬告他有谋反心。司马昭也担心他功高权大，难于控制，于是，一道诏书下来，将邓艾父子用囚车押送京师，中途被仇家杀掉。

可怜耿耿忠心，七十高龄的邓艾，再也不会想到，当他建立殊勋之日，也正是灭亡之时。

张说是唐玄宗时的宰相，既有智谋，又有政绩，很得唐玄宗的信任，他也就恃宠而骄，目中无人，朝中百官奏事，凡有不合他的意的，他便当面斥责，甚至加以辱骂。他不喜欢御史中丞宇文融，凡是宇文融有什么建议，他都加以反驳。中书舍人张九龄对他说："宇文融很得陛下恩宠，人又有口才、心计，不能不加以提防。"张说轻蔑地说："鼠辈，能有什么作为！"

偏偏张说自己也不是无懈可击的人，他贪财受贿，终于被宇文融抓住了把柄，向皇帝奏了他一本，朝廷派人一查，还真是有那么回事。这一来张说神气不起来了，吓得在家待罪。当

唐玄宗派宦官高力士去看望他时，他蓬头垢面，坐在一块草垫子上，一只粗劣的瓦罐中，盛的是盐水拌的杂粮，算是他的饭食，等待着朝廷给他的处分。

唐玄宗知道了这个情况，倒颇同情他，想起他毕竟是有功之臣，便只撤掉了他的宰相职务，并没有另加其它惩处。

一个大臣恩宠正隆时，在处理人际关系时，常常表现为三种形式：对君上越发恭敬，以保其宠；对同僚排斥倾轧，以防争宠；对下属盛气凌人，以显其宠。这其实是一种很不智的做法，这样一来势必树敌太多，使自己陷于孤立。这种人又常常只是将职位相同、权势相当的人视作对手，小心加以防范，而对职位比自己的低的人往往不大放在眼里，如张说所说的那样，“鼠辈，何能为！”这更是一种缺乏远见的做法，殊不知“过河卒子顶大车”，下属们造起反来往往最能击中要害。金无足赤，人无完人，任何一位权势者都有自己薄弱的环节，不要因为一时的恩宠而忘乎所以。

官场中人的“韬晦”，是人周旋于官场之中，身游离于是非之外，仿佛弹火纷飞战场上的堡垒和掩体，它不是一种生存方式，而是一种生存的厚黑艺术，它完全符合战争的要义：第一保护自己，第二消灭敌人。它在官场上的表现方式也是百态纷呈，完全因人因时而异。置身于官场中的人，应该懂得点辩证法，应该有点长远眼光，“极盛而衰”、“恃宠而骄”的人们，遭祸的原因便是不具备这两种能力。

◎ 该放弃的就要放弃

“祸兮福之所依，福兮祸之所伏”，老子的这两句话，应该作为一切官场中人们的座右铭。当你在权势正隆的时候，千万不要以为那是绝对不可动摇、永远不会衰败的。要清醒地认识到，在那火烹油般的鼎盛之中，已预伏了危机，已埋下了祸根。历代官场的许多智者，正是因为认识到了这种祸福相传的

关系，并能预作安排，所以能够避免祸难。

他们的做法是：一、不贪。不要以为官职越多越好，头衔越高越荣，当你多了一个官职，增高一级头衔的时候，固然在身上增添了一道光环，同时也套上了一道绳索。要适可而止，要量力而行，该推就推，该避就避，该让就让。二、不恋。当预见到可能出现危机时，千万不要恋栈，不要舍不得那锦绣繁华之梦，富贵温柔之乡，要急流勇退，及早抽身退步。《红楼梦》中有一支曲子——“恨无常”，全文是：喜荣华正好，恨无常又到。眼睁睁，把万事全抛。荡悠悠，把芳魂消耗。望家乡，路远山高。故向爹娘梦里相寻告：儿命已入黄泉，天伦呵，须要退步抽身早！

这应该是官场中人的晨钟暮鼓！

范蠡是春秋时越王勾践的辅臣，当勾践败于吴王夫差之后，他竭心尽力，辅佐勾践，教勾践以韬晦之术，亲随勾践到吴国作人质。当时吴王夫差曾亲自向他策反说：“我听说聪明的妇人不嫁给破亡的家庭，出色的贤人不出仕灭绝的国家。现在勾践无道，国家即将灭亡，你们君臣都成了我的奴仆，囚禁在石室之中，这不是太鄙贱了点吗？我想要赦免你的罪过，只要你能改过自新，弃越归吴，我一定重用你。脱离忧患而取富贵，你看怎么样？”当时越王勾践吓得伏地哭泣，唯恐范蠡投靠吴国。范蠡不卑不亢地说：“我也听说，亡国之臣，没有资格谈论政事；战败的将军，也不配再谈什么勇敢。我在越国时，未能辅佐越王多行善事，以致得罪了大王，幸而大王没有加罪，使我君臣性命得以保全，有幸侍奉大王，我已很知足了，哪里还敢奢望什么富贵？”

就这样，他一直陪着勾践在吴国作了好几年人质。后来回到越国后，他修船造箭，训练士卒，经过十年生聚，十年教训，越国终于强大起来，又是他同勾践一起，出兵击败了吴国，迫使吴王夫差自杀。范蠡可以说是越国重建的第一大功臣，可胜利之后，他却发现：越王有猜忌臣下之意，于是找了

个借口对越王说："我听说'主辱臣死'，从前，大王受辱，臣之所以不死，是想忍辱负重，以完成复仇的大业。现在吴国已灭，大王如果肯于原谅我当年忍辱偷生的罪过，请允许我这把老骨头退居江湖。"

越王勾践颇觉出乎意料，立即严辞拒绝："我是由于你的辅佐，才得以有今天，我正想报答你，你怎么倒要弃我而去？你如果留下来，我与你共享荣华富贵，你如果走了，我就杀掉你的妻子儿女！"范蠡说："处死我倒是罪有应得，我的妻子儿女有什么罪过？不过生死也只有听凭大王了，我也顾不了那么多了！"当夜便驾了一叶扁舟，涉三江，入五湖，又经五湖入海，来到齐国，隐姓改名，隐居于陶山，自号陶朱公，做起了贩卖牛羊的生意，不几年便获利千金，成为我国历史上第一名富商大贾。

范蠡的引退，出于他对越王勾践政治品德的清楚认识，他在离开越国前夕，曾致信另一名大功臣文种，指出"越王为人，忍辱是功，可与共患难，不可与共安乐。于今不去，祸必不免。"那句著名的话："狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡"，便是出自范蠡之口。文种没有听他的话，最后果然被勾践杀害。

"可与共患难，不可与共安乐"，这句话概括了相当多的开国之君共同的政治品质。这些人，在夺取江山的艰难岁月里，表现得那样的礼贤下士，求才若渴，豁达大度，若是那些能臣大将立了大功，他们会传令嘉奖，赐诗褒扬，封官许愿，那亲密劲，不似君臣，分明是兄弟一般。其实，就在此时，他们在心中已经暗暗记下一笔笔账：什么时候不听我的指挥了，什么时候在背后议论过我了，什么时候跟我的对手有过交往了……他虽然十分忌恨，但却不好发作，因为他还需要这些人为他效力卖命。一旦大业告成，江山坐稳，他迟早便会换一副面孔，来个秋后算账，那些出生入死的殊勋完全被抛在一边，而将当年的隐恨就爆了了出来，仿佛那些能臣武将从来就是在反

对他。这一点，我们从勾践对文种、刘邦对韩信等功臣的态度上，看得最为明显。

奇怪的是范蠡，既然知道勾践其人只可共患难，不可共安乐，又何必去同他共患难呢，早一点去经商不是会发更大的财吗！张良是刘邦的心腹谋臣，在楚汉相争的一些关键时刻，正是他的奇谋妙策，使刘邦一次次转危为安，反败为胜，对于西汉的建立，他立下了不可磨灭的功勋。当大封功臣时，刘邦亲自提议封他三万户，让他在丰饶的齐地自行选择所需要的封地。这相当于一个王爵的封赏，而张良却婉谢了，只要了刘邦故乡附近的一个小小的留县，他最初和刘邦便是相会于此的。待到天下大势已定，刘邦已经坐稳江山时，他却称病不朝，闭门谢客，学起道家那一套辟谷导引之术，并宣称自己“以三寸之舌为帝王之师，封万户侯，此布衣之极，我已十分知足了。从今以后，愿全弃人间事物，追随古代神仙而去！”便再也不愿与闻朝政。

张良、萧何、韩信被称为汉三杰，然而这三个人的结局却大不一样：张良是功成身退，萧何是功成身显，韩信是功成身诛。三种结局，代表了古往今来所有功臣人生道路不同的最终归宿。张良是一个伟大的智者，他未必会相信神仙、长生等虚妄一说，他之所以要退隐，是基于他对刘邦这类国君的清醒认识，他曾直接对刘邦说过：“今陛下为天子，而所封皆萧、曹故人所亲爱，而所诛皆生平所仇怨。”张良以一个韩国的后裔，足智多谋，一言而退百万之师，刘邦能容下他吗？所以他见机而作，适可而止，及早抽身退步。司马光因此称赞他为“明哲保身”。

萧嵩在唐玄宗时任宰相，因与另一名宰相关系不够融洽，便上书皇帝，请求退休，玄宗问他：“我并没有厌倦你，你为什么要退休?”萧嵩说：“我蒙受陛下的厚恩，任职宰相。富贵已到了极点，趁着陛下还未厌倦我的时候、我还能够平平安安退下，等到陛下厌倦我了，我的头颅都难以保住，怎么还能

按自己的愿望行事呢?”他后来终于如愿以偿，优游园林，修身养性，活到八十多岁。

据说赌场上的人有这么一种心态：赢家越赢越想赢，恨不得别人的钱财全都据为己有才肯住手，结果却可能输个精光。官场上的许多人也有类似的心态及遭遇：官职越高还要高，恨不得作到皇帝才罢休，结果却可能是身死名灭。这种人的失败在于不懂得适可而止，不懂得知足常乐。萧嵩没有踏这种人的覆辙，当他预见到可能出现的祸难苗头，便毫不恋栈，及时抽身退步。他的决定是十分明智的。这样的智者在历代的官场也并不少见。

战国时的著名谋臣范雎臣事秦昭王，他内除强臣，外灭敌国，极大地提高了秦昭王的权威，扩张了秦国的势力，得到秦昭王十分的宠信。后来由于他所推荐的一名将领投降了敌国，根据秦国的法律，他应当被灭三族，秦昭王念他功大，毫不罪怪，范雎预见到不久将有大祸临头，后经别人向他阐述了一番日中则移、月满则亏，物盛则衰的道理，他立刻猛醒，说道："欲而不知止，失其所以欲；有而不知足，失其所以有。"立即辞官让位，免除了一场灾祸。

"知足长乐"，这话既含有深刻的人生哲理，又是一种很有教益的官场哲学。在唐代中期政坛上，李泌是一个很有点神秘色彩的人物，他历仕玄宗、肃宗、代宗、德宗四个皇帝。那是一个多灾多难的时代，奸臣当权、藩镇割据，许多大臣不是死于奸佞的谗言，便是死于武夫的刀剑。而他被四个皇帝所信任，虽屡被诬陷和谗毁，却能幸免于难，保全终身，其中的诀窍有两条，一条是避权让位，一条是功成身退。早在唐玄宗时，他还是一个少年，因其出色的智慧而闻名于朝廷，唐玄宗要任命他为太子李亨的官属，他辞谢了，只愿以布衣的身份与太子来往，李亨称他为先生，对他十分尊重。后来因遭杨国忠的忌妒而遭贬斥，他干脆弃职而去，去游于嵩山、颍水之间，避免了一次灾难。

安史乱起，新即位的肃宗李亨特意派使臣去请他出山，并要任命他为宰相，他又坚决辞谢了，对肃宗说："陛下以宾客、朋友的身份对待我，这不是比宰相还要尊贵吗？请别勉强我了！"肃宗也只好由他，但对他的尊宠信赖，可谓非同寻常，出则并驾齐驱，入则联床而卧，朝中事无巨细，全都请教于他，对他言听计从，甚至连元帅、宰相的任免，以至太子的人选，也都要听从他的意见，真是所谓不在其位而谋其政。每当朝中议事时，他和皇帝联袂而坐，大臣们在下面便指指点点地说："穿黄袍的是圣人，穿白袍的是山人。"这样一种高级参谋的身份，使他既可参与决策，又不必承担任何责任，一旦发现有于己不利之事，进退也很自由。

当唐朝的军队收复了失陷的长安，平定安史之乱的斗争取得了巨大胜利之后，他便向肃宗请求还山归隐，他说："我已经报答了陛下对我的厚恩，如今重新作一个闲散之人，没有比这更快乐的事了。"这使唐肃宗十分吃惊，"我与先生这几年来共同历经忧患，如今将要同享欢乐，先生为什么突然要离我而去呢？"李泌严肃地说："我有五条不能留下来的理由，恳请陛下任凭我离去，使我免于一死！"肃宗不明白，问道："此话怎讲？"李泌说"我同陛下相知太早，陛下对我倚托太重，宠信太深，我的功劳又太大，行为又太不一般，这五条正是我不能久留的理由。"肃宗没有表态，只是说："该睡觉了，这事以后再说。"李泌坚持说："陛下如今与臣同榻而卧，臣的请求还不能得越批准，更何况将来在朝堂之上、公案之前！陛下不许臣离去，这无案是要置臣于死地。"肃宗说："没想到你对我疑惧到这个地步，我哪会干出杀你的事来呢？你简直把我看成是只可共忧患而不可共安乐的勾践了！"李泌说："正因为陛下不会杀臣，臣才请求归隐，若是陛下要杀臣，臣又怎敢说话？而且杀臣不是陛下，而是'五不可'。陛下待臣如此之好，臣有些事情还不敢说；将来天下安定之后，臣就不敢说话了。"

李泌对官场的风云看得可谓透彻，处理得也很得法，就是这样，仍免不了遭到奸佞之辈如宦官李辅国等人的忌妒、陷害，他终于坚决离开朝廷，隐居衡山。肃宗赐他三品官的俸禄并在衡山为他建了房舍。

李泌曾经当过道士，受道家思想影响很深。道家思想的创始人老子说过："功成、名遂、身退，天之道。"李泌便是按着这个"天之道"去做的，他立功而不求官，名成而不恋位。可为则为，不可为则不为。有所为有所不为。见机而作，适可而止。功成身退，无所羁绊。实在是官场中人生的最佳境界。

■ 人性弱点厚黑真言三十三：内刚外柔

君子报仇十年不晚，心上确实得有一把刀。忍于已之谓厚，忍于人之谓黑。无论你的目的何在，无论环境如何沧桑，无论人事如何变化，都要一忍再忍，内刚外柔，你才能实现最后的目标。

◎ 玉不能碎，瓦也要全

有一种人固执“宁为玉碎，不为瓦全”的观念，结果弄

得玉也碎，瓦也不全。如果是为了顾全大局，为了更高远的目标，那么，你为什么要生气？忍是传家宝，忍为天下先。身为现代人应该把握时机，不贸然行动。把握住时机则能由弱变强，由小变大。如果不知把握时机，非得弃弱逞强，到时非但不能实现自己的目标，反而会输个一塌糊涂。历来成功的从政者都知道“忍”字是传家宝，能忍者方能伺机待时，等到自己有足够的力量与对手抗争时方猛地反击，定能一战而胜，这样玉不碎，瓦也全，何乐而不为？

宋代苏洵曾经说过：“一忍可以制百辱，一静可以制百动。”这就是说忍的作用抵抗千军万马，可以说是“忍小谋大”的策略。诸葛亮对孟获七擒七纵，忍住仇恨，并且是一忍再忍，终于以自己的忍让制服了叛军，保住了国家的安宁与和平。

齐国去攻打宋国，燕王为表示联盟之意也派张魁作为使臣率领燕国士兵去帮助齐国。齐王却杀死了张魁。燕王听到这个消息后，非常气愤，连忙召来手下文武官员说：“我要立即派军队去攻打齐国，给张魁报仇。”

大臣凡繇听说后求见君王，劝谏说：“从前以为您是贤德的君主，所以我愿意追随您的左右。现在看来是我错了。所以我希望您允许我弃官归隐，不再作您的臣子。”燕昭王迷惑不解地问道：“这是为什么呢？”凡繇回答：“松下之乱，我们的先君被俘，您对此感到非常痛苦、但却仍能侍奉齐国，是因为力量不足啊。如今，张魁被杀死，您却要去攻打齐国，这是不是把张魁看得比先君还重呢？”接着，凡繇请燕王停止发兵。燕王说：“那我该怎么办呢？”凡繇说：“请大王您穿上丧服离开宫室，住到郊外，派遣使臣到齐国，以客人的身份去请罪，说：这都是我的罪过。大王您是贤德君主，燕国的使臣被杀死，这是我国选人不慎啊。希望能够让我的使臣以表示请罪。”

燕王听从了凡繇的厚黑建议，又派一个使臣出使齐国。

使臣到达齐国，正逢齐王在举行盛大的宴会，参加宴会的近臣、官员、侍从很多，齐王就让燕国使臣进来禀告，使臣说："燕王非常恐惧，因而特派我来请罪。"使臣说完，齐王甚为得意，又让他复述了一遍，借以向近臣、官员、侍从炫耀。

而后，齐王又让燕王搬回宫室居住，表示宽恕燕王。燕王委屈求全，为攻打齐国创造了时机和条件，接着又在一大批贤才的尽力辅佐下不断积养实力，壮大军威，终于在随后的济水之战打败齐国，雪洗前耻。

如果当时燕王非要逞一时之勇，在没有做好充分准备的情况下就去攻打齐国，很可能早就成了刀下冤魂了。

老子在《道德经》中说："曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑……古之所谓曲则全者，岂虚言哉？诚全而归之。"受得住委曲，方能保全自己；经得起冤屈，事理才能得到伸直，低洼反能盈满，凋敝反得新生，少取反而多得，贪多反而痴迷。其实在危难中能够保全自己的，全都懂得这个道理。

《韩非子·喻志》篇中记载着楚庄王的故事。春秋时，楚庄王继承王位，然而却一连三年不认真处理政事，其实他是在不动声色地了解内外情况，调查大臣私下的举动。后来有个大臣作谜语问楚庄王：南方有大鸟，三年不飞，三年不鸣，这是什么鸟？楚庄王答曰："虽无飞，一飞冲天；虽无鸣，鸣必惊人。"果然，不出半年，楚庄王亲自听政。后遂霸天下，成为春秋五霸之一。

俗话说："新官上任三把火"。楚庄王的火虽然烧得晚了一点，却能发挥火的最大热量。假设他一日为王，就大刀阔斧地进行自己意想之中的改革，就等于无的放矢。忠奸不辨，处士不举，靠谁来为自己出谋划策、鼎力相助呢？隐忍三年，既体察了国情、民情，熟知天下大事，又能识辩忠奸，去除杂莠，楚庄王这把火烧得实在是够聪明。

俗语说得好，大丈夫能屈能伸。讲的是汉时辅佐高祖刘邦称帝的大将韩信忍受胯下之辱的故事。韩信原是个穷青年，经常背着宝剑在街上闲逛。一天，一个泼皮突然拦住他的去路，对他趾高气扬地说道："你经常背着宝剑，又长得人高马大，其实是个怕死鬼。不信，你敢杀死我吗？如果不敢，那就乖乖地从我的两腿之间爬过去！"面对这种挑衅，韩信非常生气，但很快就冷静下来，弯下腰来从那无赖的胯间爬了过去，惹得满街围观的人都哄堂大笑起来。韩信却若无其事地站起身，慢慢地走开了。

如果一朝富贵，那么所处的环境就会迥然不同了，但这时仍然要忍于清贫，安于寂寞。

刘邦曾经是个三尺布衣，穷得很。等他打败项羽，自己做了皇帝，身在万万人之上，境遇就阔绰多了。不但有人侍候着自己的衣食起居，而且还会有许多天下美女争相献色，只想能讨得他的欢心便别无所求了。打了半辈子的仗，如今美女上门，怎么能不怦然心动，享乐一番呢？这也不为过。但是如果从此成性，乐此不疲，荒废朝政，那就是大大的失误了。各朝各代的末期，多半是和国君的贪图酒色脱不了关系的。

金钱和美女，男人都垂涎三尺，为政的男人更可以轻松获取。但是，万事都讲究一个度，超过了一定的度，好事也会变成坏事。如果贪心太盛，对金钱和美女总是如饥似渴，那么不但不会从中吸取从政的动力，还会分散消解你的意志力和活力，使你变得头脑迟钝简单，缺乏进取心和创造力，慢慢失掉自己眼前的荣誉和地位。

历史上成大事者都善于控制自己的欲望，掌握自己的心境，约束自己的言行。他们无论受到什么刺激，都能保持沉着、冷静，而不产生冲动行为。必要时能节制自己的需要，忍受身心的苦痛和不幸，克制自己的各种消极情绪，表现出高度的忍耐性，在待人接物上表现出忍让克己。

◎ 尺蠖之屈，龙蛇之蛰

黑格尔说：“一个志在有成就的人，他必须能如歌德所说，知道控制自己。”匹夫之勇、妇人之仁，只会自误前程。项羽拔山盖世之雄，呜咽叱咤，千人皆废，为什么身死东城，为天下笑？他失败的原因，韩信所说：“妇人之仁，匹夫之能”两句话，包括尽了。“妇人之仁”，是心有所不忍，其病根在心子不黑；“匹夫之勇”，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽与刘邦，同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，“大楚皇帝”的招牌，立刻可以挂出，他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江卷土重来，尚不知“鹿死谁手”？他偏偏说：“昔与江东子弟八千人，渡江而西，今无一人还，纵江东父兄，怜我念我，我何面目见之。纵彼不言，我独不愧于心乎？”这些话，真是大错特错！他一则曰：“无面见人”，再则曰：“有愧于心”。究竟敌人的“面”是如何长起的，敌人的“心”是如何生起的？也不略加考察，反说：“此天亡我，非战之罪”，恐怕上天不能任其咎罢！

我们常常见人书空咄咄，大叹怀才不遇而怨天尤人。

其实，机会往往是被自己错过的。

以项羽为例，他先是错过了杀掉对手刘邦的机会，接着又错过了卷土重来的机会，最后落得穷途末路，也算咎由自取。关键是不能忍之也。

但是，有些人却往往不能控制自己的情感和行为，遇到某种刺激或诱惑。易于兴奋，易于激动，处理问题冒失、轻率，好意气用事，不顾后果。有的人贪得无厌，官位越高越好，权力越大越好，金钱越多越好。这种人由于不能很好地控制自己的个人欲望，从而渐渐地走上反面。

水不像火，人们见了烈火都心生畏惧，哪怕是一烛火焰，

人们也不敢把手伸人其中，深怕被灼烧毁了皮肤。而水则不同，尽管人们见了洪水更加畏惧，而一溪清泉，甚至一条大河，人们也愿意“濯其足”，赤裸着身子跳进去游个尽兴了。

水性至柔。然而，一点一滴的水积聚起来，则就大不一样了。也有这样一句话：滴水可穿石，这是指时间上的持久精神，多指毅力与恒心。而水还有另一种精神，一洼水流下去，碰到点东西就给挡住了。于是便顺着那个东西流。哪里低洼，它便往哪里流，如果水渐渐增多，哪怕前方的路堵死了，只要水还有，水能继续增多，它还“温文尔雅”地顺从这些阻挡的东西，一面顺从着流，一面顺从着上升水位，直到那一关键时刻，它才真如猛兽一般冲破阻碍它的“牢笼”，势不可挡。

水性至柔，水性又至刚。

内刚外柔的旨义所倡导的即为水的精神。古人也早已为它进行了无数次实践，证明了它是弱者变为强者，由失败转人成功的捷径。

楚庄王率部队攻打郑国，郑国的国君却是袒胸露臂赤手空拳领着子民们在路上欢迎楚庄王，楚庄王看到这样的场景只好说：“郑国国君，一定会礼贤下士，老百姓们会拥护他，会为他拼死效命。”于是便撤军回去。

这便是《左传》里记载的“肉袒相迎”的故事。在那个时代，两军交战是非常讲求礼节的，人们都极为崇尚礼仪道德，如果楚军继续和郑人打仗，既使他们费九牛二虎之力把仗打赢了，也会是在众人面前失礼的，所以郑军以其道义胜过了楚军。

出兵相攻为动，以礼相待为静，由此可见，静可以制动，故宋苏洵曾言：“一忍可以制百勇，一静可以制百动。”

◎ 关键的话对谁都不能说

刘备小时候，倒是心直口快的。他家东南有棵五丈高的大

桑树，树冠的样子像是皇帝用的车盖。刘备和小孩们在树下玩当皇帝的游戏，指着树说：“我为天子，当乘此车盖。”这话碰巧被他叔叔刘元起听到了，吓得急忙捂刘备的嘴，怕传出去带来灭门之祸。

刘备小时候，张角兄弟们还没有闹起黄巾起义。朝里头虽然是宦官外戚们专权乱政，大兴党锢之祸，毒害正直的知识分子们，但天下基本上还是太平的，刘备的阔同族们还安稳地坐在龙椅上。天下太平无事，刘备一个小孩就想着做皇帝，你说奇不奇？

刘备被叔父捂了一次嘴，倒捂出了以后的性格——“性宽和，寡言语，喜怒不形于色”。长大以后，他嘴里就没几次实话了，能装就装，甚至三顾茅庐见了诸葛亮，他也是一番真诚的假话：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚而拯其厄，实为万幸！”他为什么不直接说：“备不量力，欲做皇帝，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚拯其厄，封你为丞相武乡侯！”

但假话说多了太闷，有时心情太好了，也不免说出实话。曹操借着报父仇的名义去打徐州的陶谦，其实是为了争地盘。陶谦找孔融求救，孔融兵力不够，就去请刘备。刘备一听大名鼎鼎的孔北海也恭恭敬敬地来请自己，忍不住就说一了句：“孔北海知世间有刘备耶？”得意之情，溢于言表。

刘备到荆州依刘表，没几天就想下手让关张赵云几位接管荆州的防务，幸亏刘表的夫人和蔡瑁等警觉得早，没有让刘备得手。刘备只得在新野吃一碗安乐茶饭，日子长了，髀肉复生。在刘表座上喝醉了，不由又吐出了实话：“备往常身不离鞍，髀肉皆散；今久不骑，髀里肉生。日月蹉跎，老将至矣，而功业不建：是以悲耳！”刘表说：“吾闻贤弟在许昌，与曹操青梅煮酒，共论英雄；贤弟尽举当世名士，操皆不许，而独曰天下英雄，惟使君与操耳，以曹操之权力，犹不敢居吾弟之先，何虑功业不建乎？”刘备乘着酒兴，失口答道：“备若有基本，天下碌碌之辈，诚不足也。”这句实话不要紧，刘表登

时就起了戒心。

诸葛亮等人一直劝刘备乘机取荆州、益州做为资本，刘备都以刘表、刘璋是同宗而不肯，坐失良机。好像他很顾念同宗的情义，可有一次让庞统问急了，他不由又说出了实话："今与吾水火相敌者，曹操也。操以急，吾以宽；操以暴，吾以仁；操以谲，吾以忠：每与操相反，事乃可成。若以小利而失信义于天下，吾不忍也。"

原来不是顾念同宗情义，而是偷偷定下了一套收取民心的行为准则，以与曹操竞争。他的宽、仁、忠不是天性使然，而是形势需要。

刘备在四川，张松阴谋败露被杀，刘璋和刘备翻了脸。刘备看时机成熟，干脆撕下面皮，露出狰狞嘴脸，杀了杨怀、高沛，夺了涪关，首战告捷。晚上和庞统喝酒，一得意就又说出了实话："今日之会，可为乐乎?"庞统也喝醉了，就指责刘备说："伐人之国而以为乐，非仁者之兵也。"刘备醉中对庞军师全不客气："吾闻昔日武王伐纣，作乐象功，此亦非仁者之兵欤? 汝言何不合道理? 可速退!"把庞统轰了出去，一觉睡醒了才后悔。

刘备有了两川做基业，就随时准备当皇帝，只是因为汉献帝还在，不能明目张胆，就先自封了一个汉中王。

曹丕篡汉，献帝刘协被贬为山阳公，受到曹家的优待，一直平安活到老。刘备的机会可来了，立即就做了皇帝，说是续汉统。《三国演义》的作者罗贯中在这里都没好意思秉笔直书刘备的行径，反而做了很多掩护，说是百官推举，刘备反复推让，有几句话是："孤岂效逆贼所为!""孤虽是景帝之孙，并未有德泽以布于民；今一旦自立为帝，与篡窃何异!"最后不得已，才听了群臣的意见，国不可一日无主嘛!

《资治通鉴》里这一段，刘备不但想当皇帝，而且都有点急不可耐了，司马光写道：

前部司马费诗上疏曰："殿下以曹操父子逼主篡位，故乃羁旅万里，纠合士众，将以讨贼。今大敌未克而先自立，恐人

心疑惑。昔高祖与楚约，先破秦者王之。及屠咸阳，获子婴，犹怀推让。况今殿下未出门庭，便欲自立邪！愚臣诚不为殿下取也。”王不悦，左迁诗为部永昌从事。

这怪不得刘备不高兴，费诗实在是天真得可笑，在这个时候偏偏泼冷水，难道他没有听说过刘备小时候就想当皇帝的故事吗？他被降了官职也是自取。

刘备是个英雄。在三国群雄并起的时代，他一个平民出身，卖过草鞋草席的人，能够凭两只空拳，屡败屡战，争得一席之地，确是不凡。辛弃疾有一首《水龙吟》，中间就提到过刘备：

楚天千里清秋，水随天去秋无际。遥岑远目，献愁供恨，玉簪螺髻。落日楼头，断鸿声里，江南游子。把吴钩看了，栏杆拍遍，无人会，登临意。

休说鲈鱼堪鲙，尽西风、季鹰归未？求田问舍，怕应羞见，刘郎才气。可惜流年，忧愁风雨，树犹如此！倩何人唤取，红巾翠袖，揾英雄泪。

刘备，他的特长，全在脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗话语有云：“刘备的江山，是哭出来的。”这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝；当他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑不足道，所以曹操说：“天下英雄，惟使君与操耳。”

在“三国演义”中，曹操骂刘备是“织席贩履小儿”，足见在他眼中刘备是个多么出身卑微的家伙。可是，你看刘备不是逢人就自我介绍是“中山靖王之后、汉景帝玄孙吗”？

光是这一点厚脸皮，就值得后人崇拜不已，更何况是其他事迹？他即使到了临死前，都还不肯放过孔明，迫得他“鞠躬尽瘁，死而后已”，侍候一个扶不起的阿斗。

■ 人性弱点厚黑真言三十四：死猪不烫

——真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂，如果再能适度地幽上自己一默，那效果就全出来了。

厚黑修炼得不够的人，往往在他人一两句话之下就脸红心虚，最没出息。真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂，如果再能适度地幽上自己一默，那效果就全出来了。

◎ 幽默是最好的挡箭牌

幽默是只有聪明人才能驾驭的语言艺术，而自嘲又被称为幽默的最高境界。由此可见，能自嘲的必须是智者中的智者，高手中的高手。自嘲是缺乏自信者不敢使用的技术，因为它要你自己骂自己，需要一张厚脸皮。也就是要拿自身的失误、不足，甚至生理缺陷来“开涮”，对丑处、羞处不予遮掩、躲避，反而把它放大、夸张、剖析，然后巧妙地引申发挥、自圆其说，取得一笑。没有豁达、乐观、超脱、调侃的心态和胸怀，是无法做到的。可想而知，自以为是、斤斤计较、尖酸刻薄的人难以望其项背。自嘲谁也不伤害，最为安全。你可用它来活跃谈话气氛，消除紧张；在尴尬中自找台阶，保住面子；在公共场合获得人情味；在特别情形下含沙射影，刺一刺无理取闹的小人。

人际交往中，在人前蒙羞，处境尴尬时，用自嘲来对付窘境，不仅能很容易找到台阶，而且多会产生幽默的效果。所以自我解嘲，自己把自己胳肢几下，自己先笑起来，是一种很高明的脱身手段。

传说古代有个石秀才，一次骑驴不慎摔在地上，一般人一定会不知所措，可这位石秀才不慌不忙地站起来说：“亏我是石秀才，要是瓦的，还不摔成碎片？”一句妙语，逗得在场的人哈哈大笑，自然这石秀才也在笑声中免去了难堪。与此相似，一位胖子摔倒了，便说：“如果不是这一身肉托着，还不把骨头摔折了？”其实换成瘦子，也可说：“要不是重量轻，这一摔就成了肉饼了！”

一位妻子嘲笑丈夫身材太矮，这位学者笑眯眯地说：“我看还是矮点好，我如果不是一米五七，现在能够著作等身么？如果不是我身短力小，我们的战斗你能场场取胜么？”话毕，全场叫绝。

由此可见，自嘲时要对着自己的某个缺点猛烈开火容易妙趣横生。但就这份气度和勇气，别人也不会让你孤独自笑，而一般会陪你笑上几声的。

某人要出国进修，他的妻子半开玩笑地说："你到那个花花世界，说不定会看上别的女人呢！"他笑道："你瞧瞧我这副尊容：瓦刀脸，罗圈腿，站在路上怕是人家眼角都不擦呢！"一句话把妻子逗乐了。人人忌讳提自己长相上的缺陷，可这位丈夫却能够接受自己的先天不足，并不在意揭丑。这样的自嘲体现了一种厚黑人生智慧，比一本正经地向妻子发誓决不拈花惹草，其效果不是更好吗？此时他在其妻眼里，一定变得又美又可爱。

当你陷入尴尬的境地时，借助自嘲往往能使你从中体面地脱身。在一次招待会上，服务员倒酒时，不慎将啤酒洒到一位宾客那光亮的秃头上。服务员吓得手足无措，全场人目瞪口呆。这位宾客却微笑地说："姑娘，你以为这种治疗方法会有效吗？"在场的人闻声大笑，尴尬局面即刻被打破了。这位宾客借助自嘲，既展示了自己的大度胸怀，又维护了自我尊严，消除了耻辱感。

适时适度地自嘲，不失为一种良好的修养，能制造宽松和谐的交谈气氛，能使自己活得轻松洒脱，使人感到你的可爱和人情味，有时还能更有效地维护面子，建立起新的心理平衡。

人际交往中，身在高位者或明星大腕们，与人打交道容易让人感到有架子。可能是因为他人过于紧张、有压力，也可能是这些人还没有摸着与普通人相处的窍门。通常而言，开开自己的玩笑，可以缓解他人压力，还能让一般人觉得有人情味，和普通老百姓一样，从而让人心里舒坦。

此类例子多得很，一些相声演员、笑星或节目主持人常以此赢得观众的好评。生活中也不乏这样的人。一位教师，虽只40多岁，但头发大多秃光了，露出一片"不毛之地"。以前常有学生在背后叫他秃顶老师，后来他干脆在课堂上向同学们讲

明了因病而秃发的原因，最后，他还加上了这样一句自嘲：“头发掉光了也有好处，至少以后我上课时教室里的光线可以明亮多了。”同学们发出一片友好的笑声，此后再也没有人叫他秃顶老师了。

当然，自嘲不是自我辱骂，不是出自己的丑。这里要把握分寸。

学会适当的自嘲，往往可以使自己说话变得有趣起来。因此真正厚黑高手会笑自己，也鼓励别人和他一起笑。

笑自己的长相或笑自己做得不甚漂亮的事情，会使你显得较有人性。如果你碰巧长得英俊或美丽，试试你的其他缺点。如果你真的没有什么缺点就虚构一个，缺点通常不难找到。一位大学足球队的教练，有人向他问起某位明星球员。这位教练说：“他是大四学生，很不错的球员。但是有一个缺点，就是他已经大四了。”

如果你的特点、能力或成就可能引起他人的妒忌甚至畏惧，那么，试着去改变这些不好的看法。例如，你可以说一句妙语：“世界上没有一个人是完美的，我就是最好的例子，”你以取笑自己来和他人一起笑，会帮助他人喜欢你，尊敬你，甚至敬佩你。

不管你是大人物还是小人物，自嘲都能让你倍受欢迎。大人物因自嘲可减轻妒意获得好名声，小人物可以苦中作乐，甚至一夜成为笑星也未可知。

人不自嘲，显得小气。豁达是幽默中蕴含着的一种重要品质。

凡事乐观，即使身陷囹圄也看到希望，而不是整天悲悲戚戚，愁眉不展，斤斤计较，过分认真。多想自己的缺点和无能，经常自我嘲笑，而不是老子天下第一，盲目逞能好胜。这就是豁达。

豁达往往意味着超脱，但又没发展到虚无，所以它仍是一种积极因素，是一种美好的人性的表现。

一位作家，去四川农村体验生活，中午遇雨，见有小茅屋可避，便奔去破门而入，正碰见一对老夫妇在床上亲热，遂急退而出，尴尬万般，去留不定。不想老翁出门热情相邀，边微笑边解释说："下雨天没得事子做哟。"老妇亦插话道："也省得肚皮饿哟。"

还有一个小故事：一个人对客人夸耀自己的富有："我家无所不有。"他伸出两个指头说："所缺少的，只有天上的太阳、月亮了。"他还未说完，家里僮仆就出来说："厨房柴禾已用完。"这人又伸出了个指头，说："缺少太阳、月亮和柴禾。"

以上这两则幽默中的主人公通过对自己的尴尬和困境的取笑，使得他们潇洒地从尴尬境地中解脱出来，表现了他们豁达的风度。除此而外，还能有什么好办法呢？

站在自己之外欣赏自己的创伤，就能产生一段时间的快乐。一位名叫海伍德·布洛思的人曾把四十年的积蓄投资于股票市场，在1929年的经济危机中全部丧失。当他听到这个消息时，他的反应并不是失声痛哭，也不是大喊大叫，而只是说："来得快，去得也快。"显然，他这是跳出了自己的灾难来嘲讽自己。

《启颜录》上有这样的故事：刘焯和他的堂侄刘炫都很有学问，因犯法而被捕。县吏不知道他们是大学问家，全给他们上了枷锁。刘焯说："整天在枷（家）中坐着，就是回不了家。"刘炫说："我也是终日负（妇）枷（家）而坐，就是不见妇人。"

揉杂了中国文人的咬文嚼字，他们的自嘲更见情趣，也更讲究技巧。和布洛思一样，他们嘲笑了自身的悲剧，实际上也就战胜了悲剧。

心胸狭小，斤斤计较以及顽固不化的死心眼往往是豁达豪放的大敌，因而，他们在幽默中常常受到讽刺和挖苦。

最后，需要特别指出的是：自我嘲讽时要超脱，而不应尖刻和感到屈辱。嘲笑自己的缺点和愚蠢，是幽默的最高境界。

然而，伴随着这种嘲笑的情绪是不同的。如果我们尖刻地嘲笑自己，觉得我们犯了愚蠢的错误，活该受到惩罚，那我们只会感到屈辱。因为这种态度背后的潜意识就是相信我们应该比实际的更好，而如此人生态度正是我们超脱的障碍。如果我们内心充满了爱来嘲笑自己，就能达到某种和蔼可亲的超脱。

◎ 自己骂自己最安全

当你想说笑话、讲讲小故事，或者造一句妙语、一则趣谈时，最安全的目标就是你自己。如果你笑的是自己，谁会不高兴?

竖立自己本身作为幽默的目标，你可以传达信息、表达看法而不攻击到别人。在即兴演讲中，演讲者如能适时、适度地自我解嘲，是有高度智慧和教养的表现。演讲者可以此获得幽默，来"润滑"演讲者与听众的关系，增加演讲的趣味。

有人给一位名人过七十大寿，这位老寿星说："诸位来为我祝寿，总不外要我多做几年事。我活到了七十岁，就觉得过去69年都做错了。要我再活几年，无非要我再做几年错事咯。"宾客一听，哄堂大笑，整个宴会充满了欢声笑语。试想，如果他摆出一到严肃相，一本正经地致答谢辞，就不会造成这样轻松愉悦的气氛。

不过，使用自我解嘲这种"润滑剂"要注意场景和情势，在严肃的场合或悲痛的氛围中就不宜用这种引人发笑的厚黑技巧。

坦诚调侃自己，可以缓解紧张情绪。

一部电影里有一个这样的镜头：相亲时，其中一方正想说话时，恰好对方也要开口，弄得两个人尴尬异常，只好把正要说出口的话咽回去，停顿了一会儿之后，两人又同时开口……反复出现这种尴尬的情形。当时，那位看起来好像既斯文又诚实的男士，为了打破僵局，半开玩笑地说："我们俩人好像连呼吸都一致啊!"听了这句话，不但女主角忍俊不禁，连陪同

而来的大人们也哈哈大笑。后来大家就显得很轻松，一切也都顺利进行。

与人初次见面时，会感到紧张，这是很自然的。问题是，如果对初次见面考虑过多，紧张感就会加重。为了避免这种情形的发生，将自己紧张甚至失败时的情形说出来，自我嘲笑一番，是一种可行的方法。例如，有人一说：“你瞧！我一紧张就像酒精中毒一样，手不断地发抖，真没办法。”这么一说，手反而不抖了。

大胆自讽，可以显示自信，维护面子。

有时你陷人难堪是由于自身的原因造成的，如外貌的缺陷、性格的缺点、言行的失误等等，自信的人能较好地维护自尊，自卑的人往往陷入难堪。对影响自身形象的种种不足之处大胆巧妙地加以自嘲，能出人意料地展示你的自信，在迅速摆脱窘境的同时显示你潇洒不羁的交际魅力。如你个矮，可以说“海拔不高”，浓缩的都是高科技；如丑陋的你找了一个美丽的她，不妨说“我很丑但我很温柔”；即便你如刘墉一样背上扣个小罗锅，也不妨说你是背弯人不弓。

自我解嘲是最高层次的幽默。如果你能结合具体的交际场合和语言环境，把自己的难堪巧妙地融进话题并引出富有教育启迪意义的道理，则更是妙不可言。如某老师广东口音，普通话不过关，有一次上语文课，讲到某一问题要举例说明时，把“我有四个比方”说成了“我有四个屁放”，一时教室里像炸开了锅，学生笑得不可收拾。老师灵机一动，吟出一首打油诗：“四个屁放，大出洋相，各位同学，莫学我样，早日练好普通话，年轻潇洒又漂亮。”老师的机智幽默赢得了学生的热烈掌声。

自我嘲弄，可表示豁达，增加人情味。

笑自己的长相，或笑自己做得不很漂亮的事情，会使我们变得较有人性，并给人一种和蔼可亲的感觉，一次，一位大学士到亲戚家过中秋节。进门就发现一本好书，便专心读起来，边读边用毛笔批点，主人几次催他去吃饭，他不去，就把糍粑

和糖端来。他边读边吃，竟把糍粑伸进砚台里蘸上墨汁直往嘴里送。亲戚们见了，捧腹大笑。他却说："吃点墨水没关系，我正觉得自己肚子里墨水太少哩！"

总之，在社交场合中，自嘲是不可多得的灵丹妙药，别的招不灵时，不妨拿自己来开涮，至少自己骂自己是安全的，除非你指桑骂槐，一般不会讨人嫌。

◎ 巴掌不打自嘲人

当你的失误引发对立情绪时，如果能适时地自嘲一番，获得原谅应该不难。这就像两个打架的人，一个突然故意倒地自认不是对手，如果对方不是无赖恶棍，一般便会又好气又好笑地敌意顿消，说不定还会扶"自败者"一把。

如果谈话中的敌意来自于较轻的失态，只需自嘲便可婉转化解。比如言谈中你讲了难听的污言秽语，对方脸色一沉，你可以自嘲道："哎，我真是个粗陋的人，肚子里的脏话总消灭不了，诸位原谅。"一句插话，可使对方不再介意。又如争论时你有点激动，措词生硬，声音大大，对方已显不悦。你要赶紧刹住话匣子："对不起，我这个人容易激动，刚才真成了一只斗鸡了。"对方定会付之一笑。

在错话出口之后，机智地将话题引向自己。通过对自己的善意攻击来消除对方的敌意，转移对方关注的焦点。这样做的好处是，能够不露痕迹地照顾到对方的自尊心，同时巧妙地使紧张的气氛得以缓和。

某寝室。新生初到，争排座次。老七心直口快，与老八争执了半天，见比自己稍小几日的老八终于排名最后，便说道："好啦！你排在最末。是咱们寝室的宝贝疙瘩，你又姓王，以后就叫你'疙瘩王'啦。"说者无心，听者有意，原来老八长了满脸的疙瘩，每每深以为憾，此时焉能不恼？老七一见又惹来了风波，心中懊悔不已，表面上却不急不恼，揽镜自顾道："'蜷在两腮分，依在耳翼间，迷人全在一点点。'唉，老八，

我这真是‘一波未平，一波又起’呀!”老八听了，不禁哑然失笑。原来，老七也长了一脸的疙瘩。

老七的自我纠错术堪称高明，在无意中冒犯了别人之后，马上巧借余光中的诗句含蓄地进行一番自我调侃，因而博得了老八谅解的一笑。这种自我解嘲通过调侃自己求得对方的谅解，因而也是一种颇为灵活的纠错方法。

如果谈话中刺伤了人家的自尊心，揭到了对方的伤疤，那可是危险的。对方修养好的，必会缄口离开；修养差的，他会反过来对你进行攻击！这时，你一定要想到用自嘲的办法。但你要努力说得幽默点、真诚点，使对方感到悦耳。比如你在一个残疾人面前大谈健康人的优势，还提到他所无法从事的工作，他定会产生极大的不满。你可以这样说：“唉，话说回来，健全人未必就强。某某半身不遂，却能学得一身本领，名扬天下。我这人，四肢发达，头脑简单，说话不顾前不顾后……”

在新的环境中自嘲可以化解距离及敌意。

贝利在一家大公司的运输部门负责文书工作。当这个公司被另一个大公司合并以后，贝利就在人事变动的波流中沉浮不定。新来的同事似乎对他不大友善，直到有一天贝利运用了自嘲。“他们可不敢先把我革职。”他解释说，“什么事我都远远落在人后。”

贝利以取笑自己，使他的新同事和他一起笑，并帮助他建立友善合作的共事关系。如果贝利这一句妙语真的显示他确有将今天的工作拖延到明天的恶习，这也提醒他，使他更能自我了解。他以自我讽刺来客观检讨自己的毛病——爱拖延，并改进自己的表现，因而获得了成功。

凡幽默多是待人宽厚、与人为善的。这样的人，往往不会处处与人为难，时时跟他人过不去，更不会无事生非。一般来说，他总是遇事退避三舍，即使受到不公平的待遇或遭到令常人难以忍受的冤屈，往往也不会怨恨得咬牙切齿，愤怒得破口大骂，甚至拿出杀手锏致对方于死地。但是，他也不是窝囊

废，他会以他独有的宽容方式来做出反应。这样，他往往就成了更高层次上的胜利者。

传说，希腊哲学家苏格拉底的妻子是个泼妇，常对他发脾气，而苏格拉底总是对旁人自嘲道：“讨这样的老婆好处很多，可以锻炼我的忍耐力，加深我的修养。”一次，老婆又发起脾气来，大吵大闹，很长时间还不肯罢休，苏格拉底只好退避三舍。他刚走出家门，那位怒气难平的夫人突然从楼上倒下一大盆水，把他浇得像只落汤鸡。这时，苏格拉底打了个寒战，不慌不忙地说：“我早就知道，响雷过后必有大雨，果然不出我所料。”

显然，苏格拉底有些无可奈何，但他带有自嘲意味的讥讽，使他从这一窘境中超脱出来，显示了苏格拉底极深的生活修养。

能够“含沙射影”地让对方感到脸红，既可解脱自己的不快，又可起到训诫他人的作用，何乐而不为？

某喜剧女演员有一次坐在餐厅里用餐。这时，有一位老妇人走向她的餐桌，举起手来摸她的脸庞。当手指滑过五官时，带着歉意地说：“我看不出有多好看。”

“省省你的祝福吧！”这位演员说，“我看起来没多好看。”

素不相识而摸别人的脸庞，是绝对的无礼。当她假装抱歉，其实是大发醋意时，这位老妇人对年轻漂亮女人的妒嫉几乎发展成了一种带有恶意的尖刻。可以设想一下，如果她面对的是一个与她一样放肆无礼而又心胸狭窄的人，人们也许将会目击一场争斗。可是，这个喜剧女演员深深理解喜剧与闹剧的差异。所以，她神情自若，先把老妇人带有攻击意味的贬低说成是“祝福”，并请她停止“祝福”。然后，坦然地承认自己没多好看，既嘲笑自己，又讽刺对方。在粗鲁和蛮横的侵犯面前，保住了自己的尊严，同时又表现出一种豁然大度的宽容厚道，从而在精神上战胜了对方。引人发笑的成分不少，让人起敬的成分更多。

人性弱点厚黑真言三十五：防患未然

居高官享厚禄之人，应时时自警。也就是说要给自己留有余地，越是官职高俸禄厚，越要收敛锋芒，以保退路。要用尽心机消除隐患。

◎ 爬得越高，摔得越惨

有些人有一种虚荣心理，一旦位居高官享富贵之极，便极

尽表现之能事，处处显耀，让人觉得不可一世，大有天下惟我独尊之势。殊不知树大招风，这样的炫耀极有可能为自己召来灾祸，甚至是灭顶之灾。

不论你处于何种职位，不要为了权势不顾一切，或是只知享乐不求上进。

俗语说："老来疾病，都是壮时招得；衰时罪孽，都是盛时作得。"

清末曾国藩，为人处事极为谨慎小心，恐位高而招来祸患，有感于历史上无数的经验教训，他总是反复嘱咐他的儿子曾纪泽要谨慎立事，甚至于大门外不可挂相府、侯府这样的匾额。他说："余尝谓享名太盛，必多缺憾，我实近之；聪明太过，常鲜福泽，尔颇近之；顺境太久，必生波折，尔毋近之。"并说："惟圣眷太隆，责任太重，深以为危，知交有识者亦皆代我危之。只好刻刻谨慎，存一临深履薄之想而已。"曾国藩的这番话中有种"高处不胜寒"的感觉，也充分体现了他的谨慎小心。他认为作高官都须时时不让锋芒外露，以免招致无端的灾祸。

有些为政者，身居首位，却丝毫不以为危，极尽奢华之能事，只想着如何吃喝玩乐，养尊处优，连一点儿危机意识都没有，从未想过失势之后该如何。商纣王就是一个很好的例子。

本来商纣王也可以称得上是一位聪明的君主，他身边也围绕着比干、闻仲等一批文武能臣，但自从奸臣费仲尤浑接近他的身边以后，便开始了荒淫无度的奢侈靡乱的生活。

妲己的进宫，是致使商纣走上毁灭之路的一个重要因素。

这妲己生得十分妖娟，又懂得如何讨君王的欢心，整日软语温存，把个商纣王迷得神魂颠倒，整日寻欢作乐，不理朝政。

妲己不仅媚惑君心，且心地十分狠毒。她一心想当皇后，便不择手段设计陷害温婉贤淑的姜皇后，使姜皇后含冤惨死。纣王不顾多年的夫妻之情，只听信妲己的一面之词，真是混淆事非，荒淫无道。

这妲己终于如己所愿，当上了正宫皇后，她又把原来侍奉姜皇后的婢女都调到了自己的面前。谁知这些宫女都为姜皇后的冤死心痛欲绝，对妲己痛恨无比，故终日郁郁寡欢从未展露过笑脸。

妲己心知肚明，便苦思冥想，要设法除掉这群宫女，以显示自己的尊严。这一日，她终于想出一条毒计，兴奋不已，便对纣王说："大王，臣妾一直想为国家效一点儿力，但妾身乃一介女流，不宜参与政事。臣妾最近想到一条计策，能帮您严肃法纪。"

"哦，爱妃真是不简单，快说来让寡人听听。"此时，这纣王早已对妲己言听计从，毫无正义是非之心。

"大王，您可不要笑话我哦。我想造一个盆，专门惩治那些奸臣、小人。"妲己目露凶光，恶狠狠地说。

"爱妃，什么盆?"纣王不知妲己的凶恶之心，依然兴致勃勃地问道。

"我是造一个池子，里面放满毒蛇、蝎子，不用喂食，谁犯了过错，只要推入池中就可。"这番话让妲己笑眯眯地说出来，更显得恐怖不已。

纣王闻听此言，心中也是一惊，但他想讨妲己的欢心，也顾不上别的了，高兴地说："爱妃真是聪明，真是寡人的贤内助呀!"

旁边的侍女闻听此言，不由得心惊胆颤，冷汗直流。

不几日，虿盆便已造好。只见池中蛇蝎来回爬动，令人恐怖不已。妲己对纣王说："大王，您不知道，那些个宫女，整日哭丧着脸，不把臣妾放在眼里，眼里只有姜皇后一个人。您可要给臣妾做主呀。"说完眸中含泪，小嘴一噘。

纣王一见，连忙说："爱妃，别生气，待寡人来治她们的罪。"

"那您打算怎么处置她们?"

"这……寡人还没有想好。"

"大王，不如把她们扔下虿盆，试试虿盆的威力，您看怎

么样？”

“好，就依爱妃。”

“谢大王！”妲己凶相毕露，高声喊道：“来人，把这些侍女一个一个地扔到虿盆里去。”

此言一出，众侍女惊得目瞪口呆。一位宫女气愤不已，冲上前来，愤怒地指责到：“苏妲己，你这个害人精，媚惑大王，你不得好死？”

妲己闻听此言，再也按捺不住胸中的怒火，手一挥，两名武士走上前，妲己咬牙切齿地说道：“来人，先把她给我扔下去，那些蛇蝎正饿得慌呢。”

两名武士抬起那名宫女，扔到池中。不消一刻，那名宫女身上便爬满了蛇蝎，只听得阵阵哀嚎传来。不一会儿，那名宫女就断了气，成了毒蛇、蝎子的腹中之物。其他的宫女见此情景，纷纷触柱身亡。一时间天地变色，无言地描述这惨无人道的行为。

妲己见此情景胜利地笑了，钻到纣王怀里，撒娇地道：“大王，您看这盆好不好？”

“好！果真威力无比。”这个昏庸的国君，简直没有人性，对这种凶狠的作为不仅不斥责，还大声说好，根本不配当君王。

妲己的这种凶残的行为在纣王的支持下，演变的更加激烈。一个个的忠臣被陷害致死。不久，战乱四起，共同反抗他的残暴。

最后，武王带兵伐商灭纣，结束了这个昏君的一生。

所以说，只有时时自省、自警，检省自己的行为，才能永远成功。

◎ 居安思危，当退则退

如果居高位而能常自省，常注意自己的行为，这样既能保全自己，又能寻找不足，也就能向更好的方向发展了。

一个总经理叫杭海峰，颇有领导风范，深得下属的钦佩，这自然与他的领导艺术有关，但也与他的为人处世的作风分不开。

他为人极为谨慎谦恭，或许这正是他的成功之处。

他常在家里说，他在公司里是经理，但并不表示他可以滥用职权，徇私情，为“家庭”谋福利。他虽然现在是经理，但公司里竞争非常激烈，如不以身作则，时时自警，便随时会有“覆舟”之可能，因此，他要求家里人支持他。他妻子每每听了他的话，却有些不以为然，常常暗想：这么大个经理，为家里办点事还不是信手拈来吗？再说，整天为公司忙得焦头烂额，让家里沾点光怎么不行呀。

这天，吃完晚饭，妻子早早收拾完，便对他说：“老杭，跟你商量点事。”

杭经理正在看报纸，听到这话，就放下报纸，问道：“公事还是私事？哎，咱们可先说好了，公私可要分明。”

“好，好，公私分明，我是说，我弟弟那个厂效益非常不好，你们公司倒挺不错的，不如把弟弟……”

“停，停，我们公司现在不需要人，我的好老婆。”

“哎，你怎么这样，这可是自家人的事……”

“越是自家人越不行，这是工作，不是儿戏。”

就这样，事情被他拦下了，妻子为这事跟他生了好几天的气，不过，最后在他“花言巧语”的攻势下，也消了气，两人和好如初。从这件事以后，他妻子倒是长了记性，再也不把私事跟他的工作混在一起了。

公司的职工对他的公私分明也知之颇深。有一次。杭经理的儿子生病了，需要立刻送医院。当时正是上班时间，电话是秘书接的，他知道后，立即往家里拨通了电话，让妻子雇个出租车送儿子去医院。而且，他一直到下班后才去医院。这件事在公司里传了开来，大伙知道后都很感动，心里对这位经理也更加认同了。

杭经理的做法无疑是明智的，他知道自己作为经理该怎样

做，而不像有些领导，利用权势，大逞威风，出尽风头。为政者，居高位者的确应该常常自省，切忌不可太过分炫耀自己的权势，那样只会给自己招来灾祸。

当退则退，也是哲人欣赏的一种明智之举。

清代名臣曾国藩可以说得上是深知官场沉浮的人，他在家信中一再地告诫家人“大富大贵，亦靠不住，惟勤俭二字可以持久”，“不居大位享大名，或可免于大祸”，“家中新居富宅，一切须存此意，莫作代代作官之想，须作代代做士民之想……余自揣精力日衰，不能多阅文牍，而意中所欲看文书又不肯全行割弃，是以决计不为疆吏，不居要位，两三日内，必再专疏恳辞”。尽管曾国藩的辞职没有得到清朝廷的允许，但我们却可以从信中看出曾国藩深深懂得当退则退的道理。

然而，有很多人却看不到这一层，一味地想求高官、享厚禄。历史上不乏因居功自傲或不甘寂寞招来杀身之祸的名将。

刘邦麾下的名将韩信，为刘邦打下了江山，感到了自己地位的动摇，却进一步挟兵自恃，要求封假王。刘邦却说：“大丈夫要封就封真王！”

于是果真给韩信封了王。而后刘邦伪称游云梦骗韩信迎接，随后逮捕。这就是不认清形势，该退不退而为自己招来无端的杀身之祸的典型例子。

在科学技术日新月异的今天，有些人往往被事物的表像所迷惑，看不清形势，高估自己的能力。以致于到该退时却无路可退。

有些为官者，到了暮年，本应退居二线，却不愿面对退休的寂寞，舍不得放弃做官，死抱住官位不放。

某位张局长就是这样一个人，他今年已经60岁了，可为了要保住这个局长位子，他硬要说自己今年59岁。

组织来人登记年龄，他给自己填上了59，并要自己的下属证明，今年他确实是59岁。为了保住官位，他活得是非常累的。

他原先的一位老上级早就退下去了，他经常看望这位上

级，二人关系是很好的。

有一天，张局长又去看这位退了休的老县长。去的时候，正赶上老上级在修花枝。老上级一看是他来了，忙停下手上的活计，陪他坐下聊天、喝茶。二人谈着谈着，话题就到了居官为职上头了。老县长先开了头："我说小张啊，今年该退下来了吧？"这么多年了，老上级一直习惯称呼他小张。

"唉，实话跟您说吧，今年整60是该退了，不过，这心里……"

"唉，这是自然规律嘛，可不是你我违反得了哟。"

"是啊，可我还是报了59，还想再干几年。"

"小张，我可不赞成你这么做啊，人老了，就应该退下来，要让贤嘛。"

"老县长，我觉得还不算老呢，况且，精力也不比以前差。"

老县长听了他的话，无可奈何地摇了摇头，心里暗暗地说：劲头儿倒真足，但精力明显不行了。但他却没有再说什么，这样的人再怎么劝也是不行的。老县长话锋一转，说道："小张呀，你看我这屋里怎么样，有花有鱼，累了，喝喝茶看看报纸，出去转转，很惬意呀。"

"是啊，我真羡慕您，可我不行；还有工作啊。"说完，又无可奈何地叹了口长气。

"要是你想……"

"哎，老县长，您别说了，我决定的事一定会做下去。"

第一次，两位领导的谈话起了冲突。一时间，两人都觉得尴尬莫名。张局长是再也忍不住了，遂起身告辞。边走边想：老县长是怎么了？不仅不支持我工作，还处处反对我，唉，真是！

这以后，张局长是更加勤奋了，他知道只有拼命工作，才能证明自己还行，也好堵住某些人的嘴。但回到家里，他总是累得不行。

又过了几个月，张局长明显地感到体力有些透支，且时常

的头晕。老伴见他头晕得利害，便劝他去医院看看。几次三番地说。最后，终于是张局长妥协，因为他确实感到身体不适。

到了医院一检查才知道，张局长是由于过度劳累，才造成身体不适，且有明显地脑血管硬化的倾向。结果一出来，张局长是非常地吃惊。医生告诉他，千万不可过度用脑，疲劳过度了，后果很难说了。

张局长觉得自己该好好想想了。

第二天，他破天荒头一次向局里请了个假把自己关在屋里一整天，老伴吓得不得了，赶紧给老县长打了个电话。老县长接到了电话，立即赶了过来。

又过了一个钟头，张局长开门的声音惊动了客厅里等他的人。张局长的神情似乎开朗了许多，脸上也有了笑容。

他一见老县长在，有些吃惊，随即也就明白了是怎么一回事了。他急忙走上前，说到："老县长，我已经想通了，该退就要退，再不退，我这把老骨头也快散架了。"

做出了决定，张局长似乎感到轻松多了。退休以后，他和老伴的生活似乎更加丰富了。他常后悔自己当初为什么那么固执，早点儿退下来，享受轻闲之乐有多好呀！

其实，有些人工作了一辈子，只是不习惯退下来后的清闲，以为退了以后，便会无所事事，日子很难熬。可是，这些人却没有想到，除了工作，还有很多事可以做。养养花草，养养鱼，下下象棋，聊聊天，好好享受多项乐趣，这也是非常惬意的。

当退则退，这是一种明智之举。居高思危、当退则退是哲人推崇备至的处世之道。它需要你认清时势，不要为了逞一时之能，把事情做到极至。如果真做到那样，就不只是犯个过错而已，恐怕极有可能给自己招来灭顶之祸。奉劝那些为领导者，正确评价自己的能力，根据实际情况，当进则进，该退则退，千万不要违背客观规律，追求一些遥不可及的东西，白白地浪费时间和精力，更何况，到头来极有可能是竹篮打水一场空。

◎ 消除后患要不留情面

李宗吾说，三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承、伏完，又杀皇后、皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：“宁我负人，毋人负我。”心之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄了。

曹操总是喜欢做离经叛道的事，从而给攻击他的人留下许多把柄。他的用人，亦是如此。苦斗一生中，杀了很多人，也用了很多人。他杀的，是人们认为不该杀的；他用的，也恰是人们认为不该用的。但事实证明，他做的往往是有效的。

综观曹操所杀之人，不外两类：一是对曹操个人性命、尊严、利益构成威胁的，一是影响曹操建功立业的。

以曹操自尊、偏激、敏感的个性，是绝对不允许任何人以任何方式忽视自己的存在、蔑视自己的权威、威胁自己的安全的。因此，当这一切有可能出现或已经出现的时候，曹操自然要杀人了。

《世说新语》载：“魏武有一歌妓，声最清高，而情性酷恶。欲杀则爱才，欲留则不堪。于是选百人，一时俱教。少时果有一人声及之，便杀恶性者。”

这人被杀，杀之者不是曹操，而是她自己。试想功高尚且不得盖主，盖主必致杀身之祸；恃才不得傲物，傲物反为物所害。此女却自恃不足恃之才、之宠，置曹操的尊严、权威于不顾。以曹操言必行、行必果的个性，岂能坐视女流之辈的傲慢与忽视？

以平天下为己任的曹操，如果连歌女、侍妾都治不了，又怎么能治天下呢？

如果说曹操杀歌妓，未免狠了些，那么杀华佗、吉平等人，则是疑心或出于对自身安全考虑而采取的行为。

曹操之所以要杀孔融，主要是政见不合。曹操一辈子都在

打仗，为了保证粮食供应，宣布了禁酒政策。孔融又多次写信表示反对。

曹操不时受到来自孔融的嘲讽和攻击：

曹操初破袁绍时，儿子曹丕娶了袁绍的儿媳甄氏。

孔融对曹操说："武王伐纣胜利后，把纣的宠妃妲已赏赐给了周公。"

曹操不知道孔融是在嘲讽他，以为孔融读书多，必有出处，就问孔融此典出自何处。

孔融回答说："我是根据你现在的行为猜的！"

孔融的言行严重损害了曹操作为权臣的尊严和形象，进而影响统一大业的完成。曹操"外虽宽容，而性不能平。"又"疑其所论建渐广，益惮之。然以融名重天下，外相容忍，而潜忌正议，虑鲠大业"。孔融对曹操来说，有害无益，因此，必死无疑了。

其实，孔融的价值是对后世而言的。在汉末乱世，纯属虚设。那是个需要武功而非文治的时代，而孔融恰恰缺少这方面的才能。

孔融因忤逆董卓，被派往黄巾军活动频繁的北海地区任地方官。率领兵士抗击黄巾军却大败。后又被黄巾军所困，幸亏刘备派兵援助，才得解围。后来又遭袁谭围攻，"自春至夏，战士所余才数百。流矢雨集，戈矛内接。融隐几读书，谈笑自若。城夜陷，乃奔山东，妻子为谭所虏。"

大敌当前，若能运筹帷幄，决胜千里，谈笑自若固然不乏泰山崩于前而色不变的大家风范，比如诸葛亮之空城计，可谓临危不惧，镇定自若。然而至于城陷奔逃，妻子不保，就有浮华虚名、纸上谈兵之嫌了。以一区区北海，尚且不能平，何况天下乎？史书本传评其"负其高气，志在靖难，而才疏意广，迄无成功。"可谓精当之语。

《三国志》记载："太祖性忌，有所不堪者，鲁国孔融、南阳许攸、娄圭，皆以恃旧不虔见诛，而琰最为世所痛惜，至今冤之。"在探寻曹操疑忌杀人这个问题之前，我们可先举出

几件逸闻轶事略见一斑。

曹操的一个“幸姬”服侍他昼寝，曹操告诉她说：“过一会叫醒我”。幸姬见他安然熟睡，没有及时叫醒他。曹操自己醒后，便将幸姬棒杀了。

一次出征，仓谷不足。曹操私问管粮官怎么办？管粮官说：“可以用小斛对付。”曹操称许：“好。”后来军中传言曹操“欺众”，曹操便对管粮官讲：“现在只能借君死以压众，不然事情无法缓解。”就这样，管粮官当了替罪羊。

曹操曾讲：“别人要是想危害我，我就常常心动”。他密语“所亲小人”“你怀刃密来我侧，我必说心动，抓住你行刑，你只别说是我派的，没别的事，我一定厚报于你”。这个所亲小人就做了“至死不知”的糊涂鬼。

曹操还常说：“我睡眠中，别人不可妄近，谁走近了，我就会拿刀砍人，连自己都不知觉。”后来他佯装睡眠，“所幸一人”悄悄来给他盖被子，因而被砍杀了。从此，每当睡眠，左右再没人敢靠近他。

这里所记的几件逸闻，都不是曹操初步仕途所为，而是手握生杀权柄以后的事情了，他所杀的人，都是亲幸或主事下属，是些无名无姓的“贱者”、幸姬之遭杀，是其不忍心叫醒安睡的曹操，算得未遵命。“所幸一人”之被砍杀，则是未遵“眠中未可妄近”的警诫，过于关切曹操的所致。假如说，这两人的被杀是由于未遵其命，算他触了曹操的霉头的话，那么主管粮仓的官则是遵从曹操的意旨“以小斛量谷”，却也被杀就实在冤枉了。

总之，不论是未遵命者，还是遵命者，都不过成为曹操施展权诈之术，借以树立个人威柄，威慑谋逆者的牺牲品。曹操视这些人性命轻如草芥，杀死这些毫无自卫能力的人，简直就像捻死几个蚂蚁。

■ 人性弱点厚黑真言三十六：以退求进

——暂时的忍让吃亏，可以获得长远的利益。关键是要不露声色地迎合对方需要，既以对方的利益为重，又为自己的利益开道。

跳远竞赛的时候，必须后退助跑，才能跳得更远。原地不动，是不可能获得好成绩的。人际关系中暂时的忍让吃亏，可以获得长远的利益。关键是要不露声色地迎合对方需要，既以对方的利益为重，又为自己的利益开道。

◎ 欲求一尺，先要一寸

求人帮忙，要求可先提得很高，结果对方可能会因为没帮上你的大忙而内疚，进而较易答应你较小的要求；或者循序渐进，从让他做小事开始过渡到帮大事。因为他已对你有好感和

依赖，养成了对你说是的习惯。先高后低，可造成你大步退让的假象；由小到大，让对方无法察觉你“先得寸后进尺”的真正厚黑意图。

人们在跨过门槛，登上台阶时，应该高抬腿，低落步。这种近于本能的习惯，应用在社交中却是一个很巧妙的退让方法。具体来说是用大要求来制造退让的假象，从而达到作较小的要求。

首先提出一个很大的要求，如果对方没有同意，再提出较小的要求，因为没有同意别人较大的要求和没能帮上大忙而深感内疚，也为了减轻这种内疚感，他们就会同意这个较小的要求，用帮小忙来表示歉意。这同直接提出较小要求相比，人们同意的可能性会大大提高。

在日常生活中，我们常使用这个方法。比如要让贪玩的孩子每天回家只看一小时电视，你不妨说只允许他看半小时，他再三要求下你只好答应了一小时的要求，他便不会再闹了，因为你已经让过步了。再比如在市场上。货主往往把商品标价多一两倍，这样他可以慢慢地让到他的正常价位。如此一来，买的人也觉得占了不少的便宜，很容易掏钱来买。这种做法可能有些过诈，可人们的心理已经习惯如此：不管你真的让步与否，你得让他感到你已经让了很大的步。

这个道理反过来用，也可以成为“欲求一尺，先要一寸”的退让方法。倘若您需要他人提供较多的帮助，不妨采用“登门槛”技术，即先请对方予以小的帮助，然后拾阶而上，要求他帮助解决更大的问题。社会心理学家弗里德曼和费拉瑟对“登门槛”技术作了一番实际的调查研究。他们先挨家挨户找主妇在一份所谓“安全驾驶请愿书”上签名，几乎所有的主妇都答应了这项不费多少心力的要求；几天后，他们又要求这些主妇答应在她们的私人庭院里立一块不太美观的大牌子，上书“谨慎驾驶”。结果有50%以上的主妇同意了，而另一组被直接要求立牌的主妇中，只有不多的人接受了这一建议。

前者为何比后者多呢？心理学家的解释是：同意提供小的帮助的人等于给自己提供了这样一种自我感觉：自己是个乐于助人的人。接着，她们就会以一种与这种自我感觉相一致的方法去行动，进而有了更多的奉献。而答应了“一寸”之后，他会养成对你说是的习惯，对你“一尺”的目标也很难觉察。

如果最终达不到目标，我们则应该抱着“一尺不行，五寸也可以”的态度，及时调整我们的期望值，适当让步，让事情向好的一面转化。

当你硬性坚持要某人接受你的意见、观点时，对方由于种种原因，往往产生抵触心理，因而全盘否定你的意见。而退让的奥妙，就是在对方提出反对意见时，及时退步，使对方感觉尊重他的意见，虚荣心得到满足，从面达到说服对方的目的。

如果有人提议在房子墙壁开一个窗口的话，势必会遭到众人的反对，窗口肯定开不成。如果他提议要把房顶扒掉，众人则会退让，同意开个窗口。其实这种心理现象是人类普遍存在的，我们可以利用这种心理内疚，达到劝说别人接受意见的目的。

在人们社会活动中，由于都有坚持自己意见的顽固性，因此，不同意调和的结果，往往造成“取法其上，适得其中”。为了“适得其中”，就需要提出一个更高的目标，而后做出妥协。退让的姿态，在对方自尊得到满足的同时，你的目的也就达到了。

◎ 夫妻哪有隔夜的仇

夫妻之间的吵架，经常是由小事引起的。对方只是有些小过失，可另一方如果不依不饶，得理不让人，必然会导致“战争”升级。下面是一对夫妻从茶杯开始一直摔到彩电的经过，很有值得借鉴之处。

星期天，妻子海珍和丈夫都在家。由于领导偏不让考学，丈夫最近的情绪比较低落。海珍一上午忙着打扫房间，收拾家俱，丈夫拿着一张报纸斜靠在沙发上翻来复去地看着。海珍知

道丈夫最近不顺心，也就没要他帮着做家务。

海珍收拾小茶几的时候，一不小心把丈夫放在上面的茶杯碰掉地上摔碎了。偏偏事有凑巧，就在昨天，海珍刚打烂了一个杯子，没想到今天又打烂了一个。这套茶具是丈夫一位老同学从瑞士带回来送他的，做工非常精致，丈夫很珍爱，时常一边把玩，一边赞叹这套茶具“确非寻常俗物”。平时丈夫几乎舍不得使用，就是怕被摔坏了，最近由于心境不佳，才拿出来独自享用的。没想到让妻子两天打坏了两个，当时脸就长了。海珍的火气也一下子就上来了：“不就是两个杯子吗，看你心疼的，好像我连两个杯子都不值。不要在外面受了气，回来整天把脸色给我看，拿老婆当出气筒算什么英雄好汉，再威风也威风不到哪儿去。真有本事的，也不至于把两个杯子看得比老婆还宝贝。”

这下子可算捅了马蜂窝，在丈夫眼里，妻子由于他的心境不好，处处迁就他，安慰他的好处一下子无影无踪了，有的只是气愤和恼怒。本来工作中的麻烦早就令他感到痛苦和沮丧，妻子的一番嘲讽挖苦使他觉得这个家也没有什么值得珍惜的了：“嫌我没本事，我就是没本事，你看着办吧。外面有本事的男人多的是，遗憾的是你没那享福的命，只好找我这个没本事的男人做丈夫。”

妻子也不示弱：“那也说不准，说不定哪天我就找一个有本事的男人给你看看。”

随着情绪的失控，双方偏离了夫妻之间交谈的正常轨迹，也偏离了就事论事的原则。

丈夫抄起茶几上的水瓶奋力一摔，海珍觉得心都快碎了，绝望地毫无理智的哭骂：“摔吧！有种的把东西都摔完！”

此时，丈夫已经彻底失去了控制，疯狂的冲动在海珍的骂声中变成了最后的绝望，正在气头上的夫妻，几乎很少有人能在这关键时刻保持冷静与策略，更不用说有一方主动让步了。

当海珍明白过来的时候已经晚了，丈夫顺手抄起一只哑铃击碎了刚买不到一年的大屏幕电视机。

这种类型的吵架，在夫妻战争中最普遍，由于其心理动机的隐蔽性，往往具有突然发生的特点。工作中的麻烦导致的情绪低落是这场战争的潜在心理因素，以妻子打烂了一个杯子为心理张力寻找了一个灾难性的突破口。在海珍看来，自己做得够好的了，丈夫不但不领情，反而因为一个杯子而责怪自己。于是反感情绪立即被点燃。双方的争吵由杯子转移到相互攻击，夫妻战争的升级就是不可避免的，最终的后果是双方都难以预料的。

惟一可以避免灾难性后果的条件是：必须有一方主动退让。当丈夫责怪海珍的时候，海珍主动退让的话，丈夫立即就会觉得这样对待妻子是不公平的，会觉得内疚和后悔。同样，当妻子埋怨，“你别说话那么难听好不好，我又不是故意的。”这时候丈夫主动退让的话，妻子就会体谅到：丈夫的心境不太好，我应该理解他，甚至为自己不小心打坏了杯子增添了丈夫的烦恼而感到自责。

这种因小问题而导致激烈冲突的情形，并非只发生在夫妻之间。很多小事发展成悲剧性结果的事情，常见诸于报端。在生活中碰上类似情况，对方正在气头上，声音高点，话难听点，你应该保持冷静而不应火上浇油，甚至发展到鱼死网破的地步。切记：夫妻之间哪里会有隔夜的仇？

◎ 以退让开始，以胜利告终

以退让开始，以胜利告终，是人情关系学中不可多得的一条锦囊妙计。你先表现得以他人利益为重，实际上是在为自己的利益开辟道路。在做有风险的事情时，冷静沉着地让一步，才能取得绝佳效果。

成功的第一步便是让自己的利益和意图丝毫不露，让对方因为你能投其所好而情愿为你做事。

尊重并突出别人的观点和利益，这是我们和他人合作的最有力的法宝。人们常常不会正确使用这一法宝。如果我们过分

强调自己的需要，那别人对此即便本来是有兴趣的，也会改变态度。

要感动别人，就得从他们的需要入手。你必须明确，要一个人做任何事情，惟一的方法就是使他自己情愿。同时，还必须记得，人的需要是各不相同的，各人有各人的癖好和偏爱。只要你认真探索对方的真正意向，特别是与你的计划有关的，你就可以依照他的偏好去对付他。你首先应当将自己的计划去适应别人的需要，然后你的计划才有实现的可能。说服别人最基本的要点之一，就是巧妙地诱导对方的心理或感情，以使他就范。如果说服的一方特别强调自己的优点，企图使自己占上风，对方反而会加强防范心。所以，应该注意先点破自己的缺点或错误，暂时使对方产生优越感，而且注意不要以一本正经的态度表达，才不会让对方乘虚而入。

有些被求者，以为帮助了别人，有恩于你，心理上会不自觉地产生一种优越感，说不定还要对求助者数落一番。当你认为自己可能会被人指责时，不妨先数落自己一番，当对方发觉你已承认错误时，便不好意思再指责你了。

约瑟夫是美国有名的矿冶工程师，毕业于牛津大学，又在德国的不来梅大学拿到了硕士学位。可是当约瑟夫带齐了所有的文凭去找美国西部的大矿主斯特朗的时候，却遇到了麻烦。那位大矿主是个脾气古怪又很固执的人，他自己没有文凭，所以就不相信有文凭的人，更不喜欢那些文质彬彬又专爱讲理论的工程师。当约瑟夫前去应聘递上文凭时，满以为老板会乐不可支，没想到斯特朗很不礼貌地对约瑟夫说：“我之所以不想用你就是因为你曾经是德国不来梅大学的硕士，你的脑子里装满了一大堆没有用的理论，我可不需要什么文绉绉的工程师。”聪明的约瑟夫听了不但没有生气，相反心平气和地回答说：“假如你答应不告诉我父亲的话，我要告诉你一个秘密。”斯特朗表示同意，于是约瑟夫对斯特朗小声说：“其实我在德国的不来梅并没有学到什么，那三年就好像是稀里糊涂地混过来一样。”想不到斯特朗听了笑嘻嘻地说：“好，那明天你就

来上班吧。”就这样，约瑟夫运用了必要时以退为进的策略轻易地在一个非常顽固的人面前通过了面试。

也许有人认为约瑟夫那样做不十分合适，问题是能不能做到既没有伤害别人又能把问题解决。就拿约瑟夫来说，他贬低的是自己，他自己的学识如何，当然不在于他自己的评价，就是把自己的学识抬得再高，也不会使自己真正的学识增加一分一毫，反过来贬得再低也不会使自己的学识减少一分一毫。

美国著名政治家帕金斯 30 岁那年就任芝加哥大学校长，有人怀疑他那么年轻是不是能胜任大学校长的职位，他知道后只说了一句：“一个 30 岁的人所知道的是那么少，需要依赖他的助手兼代理校长的地方是那么的多。”就这短短一句话，使那些原来怀疑他的人一下子就放心了。人们遇到了这样的情况，往往喜欢尽量表现出自己比别人强，或者努力地证明自己是有特殊才干的人，然而一个真正有能力的领袖是不会自吹自擂的，所谓‘自谦则人必服，自夸则人必疑’就是这个道理。

让步其实只是暂时的退却，为了进一尺有时候就必须先做出退一寸的忍让，为了避免吃大亏就不应计较吃点小亏。

退让有一种办法是表面上做出让步，实际上却暗中进了一步。即所谓“换汤不换药，还是老一套”，又所谓“新瓶装旧酒”，换了瓶子向对方退步，可酒还是老酒。

有一次，世界著名滑稽演员侯波在表演时说：“我住的旅馆，房间又小又矮，连老鼠都是驼背的。”旅馆老板知道后十分生气，认为侯波诋毁了旅馆的声誉，要控告他。

侯波决定用一种奇特的办法，既要坚持自己的看法，又可避免不必要的麻烦。于是在电视台发表了一个声明，向对方表示歉意：“我曾经说过，我住的旅馆房间里的老鼠都是驼背的，这句话说错了。我现在郑重更正：那里的老鼠没有一只是驼背的。”

“连那里的老鼠都是驼背的”，意在说明旅馆小而矮；“那里的老鼠没有一只是驼背的”，虽然否定了旅馆的小和矮，但还是肯定了旅馆里有老鼠，而且很多。侯波的道歉，明是更

正，实是批评旅馆的卫生情况，不但坚持了以前的所有看法，讽刺程度更深刻有力。

有个名叫艾尔弗雷德的学生，因能写点诗而在学校小有名气。一天，他在同学面前朗诵自己的诗。有个叫辛吉斯的同学说："艾尔弗雷德的诗我非常感兴趣，它是从一本书里偷来的。"艾尔弗雷德非常恼火，要求辛吉斯当众向他道歉。

辛吉斯想了想，答应了。他说："我以前很少收回自己讲过的话。但这一次，我认错了。我本来以为艾尔弗雷德的诗是从我读的那本书里偷来的，但我到房里翻开那本书一看，发现那首诗仍然在那里。"

两句话表面不同，"艾尔弗雷德的诗是从我读的那本书里偷来的"，是指艾尔弗雷德抄袭了那首诗；"那首诗仍然在那里"，指的是被艾尔弗雷德抄袭的那首诗还在书中。意思没变，而且进一步肯定了那首诗是抄袭的，这种嘲讽和揶揄的程度更深了一层。

运用"旧酒装新瓶"要有明确的目的。论辩技法是为论辩目的服务的。运用"旧酒新瓶"法，其意图是在局势不利的情况下灵活机动地换一个角度来进一步坚持自己的立场和观点。如果背离了论辩的主旨，就会变为纯技巧性的东西，流于语言游戏，那么就失去了价值与意义了。

"旧酒"装"新瓶"，"装"法要巧。"旧酒"装"新瓶"其"装"法很多，但关键在于一个"装"字，以上几例均很巧妙。侯波否定了旅馆的小和矮，但还是肯定了旅馆有老鼠，而且还很多，卫生条件差，只不过巧妙地转换了一个角度。辛吉斯是巧换同义词句，同义词句是意思相同或相近的一组词句，词句虽异，但含义相同或相近，巧换同义词句，就能达到"旧酒"装"新瓶"的目的。辛吉斯前后两句话均表达了同一个意思，而后一句讽刺意味更浓了。

这种方法的妙处有很多。它可以以假掩真、反语正说、虚实不定，的确是令对手难以捉摸、防不胜防的以退为进的高超技术和策略。

李宗吾

[illegible]——为人之道厚心奇学。[illegible]
[illegible]忍的精髓[illegible]狠的手段[illegible]
[illegible]"忍"[illegible]"狠"[illegible]"柔"[illegible]"装"[illegible]
[illegible]"放"[illegible]"变"[illegible]为人之精华

吾苦研终身圣贤豪杰成功立世的通达捷径

为人之道

厚心奇學

李宗吾 ● 原典

东野君 / 译著

李宗吾 [illegible] 之官事上奇学

我历经宦海迷途，世间困厄，苦读诸子百家，二十四史，以为英雄豪杰者必有不传之秘，穷索冥搜，忘寝废食，直到晚年终悟："厚黑二字，确是成功秘诀，而为办事上之必要技术。用此种技术，以图谋一己之私利，我们名之曰厚，曰黑，用此种技术，以图谋众人之公利，则厚字既成为："忍辱负重"，黑字既成为："刚毅果断"。自古圣贤豪杰，皆忍辱负重者也，皆刚毅果断者也。假令我当日悟得此理，一眼注定众人公利，放手做去，举世非之而不顾，岂不成了轰轰烈烈的伟人，无奈悟得时，年已老矣，回想生平，追悔莫及，只好著书一为人之道厚心奇学，将此秘诀，传之于人。"

为人之道厚心奇学

奇学　一：隐忍待发	奇学十三：能屈能伸	奇学二五：拐弯抹角
奇学　二：自污释疑	奇学十四：随机应变	奇学二六：扶知而问
奇学　三：防激制怒	奇学十五：靠住大树	奇学二七：掩蔽锋芒
奇学　四：舍小取大	奇学十六：舍义取利	奇学二八：投其所好
奇学　五：扮猪吃虎	奇学十七：断尾再生	奇学二九：把握节奏
奇学　六：功成身退	奇学十八：羔羊替罪	奇学三十：以柔克刚
奇学　七：装神弄鬼	奇学十九：锯箭疗伤	奇学三一：杀人立威
奇学　八：千金买义	奇学二十：欲补先弛	奇学三二：断其下翎
奇学　九：笑里藏刀	奇学二一：弯弓盘马	奇学三三：卸磨杀驴
奇学　十：虚情假意	奇学二二：撒泼使赖	奇学三四：心狠手快
奇学十一：沽名钓誉	奇学二三：假手于人	奇学三五：以毒攻毒
奇学十二：蒙蔽迎合	奇学二四：抽身局外	奇学三六：以狠达善

ISBN 7-207-05905-1

9 787207 059055 >

ISBN 7-207-05905-1/C·188

定价：28.00元

李宗吾

为人之道

吾苦研终身圣贤豪杰成功立世的通达捷径

厚心奇學

李宗吾◉原典

东野君/译著

黑龙江人民出版社

李宗吾为人之道厚心奇学
LIZONGWU WEIRENZHIDAO HOUXINQIXUE

作　　者　东野君
责任编辑　吕观仁
封面设计　武晓强
版权代理　刘　侠
出版发行　黑龙江人民出版社出版发行
社　　址　哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼　邮编　150008
网　　址　www.longpress.com　E-mail hljrmcbs@yeah.net
经　　销　新华书店总店北京发行所
印　　刷　聚鑫印刷有限公司印刷
开　　本　880×1230毫米　1/32
印　　张　14
字　　数　320千字
版　　次　2003年4月第1版　2003年4月第1次印刷
书　　号　ISBN 7-207-05905-1/C·188
定　　价　28.00元

龙人版图书　版权所有　翻版必究

李宗吾先生结论曰，他把这些人的故事，反复研究，才将千古不传的成功秘诀发现出来。这种学问，原则上很简单，运用起来却很神秘，小用小效，大用大效。

——著名学者柏杨

李宗吾

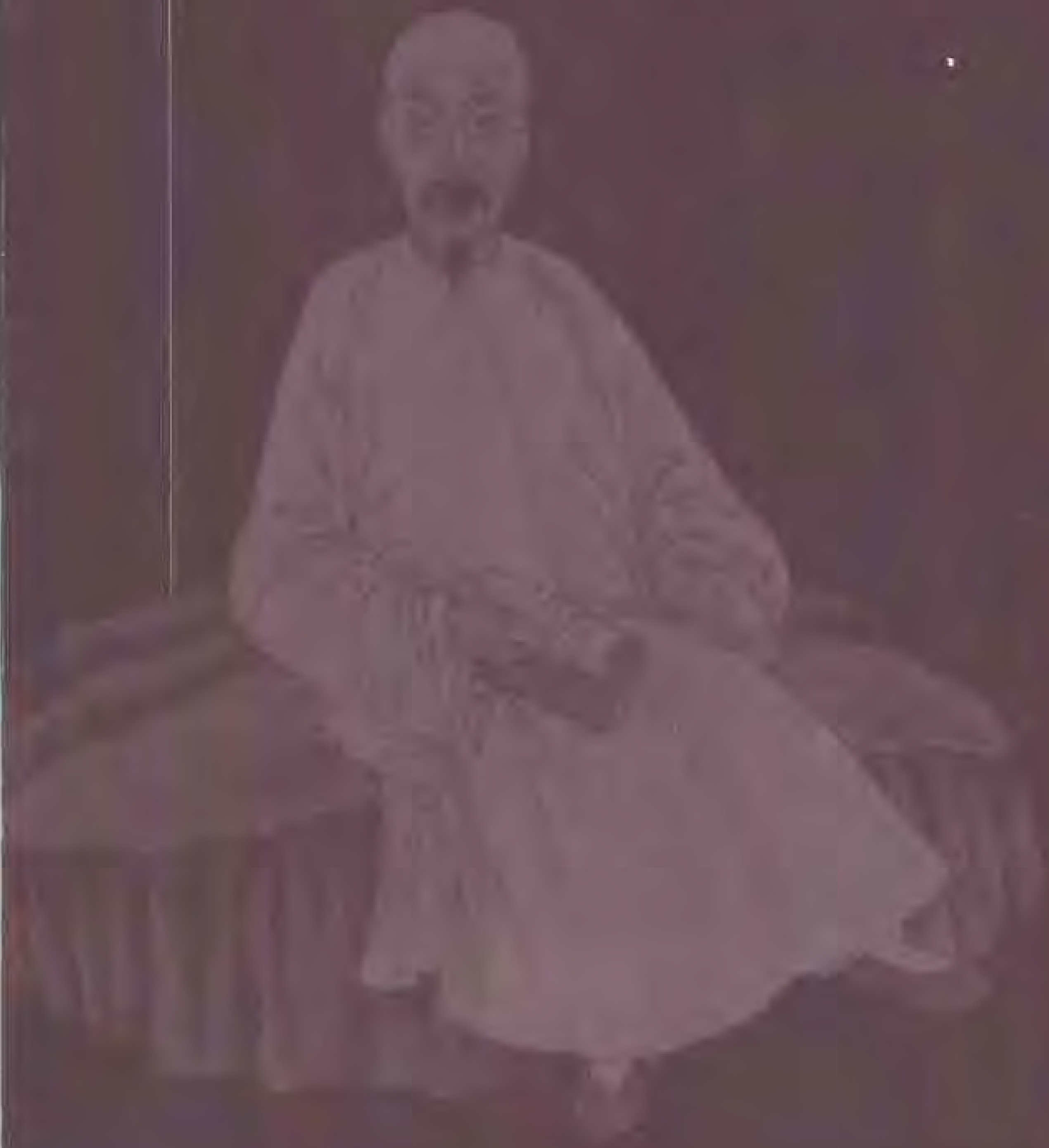
厚黑教主

LIZONGWU

通观李宗吾---为人之道厚心奇学，从老子的《道德经》里，撷取了忍的精髓；从韩非的“法与术”中，借鉴了狠的手段。“忍”是基础，“狠”是目的。“忍”与“狠”是厚心为人学的两端，中间以“柔”相贯穿，以“装”为表，以“狡”为里，以“变”为经，循环往复，以致无穷，涵盖世间为人之精华。

李宗吾

为人之道 厚心奇学



我历经宦海迷途，世间困厄，苦读诸子百家、二十四史，以为英雄豪杰者必有不传之秘，穷索冥搜，忘寝废食，直到晚年终悟：“厚黑二字，确是成功秘诀，而为办事上之必要技术。用此种技术，以图谋一己之私利，我们名之曰厚，曰黑，用此种技术，以图谋众人之公利，则厚字既成为：“忍辱负重”，黑字既成为：“刚毅果断”。自古圣贤豪杰，皆忍辱负重者也，皆刚毅果断者也。假令我当日悟得此理，一眼注定众人公利，放手做去，举世非之而不顾，岂不成了轰轰烈烈的伟人，无奈悟得时，年已老矣，回想生平，追悔莫及，只好著书--为人之道厚心奇学，将此秘诀，传之于人。”

吾苦研终身**圣贤豪杰成功立世**的通达捷径

引言 厚黑同源

不知大家是否注意到，在我们的一生中，总是存在着两套相互截然不同却又分不出孰是孰非的行为规范。比如，有“威武不能屈，富贵不能淫”，又有“大丈夫能屈能伸”，“好汉不吃眼前亏”；有“君子坦荡荡，小人常戚戚”，又有“见人只说三分话，未可全抛一片心”；有“江山不移”，又有“随遇而安”；有“兼济天下”，又有“独善其身”等等。

不仅在思想和认识层面上是这样，就是在历史事实中，也存在着一种令人看不透的现象：好人命不长久，坏人一生平安；忠臣常遭杀戮，佞臣飞黄腾达；耿直者事事不顺，投机者一路绿灯。还有“好人办坏事”、“善行达恶果”、“越要面子越丢脸”等等生活中常见的现象。而且，古今伟人，既是伟大慈祥的，也是渺小冷酷的。秦始皇，既有“一统华夏”、“万里长城”等丰功伟绩，也有“焚书坑儒”、大肆杀伐等残酷行径；汉武帝，既有北击匈奴、安民生息的壮举，也有宠信奸佞、杀妻灭子的昏庸。翻开二十四史，处处可见这样截然矛盾的行为集中在一个人的身上。使我们倍感困惑，也促使我们思考，我们到底应该怎样确定我们的行为规范，怎样看待伟人的所作所为。

儒家经典正宗学说似乎与社会现实背道而驰，伦理道德规范也似乎专为“小民”而立，伟人则似乎永远不会“照章办事”。有人考察中国历史上的各类事件，得出结论：

“中国社会在正式规定的各种制度之外，在种种明文规定

的背后，实际存在着一个不成文的又获得广泛认可的规矩，一种可以称为内部章程的东西。恰恰是这种东西，而不是冠冕堂皇的正式规定，支配着现实生活的运行。”

“在仔细揣摩了一些历史人物和事件之后，我发现支配这个集团（官吏集团，编者注）行为的东西，经常与他们宣称遵循的那些原则相去甚远。例如仁义道德，忠君爱民，清正廉明等等。真正支配这个集团行为的东西，在更大的程度上是非常现实的利害计算。”

无独有偶，在此之前，中国西南偏僻的省份出现了一个“奇才”李宗吾，发现了同样的规律。即“古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。”一反“仁政爱民”的儒家经典。接着作者举三国英雄例为证：

“三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：‘宁我负人，毋人负我。’心子之黑，真是达到极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄了。

“其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，更把他写得惟妙惟肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗语有云：‘刘备的江山，是哭出来的。’这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝；当着他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑鄙不足道，所以曹操说：‘天下英雄，惟使君与操耳。’”

李宗吾晚年说了这样一段话：“后来我才悟得：厚黑二字，确是成功秘诀，而为办事上之必要技术。用此种技术，以图谋一己之私利，我们名之曰厚，曰黑，用此种技术，以图谋众人之公利，则厚字即成为“忍辱负重”，黑字即成为“刚毅果

断"。自古圣贤豪杰，皆忍辱负重者也，皆刚毅果断者也。假令我当日悟得此理，一眼注定众人公利，放手做去，举世非之而不顾，岂不成了轰轰烈烈的伟人？无奈悟得时，年已老矣，机会已过矣，回想生平，追悔莫及，只好著书立说，将此秘诀，传之于人。"

李宗吾的看法有一定的道理，但也存有一个误区，英雄豪杰必然"厚黑"，然"厚黑"者不一定尽属英雄豪杰。

对于李宗吾的"厚黑学"，当时即有人批判：

"如说只要厚脸黑心，即可成为英雄豪杰；则世间上不齿人类的厚脸人，莫过于地痞窃贼和汉奸；伤天害理的黑心人，莫过于强盗土匪和暴徒；自古以来的地痞窃贼汉奸强盗土匪暴徒，个个都应该做了英雄豪杰，坐过王侯将相的宝座的了。为何地痞窃贼还是地痞窃贼，汉奸且被万世唾骂；盗匪暴徒，则更难逃法网，或死于罪刑，或死于桎梏呢？

"明末流寇张献忠，杀人之多，可称空前，屠杀川民，尤为惨烈，这个心子的黑，虽曹操不能望其项背，为何还是失败被杀，不能成为英雄豪杰，历史上只落得一个流贼的头衔呢？

"所以唯厚黑论，是一种错觉，根本不成立的。要知道成一个英雄豪杰，是何等的艰难。除了必须具备多少必要和过人的条件以外，并须千磨百折，愈挫愈奋，方能成就。岂是厚脸黑心，专想害人，即能成功？虽历史上亦有厚脸黑心的人成为英雄的，但是他必有他的特长，他的成功，正是由他的特长而来；至于他的脸厚心黑，那是他的短处，怎么可以指他的短处，即作为他成为英雄的惟一因素呢？"

李宗吾有李宗吾的道理，反驳者有反驳者的道理。那么，我们到底应该怎样处世为人？应该遵循什么样的行为规范呢？

其实，中国古代对此问题早有结论。韩非子就提出过法和术的概念。法，就是天地自然之法，就是道德正宗，大家都要遵守，是公之于众的东西；术，是办事的技巧，个人行事的方

式和过程中的变通。就是提出一个大家都同意的目标，而后以一切手段和技巧来达成。

后来又有西方的马基雅维里，明确了目标与手段的分离，为了达成目标，可以不择手段。这就承认了目的与手段在道德层面上的背离。

马克思的辩证法，对此更做出了逻辑上的解释。翻开毛泽东的《矛盾论》，我们更加感到上述的一切疑问迎刃而解。

事物的矛盾推动事物的发展。没有矛盾就没有世界。矛盾着的各方面既互相对立又互相统一。

"矛盾着的各方面，不能孤立地存在……没有生，死就不见；没有死，生也不见。没有上，无所谓下；没有下，也无所谓上。没有祸，无所谓福；没有福，也无所谓祸。没有顺利，无所谓困难；没有困难，无所谓顺利。"

由此，我们不难看到，上述两种行为规范，本身就是对立统一、互为存在前提的。他们之间的矛盾，决定了一个人的进步，一个社会的发展。无论谁想抛开一个，信奉另一个，都会碰得头破血流，正确的态度只能是根据客观情况的变化而变化。

"事物内部矛盾着的两方面，因为一定的条件而各向着自己相反的方面转化了去，向着它的对立方面所处的地位转化了去。"

明确告诉我们，两种行为规范，无所谓绝对的对错，它们在一定的条件下互相转化到另一方。如善可以转化为恶，战争可以转化为和平，卑鄙可以转化为伟大，英雄可以转化为小人，等等。

儒家经典理论所告诉我们的行为规范，只是人性的一个方面，人性的另一方面，就是法家代表人物韩非子告诉我们的"趋利避害"。对于人性的各方面的把握，派生出各种不同的理论和行为规范。儒家认为"人之初，性本善"，法家认为"人

之初，性本恶”，因此他们派生出两套截然不同的为人处世规范。

李宗吾把自己的厚黑学与老子的道德经相对。认为自己的厚黑学与老子的道德经是一回事，一个意思。他讲：

厚与黑，是一物体之二面，厚者可以变而为黑，黑者亦可变而为厚。朱子曰：“老氏之学最忍。”他以一个忍字，总括厚黑二者。忍于己之谓厚。忍于人之谓黑。忍于己，故闭时虚无卑弱；忍于人，故发出来教你支格不住。张子房替老人取履，阶而纳之，此忍于己也；峣关鸿沟，败盟弃约，置人于死，此忍于人也。观此则知厚黑同源，二者可以互相为变。

忍于己之谓厚，忍于人之谓黑，在人如此，在水亦然。徐徐而流，避物而行，此忍于己之说也；怒而奔流，人物阻挡之，立被摧灭，此忍于人之说也。避物而行和摧灭人物，现象虽殊，理实一贯，人事与物理相通，心理与力学相通，明乎此，而后可以读李老子的道德经，而后可以读李疯子的厚黑学。

老子学说，纯是取法于水。道德经中，言水者不一而足，如曰：“上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”又曰：“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。”水之变化，循力学公例而行，老子深有契于水，故其学说，以力学公例绳之，无不一一吻合。惟其然也，宇宙事事物物，遂逃不出老子学说的范围。

我发明的厚黑学，是一种独立的科学，与诸子百家的学说绝不相类，但是会通来看，又可说诸子百家的学说无一不与厚黑学相通，我所讲一切道理，无一不经别人说过，我也莫有新发明。

依朱子的说法，《老子》一书，确是一部厚黑学，而老子的说法，又是古人遗传下来的，可见我发明的厚黑学，真是贯通古今，可以质诸鬼神而无疑，百世以俟圣人而不惑。

据学者的考证，周秦诸子的学说，无一人不渊源于老子，因此周秦诸子，无一不带点厚黑气味。我国诸子百家的学说，当以老子为总代表。老子之前，如伊尹，如太公，如管子诸人，《汉书·艺文志》都把他列入道家，所以前乎老子和后乎老子者，都脱不了老子的范围。周秦诸子中，最末一人，是韩非子。与非同时，虽有《吕览》一书，但此书是吕不韦的食客纂集的，是一部类书，寻不出主名，故当以韩非为最末一人。非之书有《解老》、《喻老》两篇，把老子的话一句一句解释，呼老子为圣人。他的学问，是直接承述老子的，所以说："刑名原于道德。"由此知周秦诸子，彻始彻终，都是在研究厚黑这种学理，不过莫有发明厚黑这个名词罢了。

韩非之书，对于各家学说俱有批评，足知他于各家学说，都一一研究过，然后才独创一派学说。商鞅言法，申子言术，韩非则合法、术而一之，是周秦时代法家一派之集大成者。据我看来，他实是周秦时代厚黑学之集大成者。不过其时莫得厚黑这个名词，一般批评者，只好说他惨刻少恩罢了。

老子在周秦诸子中，如昆仑山一般，一切山脉，俱从此处发出；韩非则如东海，为众河流之总汇处。老子言厚黑之体，韩非言厚黑之用，其他诸子，则为一支山脉或一支河流，于厚黑哲理，都有发明。

通观李宗吾的厚心为人学，未逃出老子和韩非的理论。从老子的《道德经》里，撷取了忍的精髓；从韩非的"法与术"中，借鉴了狠的手段。"忍"是基础，"狠"是目的。"忍"与"狠"是厚心为人学的两端，中间以"柔"相贯穿，以"装"为表，以"狡"为里，以"变"为径，循环往复，以致无穷。正如孙子所言："战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。"为人处世不外忍狠，忍狠之变，不可胜穷也。

李宗吾的厚黑学，决非教人厚脸黑心，都作小人，而有更深的一层意思在里面，即把握人性，灵活变通。

本书从研究李宗吾的“厚黑”理论入手，撷取中国古代丰富的历史事典加以说明，无非是告诉读者诸君，更准确地了解和把握人性，塑造自己理想的人生。

目　录

第一篇　厚心忍学篇：忍之越深，发之越远 ……（1）

厚与黑，是一物体之二面，厚者可以变而为黑，黑者亦可变而为厚。朱子曰："老氏之学最忍。"他以一个忍字，总括厚黑二者。忍于己之谓厚。忍于人之谓黑。忍于己，故闭时虚无卑弱；忍于人，故发出来教你支格不住。张子房替老人取履，阶而纳之，此忍于己也；峣关鸿沟，败盟弃约，置人于死，此忍于人也。观此则知厚黑同源，二者可以互相为变。

——李宗吾厚心忍学智语

■ **为人之道厚心奇学一：隐忍待发** ……………………（1）

——为人君，面对权臣环伺的朝堂，要善于隐忍，等待时机。"忍"是为了"发"。忍而不发，是窝囊。忍而早发，是轻率。

◇ 隐忍而不露痕迹

◇ 是龙得盘着，是虎得卧着

◇ 主动被动皆需退

■ **为人之道厚心奇学二：自污释疑** ……………………（16）

——为臣不可名高盖主，除非你是有野心、有实力取君王而代之。自污声誉、气节，是躲避灾祸的有效手段。作为皇帝，他不仅怕大臣的权力超过他，也

怕大臣的名声超过他。作为臣子，你贪一点儿、"色"一点儿都不要紧，千万不要有贤名，不要有实力。
◇ 王翦自损其名灭楚国
◇ 萧何强买民田保平安
◇ 郭子仪不重"脸面"四朝为臣

■ **为人之道厚心奇学三：防激制怒** …………………… (24)
——做大事不能动辄生气，成就大业就得心里能搌事，就得能制怒，忍一时之气换来全盘胜利，这正是成大业者的气魄。有时失败就是因为中了别人的"激将"之计，全盘皆输。
◇ 刘邦制怒成大业
◇ "忍"陆逊战胜"怒"刘备
◇ 唐太宗忍怒纳谏

■ **为人之道厚心奇学四：舍小取大** …………………… (37)
——大处着眼，成就大事。凡事要抓大放小，不要斤斤计较，要有大度量，大手笔。
◇ 舍妻求将笼"死士"
◇ 抛妻舍子取敌国

■ **为人之道厚心奇学五：扮猪吃虎** …………………… (47)
——鹰立如睡，虎行似病，正是它攫鸟噬人手段处。故君子要聪明不露，才华不逞，才有肩鸿任钜的力量。"扮猪吃虎"，以此计施于强劲的敌手，在其面前，尽量把自己的锋芒敛蔽，"若愚"到像猪一样，表面上百依百顺，装出一副为奴为婢的卑恭，使对方不起疑心，一旦时机成熟，即一举如闪电般地把对手结束了。这就是韬晦的心术，人们常常借此自我保

全，麻痹攻击对手。

◇ 司马懿深藏不露诛曹爽

◇ 朱棣装疯篡位

◇ 孙膑装疯脱险地

■ **为人之道厚心奇学六：功成身退** …………………… (60)

——常言道，功成身退天之道。忍却功名，急流勇退，不是每个人都能做到的。很多聪明人在成功时激流勇退，在辉煌时退向平淡，表示自己不想再露锋芒，免得从高处摔下来，而那些不知进退的家伙，当然就难有好下场。

◇ 功高权重，速死之道

◇ “种善图始，鲜能虑终”

◇ 抛却侥幸，退身得生

第二篇　厚心装学篇：装得越像，名望越高 …… (71)

我告诉读者一个秘诀，大凡行使厚黑学，外面定要糊一层仁义道德，不能赤裸裸地显露出来。王莽之失败，就是由于后来把它显露出来的缘故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还有王莽一席之地。韩非子说：“阴用其言而显弃其身。”这个法子，诸君不可不知。

——李宗吾厚心装学智语

■ **为人之道厚心奇学七：装神弄鬼** …………………… (72)

——作为统治者的一种诡谋、愚民奸术，必须紧紧抓住天命这根救命稻草，千方百计进行舆论动员，开动一切国家机器，寻找种种奇花异草、寻常看不到的物件，证明现在真正是太平盛世、“王道乐土”、天

堂之国，制造幸福、安详、团结的气氛，敷衍民怨，混淆视听，达到稳定统治的目的。鲁迅先生曾经说过一段话，可以看作是对帝王“用神术”的写真：“看看中国的一些人，至少上等人，他们对于神、宗教、传统的权威，是‘信’和‘从’呢，还是‘怕’和‘利用’？只要看他们的善于变化，毫无持操，是什么也不信从的，但总要摆出和内心两样的架子来。”

◇ 散布流言，假借“天书”

◇ 精确预测，巧借天意

◇ 编造神异血统、异象帝身

■ **为人之道厚心奇学八：千金买义** …………………… (85)

——得人才者得天下。笼人心、纳人才，是帝王第一要务。古往今来，围绕着笼络人才，历史舞台上上演着一出出装模作样的活剧，演技高明的，甚至让你看不出那是表演。中国古代的一些著名的“纳贤”之举，例如周公的“一沐三捉发，一饭三吐哺，起以待士”，曹操闻贤士谋臣来奔，“跣出迎之”，刘备“三顾茅庐”邀请诸葛亮出山等等，究竟在多大程度上出自求贤若渴的诚意，又在多大程度上属于故作礼贤下士的姿态，其实是很难说得清的。

◇ 千金买骨、筑台拜将

◇ 蜘蛛结网

■ **为人之道厚心奇学九：笑里藏刀** …………………… (93)

——笑里藏刀，是一种表面友善而暗藏杀机的谋略。无论是情场还是战场上，军事还是政治上，运用此计者不乏其人。

◇ 郑袖温柔声里翦情敌

◇ 孙休阳宠暗谋杀孙琳
◇ 朱元璋明救暗杀小明王
◇ 石厝明出主意暗设陷阱

■ **为人之道厚心奇学十：虚情假意** ………………（104）

——做大事需要演技高明。具有经天纬地之才的帝王将相，心最狠，但却经常把仁爱之心表现出来；心最细，但却经常把豁达大度表现出来；他们善于“作秀”。做大事的人，大事上当然要较真儿，但在小事上，一般都是糊里糊涂的。普通文人为什么难有大作为，就是因为无论大事小事，事事认真。帝王的大度容人，最是需要表现出来的。

◇ 受罚被杀感恩戴德，替人卖命心甘情愿
◇ 以“仁心”装点“杀心”

■ **为人之道厚心奇学十一：沽名钓誉** ……………（114）

——帝王将相常常采用各种方式沽名钓誉，欺骗愚弄普通民众。事实上他们采取的是两套标准，道德准则只有对他们有用的时候，他们才推崇，一旦没有用，他们会把它作为“臭狗屎”践踏在地。

◇“顺德者昌，逆德者亡”
◇“宽厚以待人”
◇“亲民”、“爱民”
◇“罪己术”

■ **为人之道厚心奇学十二：蒙蔽迎合** ……………（125）

——蒙蔽迎合，是位居人臣者觊觎王座的前期准备。古往今来，欲夺位者，无权时莫不谦恭卑下，蒙蔽迎合大权在握的君主。一旦把住了大权，就不再谦

恭迎合了。

◇赵穿阳奉阴违杀晋灵公

◇王莽厚而成名

◇以诡诈手段取得皇位

第三篇　厚心变学篇：通权达变，机智灵活 ……（142）

俗语有两句："逢人短命，遇货添钱。"诸君都想知道，假如你遇着一个人，你问他尊齿？答："今年五十岁了。"你说："看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。"他听了，一定很欢喜，是之谓"逢人短命"。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他买成若干钱？他答道："买成四元。"你说："这张桌子，普通价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。"他听了一定也很喜欢。是之谓"遇货添钱"。

主张性善说者，无异于说："世间尽是好人，你是好人，我也是好人。"说这话的人，怎么不受欢迎？主张性恶说者，等于说："世间尽是坏人，你是坏人，我也是坏人。"说这话的人，怎么不受排斥？

——李宗吾厚心变学智语

■ **为人之道厚心奇学十三：能屈能伸** ……………（143）

——通权达变、委曲求全是官场通例，也是政治家的处事原则。恪守信念、宁死不屈是书生品格，也是仁人志士的处世信条。这是两条格格不入的观念。前者不无道理，后者尤为"真理"，只是要想把这两种观念统一起来却是很难。道理很简单，前者是做官，后者是做人。

◇"直如弦，死道边；曲如钩，反封侯"

◇ 殷景仁知退知进
◇ 述律太后审时度势

■ **为人之道厚心奇学十四：随机应变** ……………（154）

——机智灵活，变中取胜。只有敏捷多变，才能遇险不惊，取得胜利。

◇ 刘秀、虞诩造假胜敌
◇ 陈平、李世民矫诏

■ **为人之道厚心奇学十五：靠住大树** ……………（166）

——封建社会，作臣子的，很难作真实的自己，都要带上一个假面具，首先立身，其后做事。要影响领导，首先要讨好领导。谁让他是领导呢？你不讨好他，他就不会在乎你。顺着他，是为了达到自己的目的。作为上级，他就是一棵大树，俗话说，背靠大树好乘凉，事实上，你和上级之间，谁是冤大头还很难说呢。

◇ 谀臣变成谏臣
◇ 叔孙通几个朝廷都走红
◇ 官场“不倒瓮”

■ **为人之道厚心奇学十六：舍义取利** ……………（179）

——“义”就是千金一诺，言必信，行必果。不管发生了什么事，原来答应的话无论如何也不能改变，否则就是失信于人，就是不“义”。义和利，对个人来讲，似乎应该舍利取义，但在官场上，只有赤裸裸的利益争夺，国与国之间，也只有利益是第一位的。经常看到的是，明处讲义，暗处取利；面子上讲义，骨子里求利。

◇ 利合则义存，利分则义亡
◇ 做一个冷静的旁观者
◇ 友情作钓饵，商鞅骗擒公子印

■ 为人之道厚心奇学十七：断尾再生 …………… (192)

——在实力强大的敌手面前暂时作出一些妥协和让步，甚至送给对方一些利益，借以保存主力，伺机反扑，是智者惯用的招数。对于一个人来讲，有时要舍弃一些小“义”，而求得大“义”；舍弃一些小“名”，而求得大“名”。

◇ 失小忠得大忠
◇ 给出“位子”留住实力

■ 为人之道厚心奇学十八：羔羊替罪 …………… (200)

——交易，政治上的交易常常为人所不齿，然而，古往今来，交易无处不在，根本没有公理可言。在我国封建官场上，寻找替罪羊是人与人相争的重要谋略。

◇ 忠心事君者是替罪羊最佳人选
◇ 做替罪羔羊的忠臣晁错

第四篇　厚心狡学篇：明修栈道，暗渡陈仓 …… (214)

有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭干锯下，即索谢礼。问他为什么不把箭头取出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。

做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说：“请点火来我烧烟。”他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指与他

看，说道："你这锅裂痕很长，上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异地说："不错！不错！今天不遇着你，这个锅恐怕不能用了！"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

大凡办事的人，怕人说他因循，就用补锅法，无中生有，寻些事办。及到事情棘手，就用锯箭法，脱卸过去。后来箭头溃烂了，反大骂内科坏事。

上述二妙法，是办事公例，合得这公例的就成功，违反这公例的就失败。

——李宗吾厚心狡学智语

■ **为人之道厚心奇学十九：锯箭疗伤** …………… (215)

——有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭干锯下，即索谢礼。问他为什么不把箭头取出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。

◇ 张柬之匡扶李唐反遭陷

◇ 病除之日，医亡之时

■ **为人之道厚心奇学二十：欲补先砸** …………… (222)

——做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说："请点火来我烧烟。"他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指与他看，说道："你这锅裂痕很长，上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异地说："不错！不错！今天不遇着你，这个锅恐怕不能用了！"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

◇ 郑庄公纵容太叔段
◇“三年不鸣，一鸣惊人”
◇ 张仪补锅法连六国

■ **为人之道厚心奇学二十一：弯弓盘马** …………（233）

——一个人要懂得蓄积自己的能量。物体的能量有动能和势能之分，动能和势能可以相互转化。人的能量也有势能和动能，要尽量蓄积势能，不要轻易发出来，保持对对手的威慑力。譬如弓箭，拉满弓对准敌人，你让他干什么他就干什么，一旦射出去了，威慑力就没有了，如果射不中，反会被敌人击倒。所以，当你没有十分的把握时，尽量不要把箭射出去。

◇“只拉弓、不放箭”
◇ 阮籍不论人是非

■ **为人之道厚心奇学二十二：撒泼使赖** …………（243）

——司马迁首创不以成败论英雄的笔法，他虽是在汉代写的《史记》，但对汉代的开山鼻祖却不隐其恶，不虚其美，而是用一种隐讳的笔法勾画出了刘邦的流氓无赖相。仔细考察历史上的事例，无赖成名比比皆是。

◇ 反悔抵赖成大业
◇ 张仪耍赖欺楚王
◇ 赵匡胤撒酒疯释兵权

■ **为人之道厚心奇学二十三：假手于人** …………（257）

——“己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。”难以做到的事情，可以利用他人的力量来完成，自己不动干戈，坐享其成。

◇用间：从内部攻破堡垒
◇献色：董卓贪女色被杀身亡
◇“失误”：朱元璋借刀杀人剪灭郭天叙

■ 为人之道厚心奇学二十四：以人制人 …………（272）

——两强相争，第三者获胜。这是政治斗争中常见的一种结局。当争权夺利的两方由于势均力敌而相持不下的时候，往往会有“黑马”作为折衷妥协的产物出人意料地杀出。以人制人首先需要设局造局，有意在政敌与权势者或他方力量之间挑起事端，引发利害冲突，使他们相互残杀，挑拨离间者则“坐山观虎斗”，坐收渔人之利。

◇张居正以友制友
◇司马昭以将制将
◇贾南风以敌制敌

第五篇　厚心柔学篇：深谋远虑，万曲归一 ……（284）

老子学说，纯是取法于水。道德经中，言水者不一而足，如曰：“上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”又曰：“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。”水之变化，循力学公例而行，老子深有契于水，故其学说，以力学公例绳之，无不一一吻合。惟其然也，宇宙事事物物，遂逃不出老子学说的范围。

——李宗吾厚心柔学智语

■ 为人之道厚心奇学二十五：拐弯抹角 …………（284）

——为人处世要懂得迂回之术，直来直去的人很难成功。拐弯越多，别人越看不出来你的真实意图，

也就能出其不意攻其不备。等到你反应过来时，目的已经达到了。唐太宗李世民雄杰一世，在政治斗争的风浪中练就了一套玩权弄术的高超“本领”。就在其临终之际，还为即将继位的太子李治上了一堂实际的“权术课”。

◇ 温峤得罪对手绝谗毁
◇ 刘仁轨退身惩治李敬玄
◇ 明升暗降棋早一招
◇ 正话反说

■ **为人之道厚心奇学二十六：挟知而问** …………（295）

——君主不可轻易信赖臣属，应当想方设法对他们进行各种检查监察。君主可以通过明知故问或者故意说错话和办错事的办法，检查臣属是否真正忠诚。挟知而问、倒言反事，故意说错话、做错事，诱敌深入，请君入瓮，以猜忌为基础，以杀戮为手段，以诡秘捍卫威权，防止群臣为非作歹、贪污枉法、欺蒙君主。

◇ 引蛇出洞
◇ 明知故问
◇ 隐秘行事

■ **为人之道厚心奇学二十七：掩蔽锋芒** …………（307）

——掩蔽锋芒，韬光养晦，几乎是一切政治家、官场人物必用的谋略，它是指以种种隐秘的方法、手段，收敛锋芒，隐藏行迹，暂时隐匿野心、壮志，解除政治对手的警惕，待机而动，待时而发，在最关键的时刻给对手以致命的还击与打击，以实现政治目的。

◇ 为人臣者不可才高盖主
◇ 骄气放浪不及谨慎阴柔

■ 为人之道厚心奇学二十八：投其所好 ………… (319)

——贪权的给位子，贪财的给金钱，贪色的给美女，不怕你不听话，就怕你什么都不喜欢。言下之意，君主不可过于吝啬，君主在于驭人，要抛开其它的执著，一心一意掌握群臣。

◇ 皇太后下嫁大臣以色谋权
◇ 致春申君于死地的“美人计”

■ 为人之道厚心奇学二十九：把握节奏 ………… (331)

——人生在世，可能会遇到很多上级，不能在每一个上级面前都出尽自己的力、用尽自己的智。不可时时刻刻绷得很紧，也不可急急忙忙把才气显露出来。要善于把握关键时刻，善于抓住关键靠山，善于把握进取的节奏。遇到明主，遇到大事，能够脱颖而出，把好钢用到刀刃上，而不是浪费在无用的人、无用的事情上。

◇ 王猛择贤而发力
◇ 陈平因刘邦成名谋
◇ 姚广孝一步登天激流勇退

■ 为人之道厚心奇学三十：以柔克刚 …………… (342)

——“人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则灭，木强则折。强大处下，柔弱处上。”“天下莫柔于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能

行。”
◇ 上善若水，柔能克刚
◇ 刘秀借“柔道”而有天下

第六篇　厚心狠学篇：刚毅果断，寡情少恩 ……（356）

楚汉的时候，有一个人，脸皮最厚，心不黑，终归失败，此人为谁？就是人人知道的韩信。胯下之辱，他能够忍受，厚的程度，不在刘邦之下。无奈对于黑字，欠了研究，他为齐王时，果能听蒯通的话当然贵不可言，他偏偏系念着刘邦解衣推食的恩惠，冒冒昧昧地说：“衣人之衣者，怀人之忧；食人之食者，死人之事。”后来长乐钟室，身首异处，夷及九族，真是咎由自取。他讥诮项羽是妇人之仁，可见心不黑，做事还要失败的，这个大原则，他本来也是知道的，但他自己也在这里失败，这也怪不得韩信。

——李宗吾厚心狠学智语

■ 为人之道厚心奇学三十一：杀人立威 …………（357）
——佛家劝人向善，不可杀生，儒家教化要施行仁政，爱民如子。然而，真实的世态人情是：不杀无以立威，建功必要杀人。杀人要有明确的目的，做到杀之有道，但不一定杀之有理。
◇ 述律皇后快刀斩乱麻
◇ 金海陵嗜杀稳政局
◇ 汉武帝杀绝子孙
◇ 杀戮与恩宠相济

■ 为人之道厚心奇学三十二：断其下翎 …………（371）
——“夫驯鸟者断其下翎焉。断其下翎，则必恃

人而食，焉得不驯乎？夫明主畜臣亦然，令臣不得不利君之禄，不得无服上之名。夫利君之禄，服上之名，焉得不服？”
◇ 喜怒无常
◇ 拴羊吃草
◇ 善抓把柄

■ **为人之道厚心奇学三十三：卸磨杀驴** ………… (382)

——鸟尽弓藏天经地义，人心好利避害，打天下时，功臣和君主利益一致，有共同的敌人，得天下后，皇帝的利益和臣子的利益日益分化，外患不存，内部矛盾上升为主要矛盾，于是君臣变成对手，功臣成为隐患。
◇ 刘邦鸟尽弓藏诛韩信
◇ 朱元璋“削棘”连杀四宰相

■ **为人之道厚心奇学三十四：心狠手快** ………… (392)

——当断不断，必为其患。人主不同于常人，就在于不仅心黑手辣，而且决断迅速，行动力惊人。行事干脆利落，不留后遗症。
◇ 当断则断，李世民先发制人
◇ 以硬对硬，一步到位

■ **为人之道厚心奇学三十五：以毒攻毒** ………… (402)

——以毒攻毒原指用毒药治疗毒疮。后被引申到政治谋略领域，表示用不良事物本身的矛盾反对不良事物，或用恶毒手段来对付恶毒手段。《东周列国志》曾记述了晋文公以此谋免其祸害的故事。
◇ 以酷制酷

◇ 以霸制霸
◇ 以皇帝“男幸”救太后“情夫”

■ 为人之道厚心奇学三十六：以狠达善 …………（411）
——严厉的父亲手下没有不听话、凶悍的不孝之子，慈爱的母亲却总是教导出败家之子，因而，严厉才是真正的慈爱，杀人才是功德，君主赫赫凶威才能够禁止反叛与邪恶，仁慈是不足以禁绝祸乱滋生的。
◇ 大略雄才需要阴险狠毒
◇ 刑九赏一，乱世重典

第一篇　厚心忍学篇：忍之越深，发之越远

厚与黑，是一物体之二面，厚者可以变而为黑，黑者亦可变而为厚。朱子曰："老氏之学最忍。"他以一个忍字，总括厚黑二者。忍于己之谓厚。忍于人之谓黑。忍于己，故闭时虚无卑弱；忍于人，故发出来教你支格不住。张子房替老人取履，跻而纳之，此忍于己也；娆关鸿沟，败盟弃约，置人于死，此忍于人也。观此则知厚黑同源，二者可以互相为变。

——李宗吾厚心忍学智语

厚心者，行事如弹簧，压发之间的距离越长，汇聚的能量越大。雄才大略者，忍与发、进与退之间的距离越大，本领也越大。这就是所谓的"厚"。

汉用陈平计，间疏楚君王，增大怒求去，归来至彭城，疽后背死。大凡做大事的人，那有动辄生气的道理？"增不去，项羽不亡"。他若能隐忍一下，刘邦的破绽很多，随便都可以攻进去。他忿然求去，把自己的老命，把项羽的江山，一齐送掉。因小不忍，坏了大事。

■ 为人之道厚心奇学一：隐忍待发

——为人君，面对权臣环伺的朝堂，要善于隐

忍，等待时机。“忍”是为了“发”。忍而不发，是窝囊。忍而早发，是轻率。

◇隐忍而不露痕迹

隐忍二字，非常人所能做到，隐忍而不露痕迹，尤不容易。宋文帝初即君位之时，强臣环逼，处置不当，立有生死之虞，故隐忍以待将来，后其羽翼渐丰，始布置行动，速报杀兄之仇。

南朝刘宋王朝的开国皇帝宋武帝刘裕临死托孤给司空徐羡之、中书令傅亮、领军将军谢晦、镇北将军檀道济。并告诫太子刘义符，在这些人中，最难驾驭的谢晦，应对他加以小心。

刘裕是有作为有识见的开国皇帝。但不幸的是，一没选好继承人，二没有完全正确估计这几位顾命大臣。

刘裕死后，其长子刘义符即皇帝位，史称营阳王。

刘裕的次子名义真，官南豫州刺史，封庐陵王。

刘裕的第三个儿子名义隆，封宜都王。即后来的南朝宋文帝。

刘义符做上皇帝后，不遵礼法，行为荒诞得令人啼笑皆非。

徐羡之在刘义符即位两年后，准备废掉刘义符另立皇帝。按刘义符的行为，废掉他是理所应当的。但徐羡之等人因为怀有私心，贪权恋位，谋权保位，竟把事情做绝，伏下了杀身之祸。

要废掉刘义符，就得有别人来接替皇帝的班。顺序该是刘义真，但刘义真和谢灵运等人交好，谢灵运则是徐羡之的政敌。为了不让刘义真当上皇帝，徐羡之等人挖空心思，先借刘义符的手，将刘义真废为庶人。接着，徐羡之、傅亮、谢晦、檀道济、王弘五人合力，发动武装政变，废掉了刘义符，以皇太后的名义封刘义符为营阳王。

更糟糕的是，还没等新皇帝即位，徐羡之和谢晦竟主谋分别将刘义符、义真先后杀死。

他们拥立的新皇帝是刘义隆。刘义隆面临的是控制朝廷大权的、杀死自己两个哥哥的几个主凶。

新皇帝当时正在江陵郡（治所在今湖北江陵）。徐羡之派傅亮等人前往迎驾。徐羡之这时又藏了个心眼，恐怕新皇帝即位后将镇守荆州重镇的官位给他人，赶紧以朝廷名义任命谢晦做荆州刺史、行都督荆湘七州诸军事，想用谢晦做自己的外援，将精兵旧将全都分配给了谢晦。

刘义隆面临着是否回京城做皇帝的选择。听到营阳王、庐陵王被杀的消息，刘义隆的部下不少人劝他不要回到吉凶莫测的京城。只有他的司马王华精辟中肯分析了当时的形势，认为徐羡之、谢晦等人不会马上造反，只不过怕庐陵王为人精明严苛，将来算旧账才将他杀死。现在他们以礼来相迎，正是为了讨您欢心。况且徐羡之等五人同功并位，谁也不肯让谁，就是有谁心怀不轨，也因其他人掣肘而不敢付诸行动。殿下只管放心前往做皇帝吧！

于是刘义隆带着自己的属官和卫兵出发前往建康，果然顺利做上了皇帝，但朝廷实权仍在徐羡之等人手中。

刘义隆先升徐羡之等人的官，徐羡之进位司徒；王弘进位司空；傅亮加“开府仪同三司”，即享受和徐羡之、王弘相同的待遇；谢晦进号卫将军；檀道济进号征北将军。

同时认可徐羡之任命的谢晦做荆州刺史。谢晦还害怕刘义隆不让他离京赴任。但刘义隆若无其事地放他出京赴荆州。谢晦离开建康时，以为从此算是没有危险了，回望石头城说：“今得脱矣！”

刘义隆当然也不动声色地安排了自己的亲信，官位虽不高，但侍中、将军、领将军等重要职都由他的亲信充任，从而稳定自己皇帝的地位。

第二年，即宋文帝元嘉二年（公元425年）正月，徐羡之、傅亮上表归政，即将朝政大事交由宋文帝刘义隆处理。徐羡之本人走了一下请求离上官回府养老的形式，但几位朝臣认为，这样不妥，徐羡之又留下了。后人评论认为这几位主张挽留徐羡之继续做官的人，实际上加速了徐羡之的死亡。

当初发动政变的五个人中，王弘一直表示自己没有资格做司空，推让了一年时间，刘义隆才准许他不做司空，只做车骑大将军、开府仪同三司。

直到这一年年底，宋文帝刘义隆才准备铲锄徐羡之等人。因惧怕在荆州拥兵的谢晦造反，先声言准备北伐魏国，调兵遣将。在朝中的傅亮察觉出事情不对头，写信给谢晦通风报信。

宋文帝元嘉三年（公元426年）正月，刘义隆在动手之前，先通报情况给王弘，又召回檀道济，认为这两个人当初虽附和过徐羡之，但没有参与杀害刘义符、刘义真的事，应区别对待，并要利用檀道济带兵去征讨准备在荆州叛乱的谢晦。

正月丙寅（公元426年2月8日），刘义隆在准备就绪后，发布诏书，治徐羡之、傅亮擅杀两位皇兄之罪。同时宣布对付可能叛乱的谢晦的军事措施。

就在这一天，徐羡之逃到建康城外二十里的叫新林的地方，在一陶窑中自缢而死。傅亮也被捉住杀死。

谢晦举兵造反，先小胜而后大败，逃亡路上被活捉，后被杀死。

至此，宋文帝刘义隆由藩王而进京做上皇帝，由有名位无实权到做上名副其实的皇帝，最后顺利锄掉杀“二王”的一伙权臣，他的做法是有步骤、有招数的。

◇是龙得盘着，是虎得卧着

待时而动是所有的人都懂得的道理，但不丧失一切可能的机会、把握火候则是衡量人的能力大小高低的标志。高洋在未

发迹前，“藏龙卧虎”，韬晦自贬，体现了野心家的“风采”。

“大贤虎变愚不测，当年颇似寻常人。”唐朝著名诗人李白对历史上的一些志存高远、心怀叵测的野心家、阴谋家的韬晦奸术，曾经发出这样的感慨。北齐开国皇帝高洋在没有发迹以前，就以“是龙得盘着，是虎得卧着”寻求自保、韬晦自贬、待时而动而得以成功的。

高洋是在他长兄高澄被杀、形势极端复杂的情况下显露出才华的。北周政权的基业是由高欢开创的。高欢本是东魏大臣。在镇压尔朱荣残余势力中掌握了东魏的实权，专朝政长达16年之久。高欢死后，长子高澄继立。高澄心毒手狠，猜忌刻薄，上无礼君之意，下无爱弟之情。高洋当时已18岁，已通晓政事，走上了政治舞台，已经对高澄的地位构成威胁。如果他精明强干、才华外露的话，必然受到乃兄的猜忌防范，也会引起属下僚佐的注意。

高洋字子进，史书上说他颇有心计，遇事明断而有见识。小时候，高欢为试验几个儿子的才器智能，让小哥儿几个拆理乱线，“帝（指高洋）独抽刀断之，曰：‘乱者须斩’，高祖是之”。仅此一事就深得高欢的喜欢和重视。后封为太原公。

高欢死，高澄袭爵为渤海文襄王，因高洋年长，阴有戒心。高洋“深自晦匿，言不出口，常自贬退。与澄言无不顺从”，给人一种软弱无能的印象，高澄有些瞧不起他，常对人说：“这样的人也能得到富贵，相书还怎么能解释呢?”

高洋妻子李氏貌美，高洋为妻子购买首饰服玩，稍有好一点的，高澄就派人去要，李氏很生气，不愿意给，高洋却说：“这些东西并不难求，兄长需要怎能不给呢?”高澄听到这些话，也觉得不好意思，以后就不去索取了。有时，高澄还给高洋家送些东西来，高洋也照收不误，决不虚情掩饰，因此兄弟之间相处还相安无事。

每次退朝还宅，高洋就关上宅院之门，深居独坐，对妻子

亦很少言谈，竟能终日不发一言。高兴时，竟光着脚奔跑跳跃，李氏看到不觉诧异地问他在干什么，高洋则笑着说："没啥事儿，逗你玩的!"其实他终日不言谈，是怕言多有失。如此跑跳更有深意，一则可以彻底使政敌放松对自己的警惕，一个经常在家逗媳妇玩的人能有什么大志呢？二则借经常光脚跑跳之机，锻炼身体，磨练意志，一种举动而收几种效果。正因如此，高澄及文武公卿等都把高洋看成一个痴人，丝毫没有放在眼中。

东魏武定七年（公元549年），渤海文襄公高澄在与几人密谋篡位自立的时候，被膳奴即负责做饭进餐的兰京所杀，重要谋士陈元康以身掩护高澄，身负重伤，肠子都流了出来。当时事起仓促，高府内外十分震惊，高洋正在城东双堂，听说变起，高澄已被杀死，颜色不变，毫不惊慌，忙调集家中可指挥的武装力量前去讨贼，他部署得当，有条不紊。兰京等几人本是乌合之众，出于气愤才杀死高澄，并没有任何预谋的政治目的，故不堪一击，片刻之间全部被斩首。

高洋下令，脔剖其尸以泄杀兄之忿。接着，就在其兄府中办公，召集内外知情人训话，说膳奴造反，大将军受伤，但伤势不重，对外不准走漏任何消息。众人听了，都大惊失色。想不到这位痴人在危急时刻来这么一手，夜里，陈元康断气而亡。高洋命人在后院僻静处挖个坑埋掉，诈言他奉命出使，并虚授一个中书令的官衔给他。高澄手握大权，高欢的许多宿将都铁心保高氏，但当时尚属意高澄而未注意到高洋。所以，高洋的这些应急措施果然奏效。外人都不知高澄已死，更不知高澄的重要谋士陈元康也被埋在土里，所以马上就稳住了局面。

高洋直接控制了高澄的府第和在邺都的武装力量后，当夜又召大将军都护太原唐邕，命他分派部署军队，迅速控制各要害部门和镇守四方。高澄的宿将故吏都倾心佩服高洋的处事果断和用人得当，人心大悦，真心拥护并辅佐高洋。

高澄已死的消息渐渐被东魏主知道了，暗自高兴，私下里和左右幸臣说："大将军（指高澄）已死，好像是天意，威权应当复归帝室了。"高洋左右的人认为重兵都在晋阳，劝高洋早日去晋阳全部接管高欢及高澄的武装力量方可真正无忧。高洋以为有理，遂安排好心腹控制住邺都的整个局面。甲午日高洋进朝面君，带领8000名全副武装的甲士进入昭阳殿，随同登阶的就有200多人，都手持利刃，如临大敌。东魏孝静帝元善一看这种情形，心中恐惧，高洋只叩两个头，对魏主说："臣有家事，须诣晋阳。"然后下殿转身就走，随从保卫也跟着扬长而去。魏主目送之，说："这又是个不相容的人，我不知会死在什么时候了。"

晋阳的老将宿臣，从来轻视高洋，当时尚不知高澄死信。高洋到晋阳后，立刻召集全体文武官员开会。会上，高洋英姿勃发，侃侃而谈，分析事理，处理事情全都恰如其分，且才思敏捷，口齿流利，与往常判若两人。文武百官皆大惊失色，刮目相看而倾心拥戴。一切就绪后，高洋才返回邺都为高澄发丧。

高洋早有代魏称帝的想法。一直在窥测风向蠢蠢欲动，但他不是明目张胆死打硬拼，或拉帮结派打击异己。这样自然民愤大、目标大而且容易为人所制，而是善于韬晦，知进知退。平日里自贬自谦，与兄长融洽相处。但其居安思危，养尊处优时不忘锻炼自己，且能注意时局之变化，注意人才，确是有心计之人。高澄之死，他临事不慌，秘不发丧，很快控制了局面。观其隐秘陈元康之死而虚授中书令之职的做法，可见他有识人之明。高澄死后不到三天便果断前往晋阳先声夺人，真正控制高澄的全部武装力量，可见其善谋而能断。半年后，高洋于梁简文帝大宝元年（公元550年）五月代东魏自立，建立了北齐政权。

◇ 主动被动皆需退

在春秋五霸中，晋文公是最为独特的一个，他即位于多事之秋，受命于危难之际，但他能明察世事，洞烛幽微，在六十多岁时即位，于短短的几年内就使晋国强盛起来，成了著名的春秋五霸之一。

他之所以能够迅速取得这样的成就，主要得益于他的曲折丰富的人生经历。他成功的最大特点是以退为进。第一次以退为进是为避祸在外逃了 19 年，后来终于回国当了国君；第二次以退为进是在与楚进行城濮之战时退避三舍，终于赢得了战役的胜利，确立了他的诸侯霸主地位。这种靠以退为进而成就千秋霸业的事例，在中国历史上恐怕是绝无仅有的一次。但这种在被动或主动的情势中都自觉使用的策略却成为中国政治运营术中一个不可忽视的传统。

在春秋时期的首霸东方霸主齐国逐渐衰落，宋襄公称霸美梦彻底破灭之际，晋文公重耳登上了晋国国君的宝座，不久即成为继齐桓公之后的第二霸主，但自晋国兴起至终成霸业是经历了一个漫长而又复杂的历史过程的。

在晋文公的父亲晋献公之前，晋国就经历了近七十年的战乱，晋文公的爷爷——晋献公的父亲——晋武公终于统一了晋国，取代大宗为列侯。晋献公也是一位比较有为的国君，他在参予父亲的平乱过程中看到了各支族公子对君位的威胁，因而在即位后立即着手清除旁系支庶宗族的诸公子，巩固了君位，专力向外扩张领土。公元前 672 年，晋献公灭掉了骊戎，公元前 661 年，又建立上下两军，自己统治上军，太子申生统治下军，将军队的数量扩大了一倍。接着，晋国又灭掉了虢国和虞国。这时，晋国的领土西到黄河与秦国相接，西南到今三门峡一带，南到晋豫交界之地，东达太行山麓，北与戎狄相接，成了北方的大国。

如果晋国能够这样顺利地发展下去，晋国成为霸主的趋势恐怕是无可阻挡的。但晋献公的晚年犯了一个巨大的错误："惟夫人之言是听。"这虽是一般国君爱犯的通病，但对晋国来说带来的灾难尤其深重，不仅使晋国遭受了二十年的动乱之苦，还差点弄得晋国土崩瓦解。最后总算重耳成为国君，继承了父王的未竟事业。

晋献公有五个儿子，齐姜生了太子申生及秦穆公夫人，后来在灭戎人时又收了戎人的二女为妾，大戎子狐姬生重耳，小戎子生夷吾，伐骊戎时又得到了两个女子，骊姬生奚齐，骊姬的妹妹生卓子。因为晚年的晋献公十分宠爱骊姬，就立骊姬为后。骊姬与献公的宠臣梁五、东关嬖五等人互相勾结，企图立骊姬之子奚齐为太子。

骊姬先是借守卫边防重地为名把太子申生派到曲沃，把重耳派到蒲，把夷吾派到屈，一个个地排斥出了国都。这样，诸公子的力量就分散而不能救援，形不成气候，只有骊姬和她妹妹的儿子奚齐、卓子留在献公的身边。那么，骊姬的第二步措施就是逐个除掉诸公子了。当然，首先遭她毒手的是太子申生。

骊姬一直在寻找机会，正巧，献公梦见了申生的母亲，就叫申生前去祭祀，祭祀完毕后，按照习惯应把祭物送给父亲先吃。送肉时晋献公出外打猎未归，就由骊姬收下了。过了六天，献公回来，正要吃肉，骊姬却阻拦说："外边送来的肉不应马上就吃，应先试一试。"骊姬把肉给狗吃了，狗被毒死，后又强逼一个丫环吃，丫环也毒发而死。骊姬对献公哭道："太子要谋害您啊！"其实这个骗局十分拙劣，一眼就可看穿，但太子申生却是个忠诚而又十分懦弱的人，他明知骊姬想害他，但他认为父亲年纪已长，离不开骊姬的服侍陪伴，也就不必去辩白乃至反抗了，他干脆逃回曲沃守地自杀了。

据说在诬陷申生下毒以前，骊姬就曾使用毒计加害太子，

只是时机尚未成熟，不敢贸然下手。一次，骊姬对献公哭诉说申生调戏她，献公不相信，虽说儿子调戏父亲的姨太太是司空见惯的事，但申生十分忠厚老实，不会做这种事的。骊姬见献公不信，就让他第二天在花园门口偷偷观察。第二天骊姬邀请申生一起去游花园，申生老实，没有多想，也就答应了。骊姬在自己的头上预先涂上了一些蜂蜜，又故意把申生往有蜜蜂的地方引，不一会，许多蜜蜂就飞到她的头上。骊姬求申生用长袖替她扑打，自己又躲躲闪闪，还不时地惊叫。晋献公老眼昏花，从远处看去，果真像是调戏。献公当时就要处死申生，亏骊姬讲情，才未施行。但无论如何，在献公的印象里申生已不是一个有德行的人了。所以，后来骊姬诬陷申生，献公就毫不犹豫地相信了。

骊姬害死了申生，重耳和夷吾看到骊姬如此阴险狠毒，就赶紧逃离国都。骊姬则诬陷他们也参予了此事。献公立即派人追杀。追杀重耳的阉人勃鞮十分卖力，提前赶上了重耳，砍下了他的一条袖子，但还是被重耳挣脱逃走了。一直逃到了他的外祖母家狄国。公子夷吾则逃到了梁国。

不久，晋献公病死，奚齐由太子而即位。大臣里克和邳郑在吊孝时把十一岁的奚齐杀了，拥立奚齐的大臣荀息为报答献公的知遇之恩，又立卓子为国君，里克又杀了卓子和荀息。到了此时，骊姬的一番心血完全付诸东流，她在彻底的绝望中自杀。

晋献公的五个儿子，死了三个，跑了两个，晋国成了一个没人管的国家。秦穆公的夫人是太子申生的妹妹，她恐怕父母之邦灭亡，就天天催促秦穆公帮助晋国快立新君。秦穆公极有心计，他想试探夷吾和重耳哪一个更合适，就派公子絷去向这两位公子吊孝。公子絷先去狄国慰问重耳，对他说：“现在晋国无君，你应赶快回去即位，去晚了就被夷吾抢去了。”重耳流着泪说：“父亲去世了，做人子的悲伤还来不及，那能丢先

人的脸呢？”他谢绝了秦国的好意；公子絷又去见夷吾，夷吾没有流泪，而是对公子絷说：“敝国的大臣里克和邳郑答应帮助我，事成后我分别给他们上等田一百万亩和七十万亩，贵国如果能帮助我，我愿把河外的五座城当作谢礼。”公子絷回去对秦穆公描述了这番状况，大家一致认为重耳贤良，如立夷吾为君，他一定会把国家弄糟，秦国可从中捞到好处。恰巧齐桓公也愿立夷吾为君，他们两国就共同出兵送夷吾回国即位，是为晋惠公。

夷吾果然十分狡诈残忍，他先杀了大臣里克，又杀了邳郑等十多人。在安定了内部后，他认为重耳在外总是一个心腹大患，就派上次刺杀重耳的阉人勃鞮去刺杀重耳。

重耳在狄国住了十二年，晋国一伙较为有才能的人也跟他跑到了狄国，其中比较著名的有狐毛、狐偃、赵衰、胥臣、狐射姑、先轸、介子推、颠颉等人，他们大都在狄国娶妻生子，看样子要长期住下去，一天，狐毛、狐偃接到了在晋国做大臣的父亲狐突的信，说是上次刺杀重耳的那个大力士勃鞮在三天内要来刺杀重耳，重耳听后急令从人拾掇东西，准备逃走。重耳对他的妻子季隗说：“如果过二十五年我不来接你，你就改嫁吧。”季隗说：“好男儿志在四方，你就走吧。我现在已经二十五岁了，再过二十五年就是五十岁的老太婆，想嫁也没人要。你不必担心，尽管走吧，我等着你。”重耳正要启程，忽报勃鞮提前一天赶来。重耳十分惊慌，转身就逃，等他的臣下跟上来后，却发现掌管行李的人携物逃走，害得重耳一行人狼狈不堪，不得不到处求乞。

他们准备到齐国去，但去齐国必须先经过卫国。卫国当初造楚丘时晋国没有帮忙，卫君心胸怨愤，况且重耳是个落难公子，何必帮忙，卫君就吩咐城门卫兵不让重耳进城。重耳一行只好忍饥挨饿，绕城而去。在经过五鹿这个地方时，看到几个锄地的农人正蹲在田头吃饭，重耳就叫狐偃去跟他们要一点。

农人们看见是一群官老爷，心中有气，说农民们成天饿肚子，没有东西伺候他们，就从地里拿起一块土送给狐偃。魏犨是员武将，脾气暴躁，提起马鞭要打，狐偃却连忙拦住说："老百姓送土地给我们，就象征着我们将来一定会重回晋国，得到国土，这可是吉兆啊！"。

当重耳饿得头晕眼花的时候，介子推却拿来一碗肉汤，重耳也不管三七二十一，一口气喝了个精光，喝完了才知道那肉是从介子推的腿上割下来的。重耳感动得不知怎样报答才好，介子推却说只要重耳能回国干一番事业，自己腿上疼一点毫无关系。

重耳一行忍饥挨饿地来到了齐国，齐桓公却是热情地招待，桓公送给他们二十辆车，八十匹马，不少房子，把这一行安排得很舒服，并把自己的一个本家的姑娘嫁给了重耳，他们就在齐国住了下来。

齐桓公死后，桓公的五个儿子争位，把齐国弄得一团糟，齐国霸主的地位从此失去，连齐国自己也归附了楚国。重耳等人本是希望借助齐国的力量回国，看看没了希望，重耳的随从就打算离开齐国，到别的国家去想办法。但这时重耳正跟齐姜如胶似膝，不愿离开，重耳的部下就嫌重耳太没出息，商议着借打猎的机会把重耳骗出城去，强行挟走。这话被齐姜的丫环听见了，报告了齐姜。齐姜却很关心重耳的事业，主动找到狐偃等商量，说把重耳灌醉后抬出城去挟走。等重耳在大醉中醒来时，发现自己躺在行进中的车上，立即明白了是怎么回事。但事到如今，他也只好听从部下的安排了。就这样，重耳来到了曹国。

曹国国君只让他住了一夜，而且很不客气，还戏弄他们，要看重耳身上的"骈肋"（一种肋骨长在一起的生理畸形），惟有曹国大夫僖负羁见重耳手下人才众多，日后必成大事，就暗暗地施以饭食，赠以白璧。重耳一行又来到宋国，宋襄公虽刚

打了败仗，但对重耳还是十分欢迎，就送他们每人一套车马，只是没有力量帮助重耳回国。不久，他们又到了楚国，楚成王把重耳当贵宾接待，重耳对楚成王也十分尊敬，两人成了好朋友。当时，楚国大臣子玉就要杀掉重耳，以除后患，但被楚王阻止了。在一次宴会上，楚王开玩笑说："公子将来回到晋国，不知拿什么来报答我？"重耳说："玉石、绸缎、美女你们很多，名贵的象牙，珍奇的禽鸟就出产在你们的国土上，流落到晋国来的，不过是你们的剩余物资，真不知拿什么来报答您，如果托你的福能回到晋国，万一有一天两国军队不幸相遇，我将后退三舍来报答您。如果那时还得不到您的谅解，我就只好驱兵与您周旋了。"楚成王如此对待重耳，是因为他当时想往北方扩展，希望在这位落难公子身上先种下交情，将来好捞得便宜。

不久，秦穆公派人去请重耳到秦国，说是要送他回国即位。原来，晋惠公对秦国多次忘恩负义，秦穆公当初打算立个坏国君自己可弄点好处，结果事与愿违。晋惠公即位不久即发兵攻打秦国，秦国兵强势大，打败了晋国，并俘虏了晋惠公，后来秦穆公还是将晋惠公放了回去，但让他把儿子公子圉送到秦国当人质。秦穆公善待公子圉，把自己的女儿嫁给了他。后来秦灭梁国，梁是公子圉的外公家，他怕自己失去了靠山无法即位，于是在父亲病重时偷偷地跑回晋国当了国君，秦穆公十分生气，决定送重耳回国即位。

秦穆公非常重视重耳，要把过去曾嫁给公子圉的女儿改嫁给重耳，当时，公公娶儿媳、儿子娶后母的情况很普遍，更不用说堂伯父娶侄媳了，况且重耳一行人都极想跟秦国交好，就答应了这门亲事。这时，公子圉已即位，他觉得自己的最大敌人就是流浪在外的伯父重耳，于是下了一道命令，让重耳及其随从的家属写信召他们回来，过期三月，都有死罪。狐偃、狐毛的父亲狐突因不愿写信已被杀害了。公子圉还在国内屠杀大

臣，弄得人心离散。秦穆公知道这一情况后非常生气，又见时机已到，就决定派兵护送重耳回国。

公元前636年，秦国大军到了秦晋交界的黄河。过河的时候，重耳掌管行李的人把过去落难时用的物品全搬到了船上，重耳见了，就让他扔到河里。狐偃一见，心里格蹬一下，赶忙跪下说："现在公子外有秦军，内有大臣，我们放心了；我们这帮老臣就不必回去了，就像您刚才扔掉的旧衣服旧鞋子一样，还是让我们留在黄河这边吧！"重耳一听，恍然大悟，立刻让人把破衣服、鞋子、瓦盆等搬上船去，并把玉环扔到河里行过祭祀河神之礼后发誓说："我重耳一定暖不忘寒、饱不忘饥，不忘记过去的一帮旧臣。"这样，狐偃等人才跟随他过了河。

他过黄河后攻下几座城池，因为公子圉已众叛亲离，晋国的大臣们就不再抵抗，迎立了重耳，就是晋文公。晋文公四十三岁逃往狄国，五十五岁到了齐国，六十一岁到了秦国，即位时已六十二岁了。他在外流浪了十九年，虽说也有一段安定的生活，但总的来说过的是寄人篱下、颠沛流离的日子，受尽了人情冷暖之苦，尝尽了世间的酸甜苦辣，见识了各国的政治风俗，锻炼了各方面的才能，到这时，他已成为一个成熟的政治家了。

晋国经过近二十年的折腾，到了这时人心思定，晋献公的五个儿子中也只剩重耳这一个了，又加上重耳有好名声，所以，重耳即位确是理所当然，人心所向。重耳即位后的第一件事就是安定人心，他虽下了一道布告，说是惠公、怀公时的乱党头子全已消除，其余概不追究，但原来支持过惠公、怀公的大臣们还是不敢相信，外面谣言很盛。文公正为这事发愁，那个曾经挟带他的行李逃跑的管家头须来见他了。文公当然很生气，见面就骂，但头须却说："像我这样的人来见您，自然有我的道理。现在外面谣言四起，说您不肯赦免以前有罪的人，

如果您能用我做车夫，在街上走几圈，大家看到像我这样的人尚且蒙您原谅，那就不会担心了。”重耳觉得有道理，照他的话去做，果然平息了谣言，安定了人心。

重耳要做的第二件事是大封功臣。他从狄国接回了季隗，从齐国接回了齐姜，从秦国接回了文嬴，跟他逃难的那帮大臣各表功绩，论功封赏。惟有介子推未言割肉煮羹之功，文公就忘了封赏他。介子推也不争辩，和老母一起到介山隐居去了。

重耳要做的第三件事是安定周王室。原来，在文公上台的那年冬天，周王室发生了内乱，王子带因和周襄王的妻子隗后通奸而被发觉，王子带逃到狄国，勾结狄人把周襄王赶出洛邑，自己做了天王。重耳就率领晋军赶走了狄人，杀了王子带，迎回周襄王。因此，重耳立了大功，在诸侯中建立了威信，且有了挟天子以令诸侯的方便。

接下来，晋文公要做的事就是争霸诸侯了。他首先扩大军队的编制，实行军政合一的制度，并首开以法制军的先例。然后选定策略，要与强大的楚国决一雌雄。晋文公先争取宋国加盟，然后再攻打楚国的盟国曹国，争取齐国、卫国、鲁国，孤立楚国。在这次战略性的进攻中，晋文公对当年曾经施惠于他的人都慷慨报答，对曾经羞辱过他的人也毫不客气，这就是所谓的“救患报施”。

楚国本想挫败晋国而成就霸业，可现在却被晋国争取了那么多的国家，十分恼火，楚、晋之间的大战是不可避免的了。当时，楚军在大将子玉的统率之下，气势很盛，晋军能否战胜，实在是未可预见的事情。晋文公忧心忡忡，十分谨慎。他看到楚军来势很凶，就连忙下令让晋军“退避三舍”，当时，每天行军三十里为一舍，退避三舍即后退九十里。晋军军士很不理解，狐偃就让人向军士广为宣传，说这是文公为了报答楚王的恩惠，实现以前的诺言。而实际上，这是激将之法，激励晋军士气，树立文公的威望。从军事学角度看，晋军后退可疲

惫楚军，避开楚军的锐气。因此，晋文公的“退避三舍”的以退为进的策略，实在是一箭双雕的高明之举。

楚军却以为晋军后退是惧战的表现，一直追到城濮才驻扎下来。晋军已有了秦、齐两个军事大国的支持，可以说有备无患，又加上巧妙灵活的战术运用，先诱敌深入，分别击垮势力较弱的左右军，迫使子玉的中军逃离战场，这样，这场历史上著名的城濮之战就以晋胜楚败而告终了。

楚军失败后，子玉畏罪自杀。晋文公听到这一消息后，如释重负地长吁了一口气说：“没有人再能妨碍我了！”从此，晋文公的霸主地位确立了。

纵观晋国由乱到治的过程，确是引人深思的。重耳两次迫不得已的以退为进，正是这一历史时期中的正确的选择。晋国长期的混乱，给晋文公的上台、称霸创造了良好的客观条件，而晋文公及其随从的十九年的磨练，也为创造霸业准备了良好的主观条件，所以，晋文公称霸并非偶然的现象，是由各方面的因素积累的结果。

■ 为人之道厚心奇学二：自污释疑

——为臣不可名高盖主，除非你是有野心、有实力取君王而代之。自污声誉、气节，是躲避灾祸的有效手段。作为皇帝，他不仅怕大臣的权力超过他，也怕大臣的名声超过他。作为臣子，你贪一点儿、“色”一点儿都不要紧，千万不要有贤名，不要有实力。

宋朝的韩世忠与岳飞、张浚都是高宗赵构时代著名的抗金将领，号称“三杰”。精忠报国的岳飞为赵构、秦桧所陷害。韩世忠知道岳飞的赤胆忠心和无辜，就从前线赶回来，想为囚禁在狱的岳飞鸣冤叫屈，质问秦桧，岳飞所犯何罪？秦桧竟然

以“莫须有”三字相对，使得韩世忠惊惧不已，知道昏君、权奸当道，忠良必遭陷害，真是欲加之罪，何患无词，于是他就准备给自己寻找后路。

当时抗金名将均将自己统领的军队冠以岳家军、张家军，使宋帝非常疑忌，韩世忠就严禁部将打出韩氏旗号，并到处宣扬自己想买新淦县的官田作为子孙的产业。宋朝是一个相当重视封建道德的朝代，将领在前方打仗总是将自家私事挂在嘴上，实在是非公非忠，但宋高宗听后，却非常高兴，亲自下诏，将新淦县官田赏赐给他，并说：“爱卿遇敌必克，每有威名。现在听说爱卿想为了子孙买些田产，朕就将它赏赐给你，以表彰你的忠心。就将这块田庄定名为‘旌忠’吧。”

韩世忠以自污其身，避免功高震主的“大忍”，得以善终，这种韬晦谋略在昏君、奸臣横行的时代，可以不算“奸术”吧。

◇ 王翦自损其名灭楚国

战国末年秦王政准备吞并楚国，继续他统一中国的大业，他召集大臣和将领们商议此事。

作战英勇的青年将领李信，在攻打燕国的时候，曾率数千秦军击溃了数万燕军，逼得燕王姬喜走投无路，只好杀了专与秦王政作对的太子姬丹，向秦王谢罪求和。秦王政想让李信做灭楚的秦军统帅，就问李信，攻灭楚国需要多少军队，气宇轩昂的李信不假思索地说：“有大王的英明决策，挟秦军胜利之师的雄威，灭楚20万军队足矣。”

秦王政听了，暗暗称赞李信果然是个少年英雄，有万丈豪气。因此事关系重大，想再听听他人的意见。他目光掠过群臣，最后停在鬓眉皆白、身形已有些佝偻的老将王翦脸上，徐徐问道：“王将军，你的意见呢？”

王翦久经沙场，身经百战，追随秦王多年，十分了解他的

心性和为人，见秦王政听了李信的话后面露喜色，就知道他有轻敌之心。但这等大事是不能阿谀讨好的，于是王翦神色凝重地对秦王政说："大王，楚国原是个幅员数千里、军队数百万的大国，这些年来，楚国虽屡遭挫折，但一来其实力仍十分可观，二来楚人十分仇视秦国，楚军与秦军作战时，士卒凶悍不畏死。所以，仅20万人去攻打楚国是远远不够的。依臣之见，恐怕要……"王翦原想说20万人出兵必败无疑，但想到这不吉利的预言会触怒日渐骄狂的秦王政，所以改口说："灭楚非60万大军不可。"

秦王政听了，毫不掩饰自己对王翦见解的失望，冷冷地说："看来，王将军果真老矣，胆子怎么这样小？还是李将军有魄力，20万军队一定能够踏平楚境！"于是，秦王政派李信率20万军队去攻打楚国。

王翦料定李信必败，秦王政现在虽听不进他的意见，将来一定会采用。不过秦王政现在既已认为自己老朽无能了，如果继续赖着不走，恐怕会被秦王政随意找个罪名，加以罢斥，弄不好还会丢失性命。他马上告病辞官，回老家休养去了。面对自己的正确意见不能被采纳，老将王翦不是气愤不已，而是忍对他人的误解嘲笑，韬光养晦，不去计较。

果然不出王翦所料，李信带领20万秦军攻打楚国，被楚军连破二阵，李信率残部狼狈逃回秦国。

秦王政盛怒之下，把李信革职查办。秦王政毕竟是一代枭雄，他后悔当初自己轻率，随即下令备车驾，亲自去王翦的家乡，请王翦复出，带兵攻楚。

秦王政见到王翦，恭恭敬敬地向王翦赔罪，说："上次是寡人错了，没听王将军的话，轻信李信，误了国家大事，为了一统天下的大业，务必请王将军抱病出马，出任灭楚大军的统帅。"

王翦并没有因秦王政的赔罪而忘乎所以，他冷静地说：

"我身受大王的大恩，理应誓死相报，大王若要我带兵灭楚，那我仍然需要60万军队，楚国地广人众，他们可以很容易地组织起100万军队，秦军必须要有60万才能勉强应付。少于此数，我们的胜算就很小了。"

秦王政连忙赔笑说："寡人现在是惟将军之计是从。"随后征集60万军队交给王翦指挥，出兵之日，秦王政亲率文武百官到灞上为王翦摆酒送行。

饮了饯行酒后，王翦向秦王政辞行。秦王政见王翦唇齿翕动，似有话要说，赶忙问道："王将军心中有何事？不妨对寡人讲一讲"。王翦装出一副惶恐的样子说："请大王恩赐些良田、美宅与园林给臣下。"

秦王政听了，有些好笑，说："王将军是寡人的肱股之臣，目下国家对将军依赖甚重，寡人富有四海，将军还担心贫穷吗?"

王翦却又分辩了几句："大王废除三代的裂土分封制度，臣等身为大王的将领，功劳再大，也不能封侯，所指望的只有大王的赏赐了。臣下已年老，不得不为子孙着想，所以希望大王能恩赐一些，作为子孙日后衣食的保障。"秦王政哈哈大笑，满口答应："好说，好说，这是件很容易的事，王将军就为此出征吧。"

自大军出发至抵秦国东部边境为止，王翦先后派回五批使者，向秦王政要求：多多赏赐些良田给他的儿孙后辈。

王翦的部将们都认为他老昏头了，胸无大志，整天只想着替儿孙置办产业。面对众人不理解，王翦说："你说得不对，我这样做是为了解除我们的后顾之忧。大王生性多疑，为了灭楚，他不得不把秦国全部的精锐部队都交给我，但他并没有对我深信不疑。一旦他产生了疑念，轻者，剥夺我的兵权，这将破坏了我们灭楚的大计；重者，不仅灭楚大计成为泡影，恐怕我和诸位的性命也将难保。所以，我不断向他要求赏赐，让他

觉得，我绝无政治野心。因为一个贪求财物，一心想为子孙积聚良田美宅的人，是不会想到要去谋反叛乱的。”秦王政果然因此而相信王翦没有异心，放心让他指挥60万大军，发动灭楚战争。仅用了一年多时间，王翦就攻下了楚国的最后一个都城寿春（今安徽寿县），俘虏了楚王熊负刍，兼并了秦国最大的对手楚国。

王翦为打消秦王政的疑心，不惜自损其名，伸手向秦王要求赏赐，使部将以为他老昏了头，但却使秦王更加深信他不会造反，从而全力支持他对楚作战，从而使王翦无后顾之忧，一举灭楚。

◇ 萧何强买民田保平安

刘邦作泗水亭长时，萧何是沛县功曹，与刘邦同乡。萧何十分熟悉法律，刘邦对他格外尊重和信服。刘邦每有什么处理不当的事，萧何就从旁指点，也代为掩饰通融，两人的关系就越来越密切。刘邦起义以后，萧何一直跟随，刘邦差不多对他言听计从。楚、汉相争乃至汉朝开国的大政方针，几乎无不出于萧何之手。

当然，刘邦对萧何也不是毫无防备之心，在楚、汉相争之时，刘邦离开汉中来到关东与项羽展开了长达四年之久的战争，萧何留在汉中，替刘邦镇守根本之地，并兼供给粮草兵丁。萧何很善治理国家，不久就“汉中大定”，百姓皆乐意为萧何奔走，萧何对刘邦的粮草供应也很充足及时。

汉三年（公元前204年），楚、汉两军在荥阳，成皋一线对峙，战斗异常惨烈。但刘邦却接连派出数批使臣返回关中，专门慰问萧何。对此，萧何未加注意，而门客鲍生却找到萧何说：“现今，汉王领兵在外，风餐露宿，备尝辛苦，反而几次派人前来慰问丞相，这是对丞相产生了疑心。为避免生出祸端，丞相不如在亲族中挑选出年青力壮的，让其押运粮草，前

往荥阳从军，这样一来，汉王就不会有疑心了。”

萧何听后，才猛然醒悟，于是按计而行，派了许多兄弟子侄，押着粮草，前往荥阳。刘邦听丞相运来了军饷，并派不少亲族子弟前来从军，心中大悦，传令亲自接见。当问到萧丞相近状时，萧家子弟齐道：“丞相托大王洪福，一切安好，但常念大王栉风沐雨，驰骋沙场，恨不得亲来相随，分担劳苦。现特遣臣等前来从军，愿大王录用。”刘邦非常高兴，说道：“丞相为国忘家，真是忠诚可嘉！”对萧何的疑虑，因此而解。

后来刘邦还曾多次对萧何有所疑虑，都被性格谨慎的萧何一一化解了。

召平是个非常有见解的人，秦时为乐陵侯，秦灭后沦为布衣，生活贫困，靠在长安东种瓜为生，因所种瓜甜，时人称为乐陵瓜。萧何入关后，闻召平有贤名，才将其招致幕下。汉十年（前197年）九月，刘邦率军北征。韩信乘机欲谋为乱。吕后闻知后，在萧何的帮助下，设计擒杀了韩信。刘邦得知后，便遣人返回长安，拜萧何为相国，加封为五千户，并赐给了他五百人的卫队。众臣闻讯，纷纷前来祝贺，独召平前来相吊。

召平来到相府，对萧何说：“公将自此惹祸了！”萧何一惊，忙问：“祸从何来？”召平道：“主上连年出征，亲冒矢石，只有您安守都城，不冒风险。今韩信刚欲反长安，主上又生疑心。给公加封，派卫队卫公，名为宠公，实则疑君，这不是大祸将临了吗？”萧何听后，恍然大悟，急问：“君言甚是，但如何才能避祸？”召平说：“公不如让封勿受，并将私财取出，移作军需，方可免祸。”萧何点头称是，于是，他只受相国职衔，让还封邑，并以家财佐军。刘邦听后，疑心稍解。

汉十一年（公元前196年）七月，淮南王英布反，刘邦又移兵南征英布。其间，多次派使回长安，问相国近来做何事。使臣报说：“因陛下忙于军务，相国在都抚恤百姓、筹办军粮等。”一门客听说了这件事，找到萧何说：“您离灭族不远了。”

萧何顿时大惊失色。门客又接着说："公位至相国，功居第一，无法再加了。主上屡问公所为，恐公久居关中，深得民心，若乘虚而动，皇上岂不是驾出难归了？今公不察上意，还勤恳为民，则更加重了主上的疑心，试问如此下去，大祸岂不快要临头了吗？现再为您着想，您不如多购田宅，强民贱卖，自毁贤名，使民间说您的坏话。如此，主上闻知后，您才可自保，家族亦可无恙。"萧何照计施行。

刘邦平定英布后返回长安，途中有不少百姓拦路上书，状告萧何强买民田。萧何入宫见驾，刘邦将状书一一展示给萧何看，笑道："相国就是这样办利民的事的吗？愿你自向百姓谢罪。"萧何见刘邦无深怪之意，退下后，将强买的田宅，或补足价格，或退还原主，百姓怨言渐渐平息，刘邦也因此获得了好名声。

◇ 郭子仪不重"脸面"四朝为臣

司马光在《资治通鉴》里评价郭子仪是"天下以其身为安危者殆三十年，功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非之。"这三句评语，古往今来多少文臣武将欲求其而不得，郭子仪却囊括了。

"自古美人如名将，不教人间见白头"。郭子仪 59 岁当了天下兵马副元帅，很快就平定了"安史之乱"，保住了李唐江山，居功至伟。后来的吐蕃入侵、藩镇作乱，都全仗郭元帅东征西讨，肃宗、代宗、德宗三代皇帝都靠他撑门面。官大得没法再大了，威望高得无以复加，这是人臣之大忌，郭子仪居然安安稳稳活到 85 岁，这在中国历史上少有。

有人告郭子仪谋反，皇帝心里也最怕这事儿，就下诏要他从前线回中央汇报工作。不管他在哪里，一接到通知立马就动身，"朝闻命、夕引道"，不带兵卒不洗澡不刮胡子地跑到皇帝跟前，皇上一看，这哪像谋反的样子啊？以后别人谁告郭子仪

谋反他也不信了。

郭子仪爵封汾阳王，王府建在首都长安的亲仁里，汾阳王府自落成后，每天都是府门大开，任凭人们自由进出，郭子仪不准府中人干涉。

有一天，郭子仪帐下的一名将官要调到外地任职，特来王府辞行。他知道郭子仪府中百无禁忌，就一直走进了内宅。恰巧，他看见郭子仪的夫人和他的爱女两人正在梳洗打扮，而王爷郭子仪正在一旁侍奉她们。她们一会儿要王爷递手巾，一会儿要他去端水，使唤王爷就好像使唤奴仆一样，这位将官当时不敢讥笑，回去后，不免要把情景讲给他的家人听，于是一传十，十传百，没有几天，整个京城的人们都把这件事当作笑话在谈论着。

郭子仪听了倒没有什么样，他的几个儿子听了都觉得大丢王爷面子。他们相约，一齐来找父亲，要他下令，像别的王府一样，关起大门，不让闲杂人等出入。

郭子仪听了哈哈一笑，几个儿子哭着跪下来求他。一个儿子说："父王您功业显赫，普天下的人都尊敬您，可是您自己却不尊敬自己，不管什么人，您都让他们随意进入内宅。孩儿们认为，即使商朝的贤相伊尹、汉朝的大将霍光也无法做到您这样。"

郭子仪收敛了笑容，叫儿子们起来，语重心长地说："我敞开府门，任人进出，不是为了追求浮名虚誉，而是为了自保，为了保全我们的身家性命。"

儿子们一个个都十分惊讶，忙问这其中的道理。

郭子仪叹了口气，说："你们光看到郭家显赫的声势，没有看到这声势丧失的危险。我爵封汾阳王，往前走，再没有更大的富贵可求了。月盈而蚀，盛极而衰，这是必然的道理，所以，人们常说要急流勇退。可是，眼下朝廷尚要用我，怎肯让我归隐；再说，即使归隐，也找不到一块能容纳我郭府 1000

余口人的隐居地呀。可以说，我现在是进不得也退不得。在这种情况下，如果我们紧闭大门，不与外面来往，只要有一个人与我郭家结下仇怨，诬陷我们对朝廷怀有二心，就必然会有专门落井下石、妒害贤能的小人从中加油添醋，制造冤案，那时，我们郭家的九族老小都要死无葬身之地了。"

郭子仪具有很高的政治眼光，他善于忍受灾祸，更善于忍受幸运和荣宠，所以才能四朝为臣。

郭子仪都七八十岁了，不但求田问舍府库珍货山积，身边还姬妾成群倚红偎翠，这是为了向皇上和外人表明自己没有政治野心。平常谁来都可以见到他身边的娇姬美妾。有一次有个官来拜访，他立即叫姑娘们躲起来。家人不解，他说，这家伙长得很丑陋又心地险恶，你们见了忍不住会笑，这样他会怀恨在心，将来他得势了，你们就全完了。真是居安思危心细如发，想害他连一点机会都没有。

郭子仪位极人臣，富甲天下，子孙满堂；八子七婿，皆为朝廷高官，一重外孙为帝（穆宗）。享年 85 岁高寿，福禄寿齐全。

■ 为人之道厚心奇学三：防激制怒

——做大事不能动辄生气，成就大业就得心里能搁事，就得能制怒，忍一时之气换来全盘胜利，这正是成大业者的气魄。有时失败就是因为中了别人的"激将"之计，全盘皆输。

◇ 刘邦制怒成大业

要成就大业，就得分清轻重缓急，大小远近，该舍的就得忍痛割爱，该忍的就得从长计议，从而实现理想宏愿，成就大事，创建大业。历史上刘邦和项羽在称雄争霸，建功立业时，

其实就是在"忍小取大，舍近求远"上见出高下决出雌雄。这是一种"忍"功的较量。谁能够"忍小取大、舍近求远"谁就得天下，称雄于世；谁若刚愎自用，小肚鸡肠，谁就失去天下，一败涂地。

宋代著名大文学家苏东坡在评论楚汉之争时就曾说：汉高祖刘邦所以能胜，楚霸王项羽所以失败，关键在于能忍不能忍。项羽不能忍，白白浪费自己百战百胜的勇猛；刘邦能忍，养精蓄锐，等待时机，直攻项羽弊端，最后夺取胜利。刘项之争，从多方面说明了这一点。刘邦所以成大业是他懂得忍下人之言，忍个人享乐，忍一时失败，忍个人义气；而项羽气大，什么都难忍难容，不懂得"小不忍则乱大谋"的道理，大业未成身先亡，可悲可叹！

下面几件事足以说明刘邦与项羽的不同，楚汉战争之前，高阳人郦食其拜见刘邦，献计献策，一进门看见刘邦坐在床边洗脚，便不高兴地说："假如您要消灭无道暴君，就不应该坐着接见长者"。刘邦听了斥责后，不但没有勃然大怒，而是赶忙起身，整装致歉，请郦食其坐上座，虚心求教，并按郦食其的意见去攻打陈留，将秦积聚的粮食弄到手。刘邦围困宛城时，被困在城里的陈恢溜出来见刘邦，告诉他围城与攻城都不如对城内的官吏劝降封官，这样化敌为友，就可以放心西进，先入咸阳为王。刘邦采纳了他的意见，使宛城不攻自破。

与刘邦容忍的态度相反，项羽则刚愎自用，自以为是，一个有识之士建议项羽在关中建都以成霸业，项羽不听。那人出来发牢骚："人们说，'楚人是沐猴而冠'。果然！"结果项羽知道了，大怒，立即将那人杀掉。楚军进攻咸阳时到了新安，只因投降的秦军有些议论，项羽就起杀心，一夜之间把二十多万秦兵全部活埋，从此残暴名闻天下。他怨恨田荣，因此不封他，致使田荣反叛。他甚至连身边最忠实的范增也怀疑不用，结果错过了鸿门宴杀刘邦的机会，最后气走范增，成了孤家寡

人。

刘邦也不是不食人间烟火的圣人，据《史记》记载，刘邦在沛县乡里做亭长时，好酒好色。当刘邦军进了咸阳，将士们纷纷争着抢着去找皇宫的仓库，往自己的腰包里揣金银财宝时，刘邦自己也曾被阿房宫的富丽堂皇和美貌如天仙的宫女弄得眼花缭乱，有些迈不动步了。但在部下樊哙“沛公要打天下还是要当富翁”的提醒下，立时醒悟，忍住了贪图享乐的念头，吩咐将士封了仓库和宫殿，带着将士仍旧回到灞上的军营里。并约法三章，对百姓秋毫无犯，这就使他赢得了民心，得到了民众的支持。而项羽一进咸阳，就杀了秦王子婴，烧了阿房宫，收取了秦宫的金银财宝，虏取宫娥美女，据为己有，并带回关东，相比之下，他怎能不失人心呢？

楚汉战争中，刘邦的实力远不如项羽，当项羽听说刘邦已先入关，怒火冲天，决心要将刘邦的兵力消灭。当时项羽四十万兵马驻扎在鸿门，刘邦十万兵马驻扎在灞上，双方只相隔四十里，兵力悬殊，刘邦危在旦夕。在这种情况下，刘邦能做到“得时则行，失时则蟠”。先是请张良陪同去见项羽的叔叔项伯，再三表白自己没有反对项羽的意思，并与之结成儿女亲家，请项伯在项羽面前说句好话。然后，第二天一清早，又带着张良、樊哙和一百多个随从，拿着礼物到鸿门去拜见项羽，低声下气地赔礼道歉，化解了项羽的怒气，缓和了与项羽的关系。表面上看，刘邦忍气吞声，项羽挣足了面子，实际上刘邦以小忍换来自己和军队的安全，赢得了发展和壮大力量的时间。甚至是当自己胸部受了重伤时，刘邦也能忍着伤痛，在楚军阵前故意弓着腰，摸着脚，骂道“贼人射中了我的脚趾。”以麻痹敌人，回到自己大营后又忍着伤痛巡视军营，来稳定军心。他对不利条件的隐忍，对暂时失败的坚忍，反映了他对敌斗争的谋略，也体现了他巨大的心理承受力，这是成就大业者必备的一种心理素质。

相比之下，项羽则能伸不能屈、赢得起而输不起，所以连连中计，听到“四面楚歌，”就怀疑楚被汉灭，一败涂地，自己先大放悲歌；被刘邦追到乌江时，一亭长要用船送他过河，他却认为“天要亡我，我渡过去有什么用？”自动放弃了重整旗鼓，卷土重来的惟一机会，拔剑自刎而死。这个勇武过人、不可一世的楚霸王，最终被自己打败。可怜的是，他至死也没明白，他首先是输在自己手里。

刘邦能忍一时之气，而项羽不能。有时政治上的得失，军事上的胜负，就在于一念之间，能不能忍住。刘邦被楚军围困在荥阳时，韩信的使者到了。刘邦以为一定是韩信发兵救援的消息，没想到打开信一看，是韩信要求刘邦给封一个假齐王的封号，这下刘邦可气坏了，大骂“我被困在这里，日夜盼你发兵援救，你不来救，竟要自立为王……”骂到这里，站在旁边的张良、陈平赶紧踩了他一脚，接着对他耳语：“如今你正处在困境中，怎能禁止韩信称王呢？既然禁止不住，何不就势封他为齐王，好好待他，让他好好地守住齐地，不生二心，不这样，恐怕韩信就要反叛。”刘邦听了，立即将怒气忍了回去，改口说：“大丈夫兴兵平定诸侯各国，要做就做真王，为什么要做假王呢？”于是派张良持诏书前往，立韩信为齐王，并调韩信的兵来打楚军，结果扭转了形势，使自己由处于不利地位变为有利地位。终于借韩信兵力夺得了天下，如果刘邦不忍这一时之气，恐怕这段历史就要重写了。有人说刘邦是一忍得天下，并不是没有道理。

◇“忍”陆逊战胜“怒”刘备

两军对垒，能忍的必定战胜急躁的。

赤壁战后，孙刘两家经过了一个短暂的联盟蜜月，很快就开始发生冲突。在公元219年，东吴乘关羽进攻樊城，与曹操交兵之际，派吕蒙袭取了荆州，杀死了回援的关羽。

荆州一失，刘备失却一员兄弟般的爱将，痛人心脾，旋即亲统大军征吴，命张飞自阆中率万人与他会合。对于刘备此举，很多人不以为然，诸葛亮曾动员多人劝谏，赵云也上表劝阻刘备出兵，他说：

“国贼是曹操，不是孙权。如果我们先灭掉曹魏，孙权自然会降服。现曹操虽死，曹丕继位，我们应该利用百姓对曹魏的不满，早日出兵关中，逐鹿中原，讨伐奸逆。因此，不应放过曹魏，先与东吴作战，一旦战争打起来，短时间不能解决战斗，就难以善后了。”

但是，为兄弟之情及东吴背信之恨所笼罩着的刘备，根本听不进劝谏。加上出发前张飞又因悲伤过度苛责将士而遭部下暗杀，杀人者执其首级投奔了东吴，就使他更加怒火中烧，迁怒于东吴。甚至当孙权派来求和使者以及诸葛亮之兄诸葛瑾来信劝他以大局为重（这封信一定有东吴官方的背景）时，他不屑一顾地给打发了。

公元 221 年六月，刘备留下诸葛亮在成都辅佐太子刘禅守国，留赵云在江州作后军都督，亲率黄权、张南、冯习、吴班、陈式、关兴诸将，统兵五六万人东征。

在刘备率军东下后，孙权任命陆逊为大都督，五万人马西上拒蜀。

单从兵力上看，双方军队数量相差不多，但吴军的小部分要用于南部长沙、武陵方面的防御，还要分出一部分防守荆州，因而用于直接战斗的兵员就处于劣势。身为吴军统帅的陆逊当然明白此理。长期以来，陆逊向以白面书生的面目出现，骤当大任，诸将并不服气，因此指挥也就不太灵，他知道，不吃点亏，吴军诸将是不能学乖的。公元 221 年七月，蜀军顺流而下，先头部队连败吴军，占领巫县、巴山、秭归。陆逊收拢部队，实行战略撤退，一口气退到夷道、虎亭一线，方才停驻，依山筑垒坚守。

陆逊一路退，刘备就一路追，部将黄权劝阻说："东吴人不可小窥，我们顺水而下，进易退难，还是让我当先锋，陛下在后接应比较稳妥。"

刘备见一路战胜，并无阻碍，遂不以黄权的话为意，火烧火燎地急于报仇，遂让黄权一部分兵驻江北，防守侧翼，自己带大军一直追于虎亭，前部兵锋达到夷道，将孙权的侄儿孙桓包围，引诱陆逊来救，可是陆逊不为所动，只管坚守不出。

吴军的一些将领，特别是孙策时代的一些老将，对陆逊本来就看不上眼，见他自掌兵以来，只退不进，都认为是书生胆怯，这次见孙桓被困，陆逊居然坐视不救，遂借机闹了起来，要求救援夷道。陆逊捺住性子，向他们解释说：

"孙桓一向受到将士爱戴，夷道城坚粮足，不足为忧。等我计谋施展了，夷道之围自然就解了。"

诸将听到这种解释，连本来不反对陆逊的人也不以为然起来，遂众起哗哄，不听号令。陆逊见状，按剑而起，嗔目大喝一声：

"住嘴！"

然后声色俱厉地对诸将说：

"刘备是世之枭雄，连曹操都让他三分。现在统大兵入我境内，是一个劲敌。诸位将军也受国家恩泽，理应相互和睦，共同灭敌，以报效国家。现在竟不听号令，是何道理？我虽一介书生，却是受命于主公。国家之所以委屈诸位让我指挥，是因为我毕竟还有尺寸之长，尚可称职，能忍辱负重。希望各位谨守职责，不要说三道四，否则，军规在上，我定不轻饶！"

诸将见他动真格的了，只好默然不语，遵行他的军令，坚守不战。但私下里仍议论纷纷，对时局深感忧虑。甚至有人感慨说，东吴要亡了，怎么会让这么一个懦弱的书生当统帅！

陆逊只是坚守不战，刘备开始还不以为意，后来也有点沉不住气，派兵进攻，山险垒高，根本攻不上去。每天派人在阵

前叫骂，把东吴的祖宗八代都骂遍了，陆逊置若罔闻，理也不理，笑骂由你笑骂，都督我自为之。刘备见骂不出陆逊，心生一计，令吴班率几千老弱病卒在吴军阵前排好阵式叫战，从早晨骂到中午，蜀军士卒脱掉衣服，乱七八糟地散坐着，口中犹骂个不停。吴军将士气得发疯，因为蜀军简直轻蔑他们太甚，恨不得跳出营垒，前去杀个痛快，纷纷急切地要求出击。陆逊笑笑说："这是刘备的诱敌之计，眼前的这些兵都是诱饵，山谷里一定埋伏着重兵，不信你们就看着，过不了几天那伏兵就会自己走出来。"

果然，几天后，只见一队队伏兵沮丧地从山谷里撤了出来。这时，吴军将士才恍然大悟，从此对陆逊另眼相看了，觉得这书呆子还有点门道。

就这样，双方相持了半年有余，从冬天熬到夏天。天气一日热胜一日，蜀军战士披挂带甲，一个个热得叫苦不迭，当初的锐气渐渐消磨殆尽，大部分人开始思乡想家，借抱怨天气发泄不满。

刘备见状，为不影响士气，遂下令扎营山谷密林之中，傍涧依溪扎营。也好让将士们解暑。从彝陵到虎亭，绵延七百里，结营四十余座。准备暂时休整部队，等到秋凉之后再大举进攻。

可是，刘备这样做虽说暂时缓解了将士们溽热难当之苦，但却无意中把他们推到了另一种极端危险的境地——这样扎营，一旦敌火烧，将无从防御。这个错误与当年赤壁之战时曹操犯的联舟错误近似，都是致命的。

果然，一直默默地等待时机的陆逊发现了这个大失误，决定利用它做一篇大文章。说来奇怪，三国时期凡大战就离不开火，官渡之战有火，赤壁之战有火，而现下的彝陵之战，陆逊仍要放火。

陆逊召集将士，宣布将要反攻，有人不解，说要攻待蜀军

一入境就攻，现在蜀军已深入，重要关隘都被人占了，这时再攻，没什么好结果。

陆逊解释说："刘备老于用兵，经验丰富，在他刚入境时，兵气正锐，各方面考虑都比较周详，无隙可乘，现在他们帅老兵疲，斗志消沉，主帅也想不出什么好主意了，正好是我们用兵的时候。"

在总攻之前，陆逊先派了一小支部队去作了一次试探性进攻，果不出所料，这支部队刚靠近蜀营，就被杀得大败。这下，蜀军觉得吴军已经黔驴技穷了，遂不以吴军为意，警惕性大大松懈。

当天夜里，蜀营进入梦乡，而吴军将士却全线出动，陆逊令他们每个带上茅柴一束，浸上油脂，并带上火种。人衔枚，马摘铃，乘着夜幕沉降，悄悄接近沉睡中的蜀营。几万将士，按图索骥，各自找到应该攻击的目标，绵延七百里，一齐行动。

三更时分。只听一声号炮，刹时间蜀营都烧了起来。转眼间燃成森林大火，火借风势，风助火威，直烧得蜀军将士晕头转向。自相践踏，在火中狂奔乱窜，吴军在混乱中乘势乱砍狂斩，直杀得蜀军尸横遍野。侥幸逃出火海奔至江边的，又被预先埋伏好的吴军一阵乱杀，大半喂了江中之鱼。

睡得稀里糊涂的刘备，衣袍不全地被几员战将扶上战马，溃逃而出。回首望去，眼见七百里火阵，蜀军四十余营寨，烟消云散，满山遍野尽是烧死和被杀死的蜀军尸首，刘备不禁失声痛哭，举步艰难。

在部将的劝慰下，刘备总算止住了哭声，打点精神收拢败兵，集中了不足万人，还尽是被烧得焦头烂额，身上带伤之辈。残兵逃至彝陵马鞍山上据险而守。可是陆逊的动作很快，还未待刘备喘上一口气，吴军已经围上来，焦头烂额、来不及筑垒的蜀军抵不住吴军的攻势，双方在山上山下打成混战之

势，从早上杀到晚上，由于冯习等人拼命冲击引开敌人，刘备才得以率少数残兵逃出重围，西奔白帝城。一路上，吴军仍旧穷追不舍，刘备只好命令沿途驿站将辎重、盔甲堵在山口要道，放火烧着，这才稍稍挡住了追兵，使他得以逃到白帝城。

一场火与血的大战，入吴蜀军几乎全数被歼，驻守江北的黄权见归路已断，只得投降。蜀军全部的战船、马匹、辎重、甲仗、都为吴军所获。刘备孤卧于白帝成中，听着东逝的江流声，心中感慨无限，长叹一声："不意今日为这黄口孺子的陆逊，欺负到这般地步！"

遂羞愧成疾，一病不起，一代枭雄，"遗恨失吞吴"，扎在阴沟里翻了船。

大获全胜之后。陆逊没有再纵兵追击刘备，而是见好就收，收兵回防长江。果然，曹丕以为陆逊会追入西蜀，乘机发兵进攻东吴。陆逊得胜之兵正好用来抵挡曹丕，让他碰了鼻子灰。

彝陵之战后，魏、吴、蜀三家又恢复了原来的状态，东吴的危机安然渡过，可是西蜀却元气大伤，从此失掉了再图中原的本钱。

◇ 唐太宗忍怒纳谏

唐太宗李世民即位之初，励精图治，很想听到一些有关治国安民方面的建议和评论朝政得失方面的话。他说："人要知道自己的形体，必靠明镜；君主要知自己的过失，必靠忠臣。"因此，他常对那些直言敢谏的大臣，优礼相待。元律师犯法，太宗要杀他，大臣孙伏伽认为，按照律法不该处死。太宗赞扬孙伏伽敢于直言，便将价值百万的兰陵公主园赏赐给他。有人说："赏赐太厚了吧！"太宗说："从我即位以来，还没有这样的进谏者，所以才这样重赏。"

谏议大夫魏征，性情亢直，敢于犯颜极谏，有时搞得太宗

下不了台。但由于他的意见或建议都十分正确，而态度又坚决，敢于抗争，置个人得失于度外，所以最后都能使李世民不得不接受。

贞观六年（公元632年），唐太宗在政治、军事、经济、外交等方面都取得了较大成绩，开始出现了所谓的“贞观之治”。在一片歌功颂德声中，他确实有点昏昏然、飘飘然，生活也逐渐奢侈腐化起来。就纳谏而言，也不像过去那样“寻之使言”、“悦而从之”，而是先有“难色”而后“勉从”，不像建国初期那样谦逊纳谏了。此时他听颂歌听得心中舒服，对于逆耳之言很有些反感，也不再提什么兼听则明了，有时兴致所至，则任性而行事。

一天，太宗早朝，文武大臣们高呼万岁已毕，恳请太宗到泰山封禅，以显扬太宗的文治武功。国舅长孙无忌说：“封禅是历代帝王的盛事，秦始皇统一天下后，遍封名山，在泰山、碣石山等处都勒碑刻石以纪念他的巍巍功德。汉武帝也曾封禅泰山。如今陛下德行可以和尧舜媲美，功劳比秦始皇、汉武帝还要大，应该封禅泰山，以显扬功德。”群臣一致赞成。群臣的封禅建议，正好对上了太宗好大喜功的心理，但他表面上还是笑着说：“封禅不封禅，有什么关系，重要的是把国家治理好。”大臣们再一次敦促请求，太宗一拍玉如意说：“封就封呗！”于是任命太常韦挺为封禅使，令诸儒详细拟定有关封禅的礼仪、规模、费用及日程安排等。

这时魏征站起来，果断而坚决地反对说：“封禅不封禅，并不妨碍陛下的功德和政绩。如果天下安定，国家富强，人民乐业，即使不封禅，又有何妨呢？过去秦始皇封禅而汉文帝不封禅，难道后世认为汉文帝的贤能，不如秦始皇吗？再说，祈天祭地，难道只有登上泰山之颠，封几尺土，才能表达诚敬的心意吗？”一席话，仿佛在李世民和大臣发热的头上，泼了一瓢冷水。

李世民一听，非常不高兴，便质问魏征说："你反对我封禅，难道是因为我功劳不高吗？"魏征说："很高！"李世民说："难道是因为恩德不厚吗？"魏征说："很厚！"李世民说："难道是因为国家不安吗？"魏征说："安定！"李世民说："难道是因为四夷不服吗？"魏征说："臣服呀！"李世民说："难道是因为年岁不丰吗？"魏征说："丰实呀！"李世民说："难道是因为祥瑞不来吗？"魏征说："来了呀！"李世民一连问了六个关于能否封禅的条件，魏征都应声说条件达到了。李世民最后将脸一沉，大怒说道："那我为什么不能封禅？"

魏征回答说："陛下功劳虽高，而人民还没有得到实惠；恩德虽厚，而泽惠还没有广泛施行；国家虽安，而百姓还不算富裕；四夷虽服，而他们要求还不能满足；祥瑞虽来，而不好的兆头还很多；年岁虽丰，而仓库还很空虚。这就是我认为不能封禅的原因。"

太宗憋了一肚子气，脸上也感到非常为难，宣布退朝。群臣们也认为魏征这个人不知道进退。魏征心想，太宗一走，事情就不好办了，于是，立即站起来拽住太宗的衣襟说："陛下请留步，让我把话说完。"魏征考虑，这样的进谏，效果不会好，要下决心，阻止这件事，必须另换一个角度来说。于是，魏征说："愿陛下让我做良臣，不要让我做忠臣。"李世民问道："良臣与忠臣怎么区别？"魏征说："良臣身获美誉，君有令名，子孙传世，福禄无疆如稷、契等人；忠臣身受诛杀，君陷恶名，家国遭难，如比干、关龙逢等人。"李世民说："那我让你做良臣！"魏征说："事实上，现在陛下盛怒，臣冒死进谏，这是让我做忠臣啊！"太宗的气色缓和了一些。

魏征继续进谏说："陛下虽有这六个方面的优越条件，但我认为泰山封禅劳民伤财，于国家人民没有益处，就拿隋炀帝杨广的巡幸江都（今江苏扬州）的事情来说吧，他三次坐着长达200尺、高4层的龙舟到江都游玩。王公，妃子、僧尼、道

士乘坐几千艘豪华富丽的大船，首尾相连200多里，随从10万人，光拉纤的壮丁就有8万多人，还有大队骑兵夹岸护送。船上的人纵酒寻乐，声闻数十里。沿途500里内的老百姓，都要贡献美食。巡游的队伍像蝗虫一样，把沿途农民弄得倾家荡产、啃树皮，嚼草根，甚至被逼得人吃人。于是，王薄振臂一呼，响应者数10万，起义的烽火迅速燃遍大江南北。试问这样的巡幸有什么好处？"

魏征又打个比方说："比如有个人患了10年的长病，瘦得仅存皮骨。刚治好，便要他挑一石米，日行百里，一定不可能。而隋朝混乱，不止10年，陛下好像是个良医，人民的病苦虽然在你手中解除了，但身体还没有恢复。现在国家初定，就要告天祝地，这不是自欺欺人吗？陛下到泰山封禅，车驾东巡、千乘万骑，国内的王公大臣，四夷的君长都要护从，单就饮食供给这一项来说，就不易置办，更不用说其他费用开支了。"

他喘喘气又说："如今伊水、洛水以东，一直到渤海、泰山一带，莽川巨泽，茫茫千里，人烟断绝，鸡犬不闻，不说饮食供应不上，连举步都很艰难。再说，竭尽财力用在这无偿的消费上，还不一定能达到要求；要保障丰盛的供给，一定会加重百姓的负担。崇尚虚名而深受其害，我想这样的事情，陛下是不会做的。"

魏征可以说是有理有据有节，或迂回，或单刀直人，占尽道理，唐太宗无言以对，但是仍然不愿放弃封泰山的念头。魏征见状，言词一转而激烈地说："这样劳民伤财，天怒人怨，一旦有水旱天灾，风云变幻，匹夫百姓，则揭竿而起，到那时就追悔莫及了呀！"唐太宗此时才省悟其中的道理，强忍心中的不快，最后还是下令停止封山。

当然，唐太宗对魏征的劝谏并不是每一次都能愉快地接受的，有时是既恨又怕，甚至还想干脆杀掉他！

有一次，唐太宗得到了一只好的鹞鹰，自己非常喜欢，就把他驾在手臂上玩。远远地看到魏征来了，十分紧张，赶紧把鹞鹰捂在怀里，怕魏征看到或是听到。其实呢，魏征早就看到了，他为了不让唐太宗贪恋声色犬马，就故意没完没了地禀奏公事，估摸着鹞鹰差不多憋死了，他才离开。等魏征走了，唐太宗赶忙从怀中取出鹞鹰，拿起一看，早已闷死了。

有一次，唐太宗罢朝回来，气冲冲地对皇后说："我应当杀了这个乡下佬。"皇后赶忙问要杀谁，唐太宗说："魏征这家伙老是在朝廷上折辱我。"皇后听了这话，连忙回去换了一身朝服，恭恭敬敬地站在庭院里。太宗见了，十分惊讶，问她这是在干什么，皇后说："我听说只有圣明的君主才能有正直的臣下；现在魏征正直敢言，全是由陛下的英明所致呀，我怎敢不表示我的祝贺呢?"太宗听了，觉得很高兴。

唐太宗毕竟是一位明君，他虽然也像常人一样，喜欢听顺耳谀词，不喜欢听逆耳忠言，但他还是能克制住自己的感情，保持较为清醒的头脑，所以，他对魏征既尊重，又保持着良好的感情。

魏征年老病重，太宗送医送药，使者相望于道路，来往不绝，并和太子一起去他家探望，把衡山公主许配给他的儿子魏叔玉。魏征去世后，太宗命朝中九品以上的官员都去吊唁，并为之亲自撰写碑文，刻于石上。太宗对他思念不已，跟左右的大臣说了如下的名言：

> 人以铜为镜，可以正衣冠，以古为镜，可以见兴替，以人为镜，可以知得失；魏征没，朕亡一镜矣！

这恐怕是历代大臣中所享受的最大的哀荣！

在中国历史上，唐太宗恐怕是最善于纳谏的封建帝王之一，魏征也是最善于进谏和敢于进谏的名臣之一，两者相互促

成，相互依存。无唐太宗便无魏征，无魏征也难得唐太宗。君臣二人，可谓明君与贤相的典范。

■ 为人之道厚心奇学四：舍小取大

——大处着眼，成就大事。凡事要抓大放小，不要斤斤计较，要有大度量，大手笔。

曾国藩练兵时，每天午饭后总是邀幕僚们下围棋。一天，忽然有一个人向他告密，说某统领将要叛变了。告密人就是这个统领的部下。曾国藩大怒说："你敢诬告你的上级叛变，应该处死罪。"说罢，立即命令手下将告密者杀了示众。

曾国藩毫不动容，继续下他的围棋，一会儿，被告密要叛变的统领前来给曾国藩谢恩。曾国藩叫他进来，统领长跪叩头道："幸亏大人您了解我，否则我的性命就难保了。"曾国藩脸色一变，阴沉脸，命令左右马上将统领斩首。

幕僚们都不知为什么，他们说："您认为统领确实是谋反的话，那么您不应该杀死告密的，既然您知道告密者诬陷上级而把他杀了，为什么还要杀这个统领呢？"

曾国藩笑着说："这就不是他们所能明白的了。"说罢，命令把统领斩首了。他又对幕僚们说："告密者说的是真实的，我如果不杀他，这位统领知道自己被告发，势必立刻叛变，由于我杀了告密的人，就把统领骗来了。"

曾国藩对忠心耿耿的告密者，不但不给予奖励，反而用权术将他杀害，难道不是极黑心肠吗？无论是"厚"，还是"黑"，曾国藩都是一流水平，他把厚黑学玩成了艺术，故而很多人不能识破他的真面目，以致于对他十分推崇。

◇ 舍妻求将笼“死士”

春秋时，楚庄王励精图治，国富民强，手下战将众多，个个都肯为他卖命。楚庄王也极力笼络这批战将，经常宴请他们。

一天，楚庄王又大宴众将。君臣喝得极其痛快，天色渐晚，庄王命点上蜡烛继续喝酒，又让自己的宠姬出来向众将劝酒。突然间，一阵狂风吹过，把厅堂里的灯烛全部吹灭，四周一片漆黑，猛然间，庄王听得劝酒的爱姬尖叫一声，庄王忙问何事。宠姬在黑暗中摸过来，附在庄王耳边哭诉：灯一灭，有位战将不逊，将手向妾身下处伸来抓摸，已被我偷偷拔取了他的盔缨，请大王查找无盔缨之人，重重治罪，为妾出气。

庄王闻听，心中勃然大怒，自己对众将这般宠爱，竟有不逊之人，胆敢戏弄我的爱姬，真乃无礼之极！定要查出此人，杀一儆百！他刚要下令点灯查找，但又一转念：这帮战将都是曾为我流过血、卖过命的人，我若为了这点女人小事杀一位战将，其他战将定会寒心，以后谁还会真心诚意地为我卖命呢？失去这批战将，我将凭什么称霸中原呢？俗话说，小不忍则乱大谋，还是隐忍一下，放过这等小事，收买人心要紧。主意已定，他低声劝宠姬道：“卿且去后堂休息，我定查出此人为你出气。”

等那宠姬离开厅堂，庄王便下令说：“今日玩得甚是痛快，大家都把盔缨拔下来，喝个痛快。”大家在黑暗中都不知原委，不明白大王为何让大家拔下盔缨。但既然大王有令，就只好照办了。那位肇事的将军在酒醉之中闯下大祸，听到庄王宠姬尖叫，才吓醒了酒，心想这次必死无疑。等庄王命令大家拔盔缨时，他伸手一摸，盔缨早已没有了，才明白庄王的用心。等大家都拔去盔缨，庄王才下令点上灯烛，继续畅饮。肇事的战将暗中望着庄王，下定了效死的决心。

自此以后，每逢战斗，都有一位楚将冲锋陷阵，拼命地出击作战。楚庄王细细查问，才知道他就是那位被宠姬拔掉盔缨的肇事者。

战国“四公子”之一的齐国孟尝君田文，门下养了许多食客，其中有一个门客与孟尝君的爱妃私通，早已为外人发觉。有人劝孟尝君杀了那个门客，孟尝君听后笑着说：“爱美之心人皆有之，异性相见，互相悦其貌，这是人之常情呀！此事以后不要再提了。”

过了近一年，一天，孟尝君特意将那个与自己妃子私通的门客召来，对他说：“你与我相交已非一日，但没有能封到大官，而给你小官你又不要。我与卫国国君的关系甚笃，现在，我给你足够的车、马、布帛、珍玩，希望你从此以后，能跟随卫国国君认真办事。”

那个门客本来就做贼心虚，听孟尝君召唤他，以为这下大祸临头了，现在想不到孟尝君给他这样一份美差，激动得什么话也说不出，只是深深地、怀着无限敬意地为孟尝君行了个大礼。

那个门客到了卫国后，卫国国君见是老朋友孟尝君举荐过来的人物，也就对他十分器重。

没过多久，齐国和卫国关系开始恶化，卫国国君想联合天下诸侯军队共同攻打齐国。那个门客听到这一消息后，忙对卫国国君说：“孟尝君宽仁大德，不计臣过。我也曾听说过齐卫两国先君曾经刑马杀羊，歃血为盟，相约齐卫后世永无攻伐。现在，国君你要联合天下之兵以攻齐，是有悖先王之约而欺孟尝君啊！希望国王您能放弃攻打齐国的主张。如果国王不听我的劝告，认为我是一个不仁不义之人，那我立时撞死在国君你的面前。”一句话刚说完，那个门客就准备自戕，被卫国国君立即上前制止了，并答应不再联合诸侯军队打齐国了。就这样，齐国避免了一场灾难。

消息传到齐国后，人人都夸孟尝君可谓善为人事。当初不杀门客，如今门客为国家建下了奇功。

汉文帝时，袁盎曾作过吴王刘濞的丞相，他的一个从使与他的一个侍妾私通。袁盎知道后，并没有泄露出去，也没有责怪那个从使。有人却说了一些话吓唬那个从使，说袁盎要治那个人的死罪等等，结果把那个从使果真吓跑了。袁盎知道后，又亲自去把那个从使追回来，对他说："男子汉做事要顶天立地，既然你这么喜欢她，我可以成全你们。"竟将那个侍妾赐给了那个从使，待他也仍像从前一样。

到了汉景帝时，袁盎到朝廷中担任太常要职，后又奉汉景帝之命出使吴国。当时，吴王刘濞正在谋划反叛朝廷，决定先将朝廷命官袁盎给杀害。就暗中派了五百人包围了袁盎的住所，袁盎本人却毫无觉察，情况十分危急。

在这五百来人的包围队伍中，恰好有一位就是当年袁盎门下的从使，此人现已任校尉司马一职。他知道袁盎情势十分危险，随时都会有性命危险，心想，这正是报答袁盎的好机会。兵临城下，如何营救恩人？那个从使灵机一动，就派人去买来二百石好酒，请五百个兵卒开怀畅饮，并说道："大伙好好喝够痛快，那袁盎老头现在已是瓮中之鳖，跑不了！"士兵们一听，一个个酒瘾急剧发作，喝得酩酊大醉，东倒西歪，成了五百个醉罗汉。

当天夜晚，那个从使悄悄来到袁盎卧室，将他唤醒，对他说："你赶快走吧，大人，天一亮吴王就要将你斩首了。"

袁盎揉了揉昏花的老眼，忙问他："壮士，你为什么要救我？"原来当年的从使现在已穿上了校尉司马服，加之又不知过去了多少年，在昏暗的灯光下，袁盎仓促之间，根本认不出当年的那个从使了。

只见校尉司马对袁盎笑笑说："大人，我就是以前那个偷了你的侍妾的从使呀！"

袁盎大悟，在那位校尉司马的掩护下，连夜逃离了吴国，摆脱了困境。

五代时，梁朝的葛周曾与他所宠爱的美姬一道饮酒作乐，有个在葛周身边担任侍卫的小兵一直目不转睛地盯着那个美姬，乃至于葛周问他话时，他都忘记了回答，可见他入神到了何等程度。这个小侍卫也觉得自己在主人面前失态了，十分惶恐，害怕葛周惩罚他。葛周见了，并没有说什么，只是很慈善地向他笑了笑，并还让自己宠爱的美姬亲斟一杯酒赐给了那个小侍卫，意思是让他压压惊。

后来，葛周与后唐的军队交战，战事屡屡失利。葛周就大声呼喊那个小侍兵，命他前去迎敌。小兵见这正是报效主子的机会，就奋不顾身，冲锋陷阵，击退了敌人的一次次进攻，并还生擒了一名敌人的小头目。战斗结束后，葛周就将那个自己宠爱的美姬赐给了那个小兵作妻子。

北宋初年，苏慕恩的部落是整个胡人中最强大的一支。当时，镇守边关的是种世衡将军。

一天晚上，种世衡与苏慕恩在种世衡的营帐中共同饮酒，并唤出一个很美丽的侍妾为他俩斟酒。席间，种世衡起身进屋有点事，苏慕恩就趁机偷偷地调戏那个侍妾。正在他得意忘形之际，种世衡突然从里面出来，出其不意地捉住了苏慕恩的不轨行为。苏慕恩十分窘迫、惭愧，忙向种世衡请罪。那位侍妾也给吓得哭了起来。种世衡见状，对苏慕恩说："你喜欢她吗？如果你想要她，我成全你们。"当即同意将那侍女送给了苏慕恩。苏慕恩对种世衡的宽宏大量感谢不尽，连连行了三个大礼。

从那以后，凡是其他部落中有怀二心的逆臣，种世衡就派苏慕恩前去讨伐，每次都大胜而归。胡人部落再也不敢随便寻衅滋事了。

孝庄文皇后，是蒙古一个较大部落的首领寨桑的女儿。皇

太极本已娶寨桑的妹妹为妻，由于其几年不育，而受冷落。后来皇太极看到寨桑的女儿长得出众，就下了聘礼，这样14岁的少女就嫁给了自己的姑父皇太极。

皇太极与大明帝国连年交战，1642年俘获了明朝的著名将领洪承畴。洪承畴以善战和忠诚闻名于天下，皇太极考虑到夺取中原必须重用汉人，就派人劝降，但洪承畴已将生死置之度外，坚持绝食，拒不投降。

皇太极为了招待洪承畴费尽心机，但毫无结果。于是用重金收买与洪承畴一同被俘的仆人金升，金升深知洪承畴的弱点，献计以女色打动洪承畴。

一个又一个绝色美女前去侍候，但洪承畴竟毫不动心。庄后听到这个消息后，决心为皇太极立一功，亲自去劝洪承畴。以皇后这样的身份去侍候一个降将，有失身份。男人天生的忌妒心使皇太极很不愿意，但庄后一番表白，使皇太极豁然开朗：女人事小，江山事大，何况也不一定非戴绿帽子不可，皇太极就同意了庄后的要求。

正在绝食的洪承畴身体虚弱，他茫然地注视着窗外。突然，他只觉得眼前一亮，一个汉家女子走进室内，又一劝降的美人计，洪承畴心想。但这个女子一到眼前，一股幽香沁人心脾，天生丽质，皓腕凝雪，美目含情，气质高雅，不同凡人。一声“洪将军……温存委婉，让人百听不厌。如此端庄秀丽，婀娜多姿，特别是她的气质，令人敬佩；与前几天那些娇声娇气、庸俗不堪，恬不知耻，故做多情的女人相比真是天渊之别。

洪将军为国尽忠，令人敬仰，难道您不先喝一点水再慷慨捐躯吗？”庄后双手递上参汤。

面对如此美丽的女子，话又说得如此得体，怎么能拒绝？即使出于礼仪，也不能拒绝。洪承畴接过参汤，喝了起来，这一喝，要想死可不容易了。坚强的堤坎，打开了一个缺口，洪

承畴的感情就奔流而下。

以后几天，庄后为洪承畴端酒送饭，悉心侍候，二人已无所不谈，如胶似膝。洪承畴视庄后为自己的红颜知己，感慨自己命运多难，将赴刑场，否则，拥此美人，实天下之乐。

庄后看火候已到，就按预定计划，先赞扬洪承畴智能双全，人才难得，对待明朝忠心耿耿，令人敬佩。待洪承畴哀声叹息之时，话锋一转，分析天下大势，指点迷津。提出："大明气数已尽，清皇必主中原。皇太极求贤若渴，不如顺从大势，为清王朝建功立业，留名后世。"

庄后一番肺腑之言，打动了洪承畴，洪承畴经过长时间的沉思，决定降清。

皇太极在皇宫大殿招集文武百官，以极其隆重的礼遇接见洪承畴，当时宣布委以重任。当他谢恩后抬头向皇帝、皇后看去时，心中大惊，那端庄秀丽，亲切温和的皇后正是侍候自己几天的汉家女子。

洪承畴无论如何也想不到皇后竟屈身侍候自己，这是何等的宠幸。自此，洪承畴死心塌地的为清王朝效力，充当了清军入关的先锋。

◇ 抛妻舍子取敌国

俗话说，"虎毒不食子"，可是，为了争夺无尽的权力，帝王们却不惜牺牲自己的妻子儿女。

春秋时期，郑国的郑武公是一个足智多谋、穷兵黩武的诸侯，他要扩张地盘，便动邻邦胡国（即后来的匈奴）的念头。但当时胡国是一个强大的国家，国王又勇猛善战，经常骚扰边疆，用武力固然不容易，想政治渗透也根本不可能，因为对胡国的内情实在是一无所知。在这样无所施其技的时候，惟有作逐步的渗透战略，不能不忍耐一下，派遣一个亲信到胡国去，打入其最高组织，才能实现自己的计划。

郑武公派了一位使者到胡国去，说要攀个亲戚，把自己的女儿嫁给胡国国王。国王听说自然万分欢喜，立即答应了。郑武公就做了胡国国王的岳父，把女儿嫁到胡国。

这位新夫人到了胡国，把国王迷惑得昏头昏脑，花天酒地，日日夜夜，连朝也懒得上了，对国家大事简直置之不理。消息传来郑武公心里暗自高兴。过了相当时期，他突然召开了一个秘密会议，出席的全是高级的文武官员，商议着要怎样开拓疆土，扩大地盘，向哪一方面进攻。

大夫关其思说："以目前形势看，要扩张势力，相当困难，各诸侯国都是守望相助。有攻守同盟的，一旦有事，必会增强他们的团结，一致与咱们为敌。惟有一条路可以试一下，那就是向'不与同中国'的胡国进攻，既可以得实利，名义上又可替朝廷征讨外族，巩固周邦。"

这个提议可以说是与郑武公不谋而合，也说到了他的心里。他本应该大力支持，可此时，郑武公一听，立刻把脸一沉，问他："你难道不知道胡国国君是我的女婿吗？你怎么敢挑拨离间？"

关其思继续大发议论，口沫横飞地说出一大套非进攻胡国不可的理由，特别强调国家大事，不可牵涉儿女私情，国君更应为国牺牲个人利益之类的话。

"狗屁！"郑武公发火了，厉声斥责他："这话亏你说得出口，你要陷我于不仁不义吗？你想我女儿守寡吗？好吧，你既然有兴趣叫人做寡妇，就先让你老婆尝尝这滋味吧！左右！绑这家伙去斩了。"

郑武公心里早已不顾女儿的前途和幸福，而表面上却装出一副慈父心肠，而且为此不惜要了一位大臣的命。口是而心非，这是顽嚣之徒、顽嚣之术最具有代表性的特点。而这样做也极具有欺骗性，使对方完全放松了警惕性。

果不其然，关其思被斩的消息很快传到了胡国，国王更加

感激这位岳父大人。他知道郑国再也不对本国闹事，就放心了，更加纵情声色之乐，渐渐地连边关都松弛下来，而且郑国的情报人员也可自由出入。

郑武公已掌握了胡国的内情，认为时机成熟了，突然下令，挥军进攻胡国。各大臣都莫名其妙地连忙问：“大王！关大夫过去是因为建议进兵胡国而遭斩首的，为什么隔不多久，又要伐胡呢？岂不是出尔反尔？”

也难怪各位大臣不明底里，还为关大夫鸣冤叫屈，岂不知这是郑武公所用的顽嚣之计，所以郑武公呵呵大笑起来，抹下胡子，向群臣解释：“你们根本不知兵不厌诈的妙用，这是我的欲擒先纵的计谋呀！我对胡国早就打定了主意，肯牺牲女儿嫁给他，是为要刺探其国防秘密，斩关其思也不外想坚定他的信心，使松懈其防备，一到时机成熟，就出其不意，一下子就可以把胡国拿到手。”

“可是，大王！”其中一人说：“这样，你的女儿不是守寡了吗？”

“哈哈哈！还是关大夫说的对，国家大事，怎可以牵涉儿女私情呢！”

果然郑军所到之处，势如破竹，几个回合，整个胡国已入了郑国版图。运用顽嚣之术，郑武公牺牲了女儿的幸福。

西汉初年，北方少数民族匈奴的首领是冒顿单于。他为人很有心机，深藏不露，这个首领位置就是杀了自己父亲头曼单于才夺得的。

当时，匈奴东边的邻国东胡国力强大，听说冒顿弑父自立，觉得有利可图，派使者来探虚实。使者对冒顿说：“东胡想得到头曼养的千里马。”

冒顿召开群臣大会，集体讨论这件事情。群臣都说：“这是匈奴的宝马，凭什么给东胡？不能给。”

冒顿不同意：“为了匈奴和东胡的友谊，何必吝惜一匹马

呢?”于是送去了千里马。

东胡以为冒顿怕了他们，再一次派来使者。这次他们得寸进尺，使者厚颜无耻地当面对冒顿说：“东胡希望得到单于的妃子”。

这回冒顿还召开群臣大会，把东胡的要求告诉了大家。群臣一听勃然大怒，个个气得暴跳如雷，说：“东胡欺人太甚！上次给了千里马还不够，竟然想占有单于的爱妻！我们忍无可忍了，请发兵讨伐东胡吧！”

冒顿环视一圈臣下，缓缓说：“为了匈奴和东胡的友谊，何必吝惜一个女人呢?”于是又送去了一个漂亮的妃子。

东胡国王这下可真正得意了，他想冒顿果然是个孱头，千里马给了也就罢了，竟然连自己心爱的女人都肯给，真是前所未见。又过了几年，他野心膨胀了起来，想向西侵占匈奴的土地。

东胡和匈奴中间有一千里左右的土地没人居住，作为双方的中立地带，东胡王想把这片地吞为己有。他哪里知道，冒顿单于经过几年养精蓄锐，早已羽毛丰满，暗地里作着报复的准备。

东胡第三次派出使者，告诉冒顿说：“匈奴和东胡中间的一千里弃地，匈奴人反正不住，东胡人想占领它。”

冒顿再次召开群臣大会问计．臣子们对他前两次都有求必应，心早凉了，对东胡生出了畏惧心理，有人发言了：“既然这块地空着，那就给了东胡吧。”冒顿一反常态，怒火冲天地训斥道：“你们这帮蠢人！土地是自家的根本，怎么能轻易给别人！”凡是说给地的人，他不由分说都命令砍头以示儆尤。

冒顿命令全国动员，立即进攻东胡，不积极行动者以军法处置。他亲自披挂上阵，东进突袭东胡。东胡人一直轻视冒顿，哪里把匈奴人放在眼里．一点儿也没有防备，待到冒顿大军压境，才慌了手脚。匈奴一举占了东胡，掠去大量人畜财

产，国力大振。

■ 为人之道厚心奇学五：扮猪吃虎

——鹰立如睡，虎行似病，正是它攫鸟噬人手段处。故君子要聪明不露，才华不逞，才有肩鸿任钜的力量。“扮猪吃虎”，以此计施于强劲的敌手，在其面前，尽量把自己的锋芒敛蔽，“若愚”到像猪一样，表面上百依百顺，装出一副为奴为婢的卑恭，使对方不起疑心，一旦时机成熟，即一举如闪电般地把对手结束了。这就是韬晦的心术，人们常常借此自我保全，麻痹攻击对手。

◇ 司马懿深藏不露诛曹爽

三国时期魏国政治家、军事家司马懿深藏爪牙，含而不露，让曹操为之发怵，且最终把持了曹家天下。

公元 201 年，司马懿二十刚出头，血气方刚，初生的牛犊，朝气蓬勃。而这时曹操已击败了北方最强大的敌手袁绍，统一了中国北部，挟天子而令诸侯。曹操对司马懿早有所闻，决定聘请为官。但司马懿见汉朝衰微，曹氏专权，不愿屈节事之，推辞说身患瘫疾，不能起身，加以拒绝。曹操生来机警多疑，马上意识到这个青年必是借故推托，而不应聘正是对他的大不敬，自然十分恼怒。于是马上派人扮作刺客，穿墙越屋来到司马懿的寝室，手挥寒光闪闪的利剑，刺向司马懿。警觉的司马懿觉知刺客到来，立即悟到这是曹操之意，于是将计就计，装着瘫痪在床的样子，毅然放弃了一切逃生、反抗和自卫的努力，安卧不动，任刺客所为。刺客见状认定真是瘫疾无疑，收起利剑，扬长而去。

尽管曹氏诡诈无比，但还是没有狡诈过司马懿，被这位青

年蒙混过去。这一着使他不仅逃避了聘征，而且逃避了不受聘将受到的迫害。这一着，需要有在仓卒间对刺客来意的准确判断和当机立断的决策，又需要临危不惧、置生死于度外的果敢，真是惊险无比，常人难为。

司马懿躲过这场试探后，非常谨慎而有节制地行事，但最终还是被奸诈而多疑的曹操察觉了，又请他为文学官，还厉声交待使者说："司马懿若仍迟疑不从，就抓起来。"善于审时度势的司马懿判定，若再拒绝，定遭杀身之祸，只能就职。况且此时曹氏专权已成定局，逐鹿中原已稳操胜券。

但曹操对司马懿"内忌而外宽，猜忌多权变"。他听说司马懿有"狼顾相"，为了验证，便不露声色地与其前行，又出其不意地命他向后看，司马懿"面正向后而身不动"，被验证果然有"狼顾相"。据说狼惧怕被袭击，走动时不时回头，人若反顾有异相，若狼的举动，谓之为"狼顾"。司马懿的"狼顾相"就是他为人机警而富于智谋、雄豪豁达、野心很强的表现。

加之曹操又梦到"三马共食一槽"，槽与曹同音，预示着司马氏将篡夺曹氏权柄。于是令曹操非常忌妒，非常发怵，因而他忧心忡忡地对儿子曹丕说："司马懿不是一个甘为臣下的人，将来必定要坏你的事。"意欲除掉他，免得子孙对付不了。但曹丕与司马懿私交甚好，早已经离不开他了，不仅不听父亲劝告，还多方面加以袒护，使司马懿免于一死。

司马懿敏锐地感觉到曹操对他的猜忌，于是马上采取对策。即表现对权势地位无所用心，麻木不仁。而"勤于吏职夜以忘寝，至于刍牧之间，悉皆临履。"完全一副胸无大志、目光短浅、孜孜于琐碎事务和眼前利益的样子。曹操这才安下心来，取消了对他的怀疑和警惕。以至于被这位年轻人放的烟幕所迷惑，再一次上当。司马懿此计甚为巧妙。

司马懿生于弱肉强食的时代，立身于相互倾轧的朝廷，因

而使他的警觉和疑忌发展到如狼之顾的奇特程度。在曹操死后，他的显赫地位巩固之后，仍无丝毫松懈。当他征辽东灭公孙渊凯旋回来时，有兵不胜寒冷，乞求襦衣，他不答应，对人说："襦衣是国家的，我作臣子的，不能赏与别人，换取感激。"他十分注意避嫌，以至于宁愿士兵受冻也不自作主张发冬衣。他在晚年，功望日盛恭谦愈甚。他经常告诫子弟："道家忌盛满，四时有推移。我家有如此权势，只有损之也许可以免祸。"这种谦卑的言行，正是他"狼顾"般警觉的又一体现。

曹操死后，曹丕嗣位为丞相、魏王，封司马懿为河津亭侯，转丞相长史。公元237年，魏国辽东太守公孙渊发兵叛魏，并自称燕王。238年正月，司马懿受诏率师伐辽。魏军很快就拿下襄平，斩了公孙渊。接着司马懿班师回朝。正在途中，三日内，连接五封诏书。等司马懿赶回京城，魏明帝已气息奄奄了，魏明帝拉着司马懿的手，将年仅八岁的太子曹芳托付于他。司马懿痛哭流涕，受遗命与大将军曹爽共同辅政，即日明帝故去。

曹爽是曹魏宗室，外露骄横，内含怯懦，而且华而不实，这就给司马懿造成了机会。

两位辅政大臣，司马懿德高望重，曹爽则年轻浮躁。辅政过程中，二人不断发生矛盾，使曹爽对司马懿非常忌恨。为了加强自己的实力，曹爽多次提拔自己的亲信担任京城重要官职，而这些人大多是京城名流，外表风度翩翩，但不具实际政治才能。向来政治家引纳名流，主要是提高自己的声誉，而不是让他们真正参政。曹爽却不懂此道，结果只是加快了自己的灭亡。

这些人意识到司马懿的才干和资历远非他们可比，便想尽方法排挤他，于是由曹爽奏告小皇帝，说司马懿德高望重，官位却在自己之下，甚感不安，应将他升为大司马。朝臣聚议，以为前几位大司马都死在任上，不太吉利，最后定为太傅。然

后借口太傅位高，命尚书省凡事须先奏告自己，大权遂为其专。

在正始初的几年中，曹爽急于安插亲信掌握京城兵权，司马懿则率兵同东吴打了几仗，名声大噪。

曹爽一天天骄横自大，像一只急速膨胀的气球，司马懿却深自抑制，始终保持谦恭。他平时经常教导自己的儿子，凡事都要谦虚退让，就像容器一样，只有永远保持虚空的状态，才能不断接受。从表面上看，曹爽的势力是在扩张，其实内中却潜伏着很深的危机。

到了正始八年（公元247年），曹爽已经基本控制了朝政，京城的禁军，基本上掌握在他的手中。于是朝中的大事，曹爽就很少再同司马懿商量，偶尔司马懿发表些意见，他也根本不听。对此，司马懿似乎并不计较，依然是谦恭的态度。此后不久，他的风瘫病复发了，便回家静养，不再管事。这一病差不多就是一年。

当时，司马懿已经近七十岁，在旁人看来，早已是风中之烛。所以曹爽他们对他的卧病并没有多少疑心，反而觉得这个原以为厉害的对手，到底也没有什么了不起。不过，曹爽总算细心，当正始九年春他的心腹李胜出任荆州刺史时，他还特地让李胜去向司马懿辞行，观察一下司马懿的病到底怎么样了。

李胜来到司马懿府上，被引入内室。司马懿见他进来，叫两个婢女在两旁扶着，才站得起身来，表示礼貌，一边接过一个婢女拿来的外衣，不料手抖抖颤颤，衣服又掉在地上。随后坐下，用手指了指嘴，表示要喝水，婢女就端来一杯稀粥。他接过粥送到嘴边，慢慢地喝，只见滴滴嗒嗒的汤水往下落，弄得胸口斑斑点点。李胜看得心里难过，不觉流下眼泪。司马懿话都说不清了，他断断续续地说："我年老了，精神恍惚，听不清你的话。你回州为刺史，正是建立功勋的机会，今天与你相别，日后再无相见之日，我那两个儿子，还请你日后多加照

看……"

李胜回到曹爽那里，将司马懿的情形一一禀告，最后说："司马公没有多少日子可活了，不足为虑。"这一来，曹爽算是彻底放心了，从此再也不加防备。

嘉平元年（公元249年）正月，皇帝曹芳出城祭高平陵（明帝陵墓），曹爽兄弟也跟随前往，只带了少量的卫兵。他们出城不久，在曹爽府中留守的部将严世忽听得街上有大队人马急速奔走的声音，心中惊疑，立即登楼观望。只见司马懿坐在马上，带着一支军队向皇宫奔去，虽是白发飘飘，却是精神矍烁，哪有半点病态！严世知道事情不妙，拿起弓箭对准了司马懿就要射出。边上一人拉住他的手，劝阻道："还不知是怎么回事，切莫胡来。"这样反复三次，司马懿已经远去。

军队开到皇宫前，列成阵势，司马懿匆匆入宫，谒见皇太后郭氏，奏告曹爽有不臣之心，将危害国家，请太后下诏废掉曹氏兄弟。郭太后对国家大事素无所知，又处在司马懿的威逼下，只好按他的意思，叫人写了一道诏书。在此同时，司马懿的儿子司马师、司马昭兄弟带领军队和平时暗中蓄养的敢死之士，已经占领了京城中各处要害，关起了城门。城中的禁卫军，虽说一向归曹爽兄弟指挥，数量也大得多，但群龙无首，再加上司马懿的地位和声望，谁敢动一动？司马懿包围皇宫，取得诏书之后，又马上分派两名大臣持节（代表皇家权威的信物）赶往原属曹爽、曹羲指挥的禁卫军中，夺过了兵权。曹爽多年经营的结果，不过片刻工夫，便化为乌有。

司马懿的兵变，看起来似乎只是抓住一个并没有多大成功把握的偶然机会，其实是经过长期准备的致命一击。他在曹芳即位后的好几年中，不跟曹爽争权，却多次率军出征，保持了自己在朝廷的威望，一旦事变发生，就足以威慑群臣众将，使之不敢轻易倒向曹爽。另一方面，他的长期的谦恭退让，则助长了曹爽的骄傲自大，使之放松戒备。至于司马懿的装病，不

但造成了可乘之机，而且很重要的一点，是保存了司马懿所统领的一支军队。有如上几个条件，那种看起来纯属偶然的机会，实际是必定要到来的。

曹爽兄弟及其同党一律处死，他们的家族，无论男女老少，包括已出嫁多年的女子，全部连坐被杀。忍耐、谦让，一旦得手，决不迟疑，斩草除根，不留后患，这才是真正的司马懿。当时被杀的，有许多著名文人，所以世人有"天下名士减半"之叹。

对司马懿来说，除去曹爽，不过是第一步。他一开杀戒，便流血成河，令天地为之震撼。从此，司马家牢牢掌握了政权。司马懿在四年后死去，其子司马师、司马昭相继执政。他们同父亲一样，谦虚恭谨，心狠手辣，先后废掉并杀死曹家三个皇帝，杀了一批又一批反对派。到司马昭之子司马炎（晋武帝）手里，就完成了朝代的更换。

◇ 朱棣装疯篡位

明成祖朱棣，本为燕王，靠装疯这一招赢得了时间，最终发动了叛乱，打败了建文帝，登上了皇位，成为中国历史上著名的君主。

明朝的开国皇帝朱元璋有许多儿子，其中朱棣为人沉鸷老辣，很像朱元璋，在太子朱标病死以后，朱元璋曾想立朱棣为太子，但许多大臣表示反对，理由为：如立朱棣为太子，对朱棣的兄弟则无法交待，也不合正统习惯。朱元璋无奈，只得立朱标的次子（长子已病死）为皇太孙，朱元璋死后，皇太孙即立，是为建文帝。

建文帝年龄既小，又生性仁慈懦弱，他的叔叔们各霸一方，并不把他看在眼里。原来，朱元璋把自己的子侄分到各处，称作亲王，目的是为了监视各地带兵将军的动静，以防他们叛乱，后来就分封各地，成为藩王。这样，许多藩王就拥有

重兵，如宁王拥有八万精兵，燕王朱棣的军队更为强悍了。这样一来，建文帝的皇权受到了威胁，在一些大臣的鼓励下，建文帝开始削藩。在削藩的过程中，杀了许多亲王，其中当然也有冤杀者，燕王朱棣听了，十分着急。

好在燕王朱棣封在燕地，离当时的都城金陵很远，又兼地广兵多，一时尚可无虞。僧人道衍是朱棣的谋士，他对朱棣说：“我一见殿下，便知当为天子。”相士袁珙也对朱棣说：“殿下已年近四十了，一过四十，长须过脐，必为天子。如有不准，愿剜双目。”在这些人的怂恿下，朱棣便积极操练兵马。

道衍惟恐练兵走漏消息，就在殿中挖了一个地道，通往后苑，修筑地下室，周绕重墙，在内督造兵器，为了不使外人听到里面的声音，又在墙外的室中养了无数的鹅鸭，日夕鸣叫，声流如潮。但消息还是走漏出去了，不久就传到朝廷，大臣齐泰、黄子澄两人十分重视此事，黄子澄主张立即讨燕，齐泰以为应先密布兵马，剪除党羽，然后再兴兵讨之。建文帝听从了齐泰的建议，使命工部侍郎张昺为北平布政使，都指挥谢贵、张信，掌北平都司事，又命都督宋忠屯兵开平，在命其他各路兵马守山海关。保卫金陵。部署已定，建文帝便又分封诸王。

朱棣知道建文帝已对他十分怀疑，为了打消他的疑虑，便派自己的三个儿子高炽、高煦和高燧前往金陵，祭奠太祖朱元璋。建文帝正在疑惑不定，忽报三人前来，就立即召见。言谈之下，建文帝觉得除朱高煦有骄矜之色外，其他两人执礼甚恭，便稍稍安心。等祭奠完了朱元璋，建文帝便想把这三人留下，作为人质。正在迟疑不觉之际，朱棣早已料到这一手，飞马来报，说朱棣病危，要三子速归。建文帝无奈，只得放三人归去。魏国公徐辉祖听说了，连忙来见，要建文帝留下留下朱高煦。原来，徐辉祖是徐达之子，是朱棣三子的亲舅舅。他对建文帝说：“臣的三个外甥之中，惟有高煦最为勇悍无赖，不但不忠，还将叛父，他日必为后患，不如留在京中，以免日后

胡行。"建文帝仍迟疑不决，再问别的人，别人都替朱高煦担保，于是建文帝决定放行。朱高煦深恐建文帝后悔，临行时偷了一匹徐辉祖的名马，加鞭而去，一路上杀了许多驿丞官吏，返见朱棣。朱棣见高煦归来，十分高兴，对他们说："我们父子四人今又重逢，真是天助我也！"

过了几天，建文帝的朝旨到来，对朱高煦沿路杀人痛加斥责，责令朱棣拿问，朱棣当然置之不理。又过了几天，朱棣的得力校尉于谅、周铎两人被建文帝派来监视朱棣的北平都司事张昺、谢贵设计骗去，送往京师处斩了。两人被斩以后，建文帝又发朝旨，严厉责备朱棣，说朱棣私练兵马，图谋不轨。朱棣见事已紧迫，起事的准备又未就绪，就想出了一条缓兵之计：装疯。

朱棣披散着头发，在街道上奔跑发狂，大喊大叫，不知所云。有时在街头上夺取别人的食物，狼吞虎咽，有时又昏沉沉地躺在街边的沟渠之中，数日不起，张昺、谢贵听说朱棣病了，就前往探视。当时正值盛夏时节，烈日炎炎，酷热难耐，但见燕王府内摆着一座火炉，烈火熊熊，朱棣坐在旁边，身穿羊羔皮袄，还冻得瑟瑟发抖，连声呼冷。两人与他交谈时，朱棣更是满口胡言，让人不知所以。张、谢二人见状，相互对视了一下，就告辞了。

张昺和谢贵把这些情况暗暗地报告给了朝廷，建文帝有些相信，便不再成天琢磨着该怎样对付燕王了。但朱棣的长史葛诚与张、谢二人关系极好，告诉他们燕王是装疯，要小心在意，张、谢二人还不大相信。

过了许久，燕王派一个叫邓庸的百户到朝廷去汇报一些事情，大臣齐泰便把他抓了起来，严加拷问，邓庸熬不住酷刑，就把朱棣谋反的事从头到尾说了一遍，建文帝知道后大惊，便立即发符遣使，去逮捕燕王的官吏，并密令张、谢二人设法图燕，再命原为朱棣亲信的北平都指挥张信设法逮捕朱棣。

张信犹豫不决，回家告诉母亲，母亲说："万万不可，我听说燕王应当据有天下，王者不死，难道是你一个人所能逮捕得了的吗？"张信便不再想法逮捕朱棣。可朝廷的密旨又到了，催他行事，张信举棋不定，就来见朱棣，想看个究竟。

但朱棣托病不见，三请三辞，张信无奈，就便服前往，说有密事求见，朱棣才召见了他。进了燕王府，但见朱棣躺在床上，他就拜倒在床下。朱棣以手指口，呵呵而言，不知所云。张信便说："殿下不必如此，有事尽可以告诉我。"

朱棣问道："你说什么？"张信说："臣有心归服殿下，殿下却瞒着我，令臣不解。我实话告诉你，朝廷密旨让我逮你入京。如果你确实有病，我就把你逮送入京，皇上也不会把你怎么样；如果你是无病装病，还要及早打算。"

朱棣听了此话，猛然起床下拜道："恩张恩张！生我一家，全仗足下。"张信见朱棣果然是装病，大喜过望，便密与商议。朱棣又召来道衍、王珙等人，一同谋划，觉得事不宜迟，可以起事了。这时，天忽然刮起大风，下起了暴雨，殿檐上的一片瓦被吹落下来，朱棣显得很不高兴。道衍进言说："这是上天示瑞，殿下为何不高兴呢？"朱棣谩骂道："秃奴纯系胡说，疾风暴雨，还说是祥瑞吗？"道衍笑道："飞龙在天，哪得不有风雨？檐瓦交坠，就是将易黄屋的预兆，为什么说不祥呢？"朱棣听了，转怒为喜。

于是，朱棣设计杀死了张昺、谢贵两人，冲散了指挥使彭二的军马，安定了北平城，改用洪武三十二年的年号，部署官吏，建制法令，公然造反了。经过三年的反复苦战，朱棣终于打败了建文帝，登上皇位，并迁都北京，成为中国历史上较有作为的皇帝。

◇ 孙膑装疯脱险地

古语说："尺蠖之曲，以求伸也；龙蛇之蛰，以求存也。"

战国时期的孙膑，是孙武的后代，也是一位大军事家，他著的《孙膑兵法》，至今仍然是十分重要的军事经典，他不能说不富于智谋了吧，他为情势所迫，也不得不装疯避祸，而且其艰难程度，后人无一能赶得上。

在三家分晋以后，韩、赵、魏三家中数魏国的势力最强大，魏惠王野心勃勃，也想学秦国收拢人才，找个卫鞅一类的人物来替他治理国家，于是做出一副求贤若渴的样子，花了许多钱来招致贤士，所谓精诚所致，金石为开，果然来了一位名叫庞涓的人，声称是当世高人鬼谷子的学生，与苏秦、张仪、孙膑是同学，他在魏王面前大吹大擂，说只要自己能当大将，其他国家决不足畏，魏王就信任了他，庞涓当了大将，他的儿子庞英、侄子庞葱、庞茅全都当了将军，“庞家军”倒也确实卖力，训练好兵马就向卫、宋、鲁等国进攻，连打胜仗，弄得三国齐来拜服。东方的大国齐国派兵来攻，也被庞涓打了回去。从此魏王就更信任他了。

庞涓的同学孙膑是大军事家孙武的后代，他德才兼备，是个少见的人才。尤其是从老师鬼谷子那里得知了祖先孙子的十三篇兵法，更是智谋非凡。一次，墨子的门生禽滑厘来拜访鬼谷子，见到了孙膑，为他的才德所感动，就想让他下山，帮助各国国君守卫城池，减少战争。孙膑说：“我的同学庞涓已下山去了，他当初说一旦有了出路，就来告诉我的。”禽滑厘说：“听说庞涓已在魏国做了大官，不知为什么没写信给你，等我到了魏国，替你打听一下。”

墨子在当时是个极为著名的人物，他不仅坚决反对战争，还有很多弟子，都是技能超人而又坚决反战的人。因此，墨子在当时的影响很大，他曾凭着自己的一张嘴吓得强大的楚国不敢去进攻宋国。所以，每到一个国家，国君都会把他待为上宾。等禽滑厘到了魏国，他就对魏王说了孙膑和庞涓的事。魏王一听，立即找来庞涓，问他何以不邀孙膑同来。庞涓说：

"孙膑是齐国人，我们如今正与齐国为敌，他若来了，也要先为齐国打算，所以没有写信让他来。"魏王说："如此说来，外国人就不能用了吗？"庞涓无奈，只得写信让孙膑前来。

孙膑来到魏国，一谈之下，魏王就知道孙膑才能极大，想拜他做副军师，协助军师庞涓行事。庞涓听了忙说："孙膑是我的兄长，才能又比我强，岂可在我的手下。不如先让他做个客卿，等他立了功，我再让位于他。"在当时，客卿没有实权，却比臣下的地位高，孙膑还以为庞涓一片真心，对他十分感激。

庞涓原以为孙膑一家人都在齐国，孙膑不会在魏国久留，就试探着问他："你怎么不把家里人接来同住呢？"孙膑说："家里的人都被齐君害死了，剩下的几个也已被冲散，不知何处寻找，哪里还能接来呢？"庞涓一听傻了眼，如果孙膑真在魏国呆下去，自己的位置可真要让给他了。

半年以后，一个齐国人捎来了孙膑的家书，大意是哥哥让他回去，齐国也想重振国威，希望孙家的人能在齐国团聚。孙膑对来人说："我已在魏国做了客卿，不能随便就走。"并写了一封信，让他带回去交给哥哥。

孙膑的回信竟被魏国人搜出来交给了魏王，魏王便找来庞涓说："孙膑想念齐国，怎么办呢？"庞涓见机会来了，就对魏王说："孙膑是大有才能之人，如果回到了齐国，对魏国十分不利。我先去劝劝他，如果他愿意留在魏国，那就罢了，如果不愿意，他是我荐举来的人，那就交给我来处理罢。"魏王答应了。

庞涓当然没有劝孙膑。他对孙膑说："听说你收到了一封家信，怎么不回去看看呢？"孙膑说："是哥哥让我回去看看的，我觉得不妥，没有回去。"庞涓说："你离家多年了，一直和家人没有联系，如今哥哥找到了你，你应当回去看看，见见亲人，再给先人上上坟，然后再回来，岂不是两全其美吗？"

孙膑怕魏王不同意，庞涓一力承揽，孙膑十分感激。

第二天，孙膑就向魏王请两个月的假，魏王一听他要回去，就说他私通齐国，立刻把他押到庞涓那里审问，庞涓故作惊讶，先放了孙膑，再跑去向魏王求情，过了许久，才又神色慌张地跑回来说："大王发怒，一定要杀了你，经我再三恳求，大王总算给了点面子，保住了你的性命，但必须处以黥刑（在脸上刺字，使之留下永久标记）和膑刑（剔掉膝盖骨使之不能走路逃跑）。"孙膑听了，虽非常愤怒，但觉得庞涓为自己出力，还是十分感激他。

孙膑被在脸上刺了字又被剔去了膝盖骨，从此只能爬着走路，成了终身残废。

庞涓倒是对孙膑的生活照顾得很周到，孙膑觉得靠庞涓生活，就想报答他，有一天，孙膑就主动提出要替庞涓做点什么，庞涓说："你那祖传的十三篇兵法，能不能写下来，咱们共同琢磨，也好流传后世。"孙膑想了想，只好答应了。孙膑只能躺在那里用刀往竹简上一个字一个字地刻，他虽背得滚瓜烂熟，但若想写下来，却不容易，再加上孙膑对受刑极为愤慨，所以每天只能刻十几个字。这样一来，庞涓沉不住气了，就让手下一个叫诚儿的小斯催孙膑快写。诚儿见孙膑可怜，便不解地问服侍孙膑的人说："庞军师为什么死命地催孙先生快写兵法呢？"那人说："这还不明白。庞军师留下孙先生的一条命，就是为了让他写兵法，等写完兵法，孙先生也就没命了。"

孙膑听到了这话，大吃一惊，前后一想，恍然大悟，霎时间大叫一声，昏了过去，等别人把他弄醒时，他已经疯了。只见孙膑捶胸拔发，两眼呆滞，一忽儿把东西推倒，一忽儿又把写好的兵法扔到火里，还把地下的脏东西往嘴里塞。从人连忙奔告庞涓说："孙先生疯了！"

庞涓急忙来看，只见孙膑一会伏地大笑，一会又仰面大哭，庞涓叫他，他就冲庞涓一个劲地叩头，连叫："鬼谷老师

救命！鬼谷老师救命！”庞涓见他神智不清，但怀疑他是装疯，就把他关在猪圈里，孙膑依然哭笑无常、累了就爬在猪圈中呼呼大睡。过了许久，还是如此，庞涓仍不放心，就派人前去探测。一天，送饭人端来了酒菜，低声对他说：“我知道你蒙受了奇耻大辱，我现瞒着军师，送些酒菜来，有机会我设法救你。”说完还流下了泪水，孙膑显出一副莫名其妙的怪样子说：“谁吃你的烂东西，我自己做的好吃多了！”一边说，一边把酒菜倒在地下，抓起一把猪粪，塞进嘴里。

那人回报了庞涓，庞涓心想，孙膑受刑之后气恼不过，可能是真的疯了。从此，他只是派人监视孙膑，不再过问。

孙疯子白天躺在街上，晚上就又爬回猪圈，有时街上的人给他点吃的，他就哈哈而笑，而又嘟嘟囔囔，也听不清他说些什么。这样久了，魏国的都城大梁内外都知道有个孙疯子，没有人怀疑他了。庞涓每天都听人汇报，觉得孙膑再也无法同自己竞争了，就没再动杀他的念头。孙膑活了下来。

有一天夜里，有个衣着破烂的人坐在他的身边，过了一会，那人揪揪他的衣服，轻声对他说：“我是禽滑厘，先生还认得我吗？”孙膑大吃一惊，经过仔细辨认，确认是禽滑厘，便泪如雨下，激动地说：“我自以为早晚要死在这里了，没想到今天还能见到你。你可得小心，庞涓天天派人看着我。”禽滑厘说：“我已经把你的冤屈告诉了齐王，齐王让淳于髡来魏国聘问，我们全都安排好了，你藏在淳于髡的车里离开齐国，我让人先装成你的样子在这里呆两天，等你们出了魏国，我再逃走。”

禽滑厘把孙膑的衣服脱下来，给他手下的一个像貌与孙膑相近的人穿上，躺在那里装作孙膑，禽滑厘就把孙膑藏到了车上。

第二天，魏王叫庞涓护送齐国的使者淳于髡出境，过了两天，躺在街上的孙疯子忽然不见了，庞涓来查找，井里河里找

遍了，也未见踪影，庞涓又怕魏王追问，就撒个谎说孙膑淹死了。

孙膑到了齐国，齐威王一见之下，如获至宝，当即想拜他为军师，孙膑说："庞涓如知道我在齐国，定会嫉妒，不如等有用得着我的时候再出面不迟。"齐王同意了。后来，孙膑陆续打听到自己的几位堂哥都已无音讯，才知道原来送信的人也是庞涓派人装的。前前后后，这一场冤屈全由庞涓一人导演而成。

后来，庞涓带兵连败宋、鲁、卫、赵等国，齐王派田忌为大将。孙膑为军师，使庞涓连连败北，最后，孙膑用"减灶法"引诱庞涓来追，暗设伏兵，将庞涓射死在马陵道上。魏国从此衰败，并向齐国进贡朝贺。在杀死庞涓后，孙膑便辞官归隐，专门研究起兵法来。

■ 为人之道厚心奇学六：功成身退

——常言道，功成身退天之道。忍却功名，急流勇退，不是每个人都能做到的。很多聪明人在成功时激流勇退，在辉煌时退向平淡，表示自己不想再露锋芒，免得从高处摔下来，而那些不知进退的家伙，当然就难有好下场。

◇ 功高权重，速死之道

人往往可以同患难，而不能共享荣华富贵。所以打江山时，各路英雄汇聚一个麾下，锋芒毕露，一个比一个有能耐。主子当然需要借这些人的才能实现自己图霸天下的野心。但天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，这时他们的才能成了皇帝的心病，让他感到威胁，所以屡屡有开国初期斩杀功臣之事，所谓"杀驴"是也。韩信被杀，明太祖火烧庆功楼，

无不如此。相比之下，宋太祖“杯酒释兵权”算比较仁义的了。

如果功劳太大，以至皇帝无法报答于你，无论赏赐你什么都不过分，无论封你什么官爵都不嫌太高，那么，你就处于极其危险的境地了。因为天下是皇帝一家的，皇帝总不会跟你换个位置，让你做主人，他做奴仆，把他的家产交付于你。这时候，就必然走向另一个极端，那就是皇帝一定要找个借口置你于死地才能舒服，即使你不居功自傲，即使你忠心耿耿，也是一样。因为皇帝总觉得你像一块大石头压在他的头上，总是要时时处处考虑你的功劳，还要担心你招揽人心，蓄谋造反，所以，皇上会寝食不安，只有除之而后快。

西汉的开国功臣韩信，功劳可谓大了，智谋可谓高了，行为可谓谨慎了，但最后还是被刘邦的老婆杀了。在楚、汉相争之时，韩信帮助项羽，则项羽可以统一天下，韩信帮助刘邦，则刘邦可以统一天下，如果韩信背叛刘邦，自树一帜，则可与项羽、刘邦形成三足鼎立之势，而且当时的具体情况为韩信提供了多次可以自立的机会，也有很多人极力劝告韩信自立为王，但韩信思来想去，还是跟刘邦干了下去。所以，韩信对于刘邦建立西汉政权，功劳应是第一位的，如果要论功行赏的话，别说只封他做一个王侯，就是裂土并立，共同为王，也不算太过分。但封建社会的铁定律条是一山容不得二主，刘邦决不可能和他并立为帝，最多只能封王，而韩信多少又觉得委屈，用当时的话来说，叫做“心怀怨望”，用今天的话来说，就是“不满情绪”，这种情绪发展下去，必然导致反叛。因此刘邦为了防患于未然，就先下手为强，先削了他的爵位，解除了他的大部分权力，使之困居在都城，不久，刘邦的妻子吕雉又与萧何密谋，把韩信诳入朝堂，诬以谋反的罪名，伏兵将他当场杀死。看来，就是韩信这样在中国历史上算是著名军事家的杰出人物，也逃脱不了功高震主而无好下场的所谓规律。

在中国历史上，这一类的例子是举不胜举的。有一句话，叫做“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国灭，谋臣亡”。听起来让人生气，道理却很简单，在和平建设时期，那些功臣怎么处理呢？留着他们，说不定什么时候就要造反，或是出别的麻烦，尤其是开国皇帝死了，幼子继位，就更管不了那些久经沙场、素有威望又极有势力的老将了，还是杀了干净利索。如果碰上这种情况，就是功不太高，也不太震主，那也很不安全！

如果权大欺主，那就更加危险，这个道理不讲自明。权有两种：一是政权；一是军权。政权过大，就会使得别人只知道有你某某人，而不知皇帝老子，时间长了，就会逐渐地积累私家势力，威胁皇权，况且，政权在一定情况下很容易转换成军权。至于军权，那是一个国家的命脉所在，谁掌握了军权，谁就掌握了国家，因此，皇帝一般说来是不会让你掌握过大的军权的。如果你的军权越来越大，那就要十分小心了，要么主动还权于君王，要么迅速攫取军权，使之足以抵抗皇帝的命令。如果老是停留在说大还不足以与皇帝抗衡，说小又对皇帝构成威胁的程度上，那是速死之道。

在中国历史上，因军权过大遭逐被杀的例子也比比皆是。在春秋战国时期，燕昭王为了报齐国的入侵之仇，就筑了一座求贤台，里面贴满了黄金，作为招纳贤士之用，人称为黄金台。天下贤士见燕昭王求才心切，就纷纷前去投奔，魏国的乐毅也来到了燕国。燕昭王很器重乐毅，乐毅也把燕昭王引为知己，于是，燕昭王就派乐毅带兵进攻齐国。乐毅以其卓越的军事才能率兵攻齐，结果势如破竹，攻下了齐国的七十多座城池，连齐国的国都临淄都攻了下来。齐王跑到了莒城。乐毅奋力攻打莒城和即墨，由于两城防守坚固，三年没有打下来。这时，燕昭王死，他的儿子燕惠王即位，燕惠王由于跟乐毅素有嫌隙，又怕乐毅势力太大，担心他做了齐王，再回兵攻打燕

国，就在阵前撤换了乐毅，让骑劫代替了乐毅的职务。乐毅知道临阵换将，必无善意，就没敢回燕国，跑到赵国去了，总算免去了一场杀身之祸。

张良所以能成为千古良辅，被谋臣推崇备至，不仅在于他能运筹帷幄，决胜千里，佐刘邦创立西汉王朝，还在于他能因时制宜，适可而止，最后，既完成了预期的事业，又在那充满悲剧的封建制时代保存了自己。一言以蔽之，功成名就。在秦汉之际的谋臣中，他比陈平思虑深沉，比蒯彻积极务实，比范增气度宽宏。他与萧何、韩信，并称汉初三杰，却未像萧何那样遭受锒铛入狱的凌辱，也未像韩信那样落得兔死狗烹的下场。自从汉高祖入主关中，天下初定，张良便托辞多病，闭门不出，屏居修炼道家养身之术。汉元年（公元前 201 年）正月，汉高祖剖符行封。因张良一直随从画策，特从优厚，让他自择齐地三万户。张良只选了万户左右的留县，受封为“留侯”。他曾说道：“今以三寸舌为帝者师，封万户，位列侯，此布衣之极，于良足矣。愿弃人间事，欲从赤松子（传说中的仙人）游。”他看到帝业建成后君臣之间“难处”，欲从“虚诡”逃脱残酷的社会现实，欲以退让来避免重复历史的悲剧。的确如此，随着刘邦皇位的渐次稳固，张良逐步从“帝者师”退居“帝者宾”的地位，遵循着可有可无，时进时止的处世准则。在汉初翦灭异姓王侯的残酷斗争中，张良极少参赞谋划。在西汉皇室的明争暗斗中，张良也恪守“疏不间亲”的遗训。张良堪称“功成身退”的典型。

◇“种善图始，蠡能虑终”

相传越王勾践自从会稽解围之后，打算让范蠡主持国政，自己亲自去吴国屈事夫差。范蠡说：“对于兵甲之事，文种不如我；至于镇抚国家、亲附百姓，我又不如文种。臣愿随大王同赴吴国。”勾践依议，委托文种暂理国政，自己携带妻子和

大臣范蠡前往吴国。约在勾践四年（公元前493年），越王君臣数人见到吴王夫差，当即进献美女宝物，并低声下气地极力奉承，勉强取得夫差的谅解。夫差派人在阖闾侧筑一石室，把勾践夫妇、君臣驱入室中，脱去原先衣冠，换上罪衣罪裙，使其蓬头垢面地从事养马等贱役。每当夫差乘车出游，勾践手执鞭仗，徒步跟随在车左车右，任凭吴人恶语讥诮，只把羞恨深藏在心中。

勾践在石室一住两月，范蠡朝夕相伴，随时开导，并为之出谋划策。一天，夫差召见勾践，范蠡随侍身后。夫差对范蠡说："寡人曾闻：'贤妇不嫁破落之家，名士不仕灭绝之国'。如今勾践无道，国家将亡，君臣并为奴仆，羁于一室，先生不觉可鄙吗？先生如能改过自新，弃越归吴，寡人必当赦免先生之罪，委以重任。"勾践惟恐范蠡变节，伏在地上暗自坠泪。却听范蠡委婉推辞说："臣闻：亡国之臣不敢语政，败军之将不敢言勇。臣在越不能辅佐勾践行善政，以致得罪大王。如今侥幸不死，使备奔走扫除，臣已满足，岂敢贪求富贵？"

吴王夫差并不相强，仍使勾践、范蠡回到石室，并遣人暗地探察君臣、夫妇所作所为。但见他们竭力养马、洒扫，昼无怨恨之语，夜无嗟叹之声。夫差满以为他们诚心降服，无心复国还乡，便大意起来。又一天，吴王夫差登姑苏台游嬉，远见勾践夫妇端坐在马粪堆边歇息，范蠡恭敬地守候在一旁。夫差说："勾践不过小国之君，范蠡无非一介之士，身处危厄之地，不失君臣之礼，也觉可敬可怜。"从此，夫差便有意释放勾践回国。

一次，夫差染病。范蠡知是寻常疾病，不久即愈，便与勾践商定一策，让他去尝粪，取悦于夫差。勾践求见吴王探病。他伸手蘸起夫差的一滴大便，放在口里咂了咂，大声祝贺说："大王之疾，近期既可痊愈。"夫差叩问缘故，勾践依照范蠡所嘱，回答说："臣曾学过医术，只要亲尝一下病人粪便，可知

生死存夭。大王粪便味酸而苦，与谷味相同，由此知道大王之病无忧。”夫差明其言，见其行，心里十分高兴。事后，吴王果然很快复元，遂决定释放勾践君臣回国。

越王勾践与范蠡等人在吴国拘役三年，约于勾践七年（公元前491年）回国。勾践问复兴越国之道，范蠡作了极其精辟的论述，其要义在于：尽人事、修政教、收地利。在这条方针指引下，越国渐渐富强起来，以后又开始了同吴国的争夺，越来越占居上风。

至勾践二十四年（公元前473年），吴王夫差势穷力尽，退守于姑苏孤城，再派公孙雄袒身跪行至越国军前，乞求罢兵言和。勾践欲许和议，范蠡在一旁说道：“当年大王兵败会稽，天以越赐吴，吴国不取，致有今日。现在天又以吴赐越，越岂可逆天行事？况且，大王早朝晚罢，全是为了一个吴国。难道忘记昔日的困辱了吗？谋划二十年，一旦捐弃前功，伐柯者就在眼前，天与不取，反受其咎。”

勾践露出不忍之色，范蠡当机立断，对吴使公孙雄说：“越王已任政于我，使者如不尽快离开，我将失礼，有所得罪了！”说着，他击鼓传令，大张声势。公孙雄无可奈何，涕泣而出。不久，越军灭吴。勾践玩弄假仁假义的小法术，封夫差于甬东（会稽以东的海中小洲）一隅之地，使其君临百家，为衣食之费。夫差难受此辱，惭恨交加。于是以布蒙面，伏剑自杀。

灭吴之后，越王勾践与齐、晋等诸侯会盟于徐州（今山东滕县南）。当此之时，越军横行于江、淮，诸侯毕贺，号称霸王，成为春秋、战国之交争雄于天下的佼佼者。范蠡也因谋划大功，官封上将军。

灭吴之后，越国君臣设宴庆功。群臣皆乐，勾践却面无喜色。范蠡察此微末，立识大端。他想：越王勾践为争国土，不惜群臣之死；而今如愿以偿，便不想归功臣下。常言道：大名

之下，难以久安。现已与越王深谋二十余年，既然功成事遂，不如趁此急流勇退。想到这里，他毅然向勾践告辞，请求隐退。

勾践面对此请，不由得浮想翩翩，迟迟说道："先生若留在我身边，我将与您共分越国，倘若不遵我言，则将身死名裂，妻子为戮！"政治头脑十分清醒的范蠡，对于宦海得失、世态炎凉，自然品味得格外透彻，明知"共分越国"纯系虚语，不敢对此心存奢望。他一语双关地说："君行其法，我行其意。"

事后，范蠡不辞而别，带领家属与家奴，驾扁舟，泛东海，来到齐国。范蠡一身跳出了是非之地，又想到风雨同舟的同僚文种曾有知遇之恩，遂投书一封，劝说道："狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏。越王为人，长颈鸟喙，可与共患难，不可与共荣乐，先生何不速速出走？"

文种见书，如梦初醒，便假托有病，不复上朝理政。不料，樊笼业已备下，再不容他展翅起飞。不久，有人乘机诬告文种图谋作乱。勾践不问青红皂白，赐予文种一剑，说道："先生教我伐吴七术，我仅用其三就已灭吴，其四深藏先生胸中。先生请去追随先王，试行余法吧！"要他去向埋入荒冢的先王试法，分明就是赐死。再看越王所赐之剑，就是当年吴王命伍子胥自杀的"属镂"剑。文种至此，一腔孤愤难以言表，无可奈何，只得引剑自刭。

《越绝书》卷六评曰："（文）种善图始，（范）蠡能虑终"；又云："始有灾变，蠡专其明，可谓贤焉，能屈能伸。"观文种、范蠡二人不同结局，可知此言不诬。

从政和务农、经商，事虽殊途，其理却有相通之处。范蠡的聪明才智在于他把握其中的奥秘，使其同归于一，从而能左右逢源，立于经久不败之地。

范蠡早年曾师事计然，研习理财之道。他到齐国之后，便

隐姓埋名，自称鸱夷子皮，改业务农。他想：越国用计然之策既能称霸强国，我用此术也必能齐家致富。于是，他举家同心协力，躬耕于海畔。不久，家产累计数十万。

齐人见范蠡贤明，欲委以大任，范蠡却喟然长叹说："居官至于卿相，治家能致千金，久受尊名，终为不祥。"于是，他散其家财，分予亲友乡邻，然后怀带重宝，悄然出走。范蠡展转来到陶（今山东定陶西北），再次变易姓名，自称为朱公。他认为陶居天下中心，四通八达，便于交易，遂以经商为业，每日买贱卖贵，与时逐利，十九年间，三致千金。时人凡论天下豪富，无不首推陶朱公。

◇ 抛却侥幸，退身得生

功臣最忌讳留恋权位，抱着侥幸的心理，企图求得在皇上手里取得一份权力，不彻底坚决地及时抽身，等到灾难降临时，一切就晚了。明朝开国皇帝朱元璋杀了大量的功臣，但有一个汤和却存了下来，原因就是汤和在朱元璋拿他开刀之前，及时彻底地退了下来，保住了荣华富贵。

朱元璋很喜欢看书，一有空就要摸出一本书来读。他读书不是为了消遣而是为了从中找出经验教训，得出计谋策略。

这一天，朱元璋又起空拿起一本书来看，这书里讲的是西汉故事，正是他最喜爱看的。他一直不忘学习刘邦，模仿沛公，西汉的故事正合他的意。他翻开书本，一页一页地往下看，看了数页，忽然停下了，目不转睛地盯住书上的一段话沉思起来。那段话写道："狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。"这是韩信发刘邦牢骚的，并不是什么好话。但朱元璋却很欣赏。他说：这话说的有道理呀！天下的飞鸟已经打尽了，还要那良弓干啥呢？山上的野兔已经死了，还要那好猎狗何用？敌国已破，还要那些谋臣勇将干什么？他猛地合上书，站了起来，口里不禁喃喃念道："这个韩信，还发牢骚

哩，沛公做的事别人看不出，我可明白呀！他做得是很对的。”

正在这时，忽然一个人在外跪报：“万岁我主，臣下恭贺龙体康健。”他一听，是汤和的声音，便连忙合上书，说道：“是汤爱卿么？快点进来。”汤和即刻走了进去，连忙磕头，口呼万岁。

汤和早在朱元璋之先就投奔了郭子兴，参加了红巾军。朱元璋投奔郭子兴，正是汤和串连的结果。后来，汤和跟着朱元璋打滁州，取和州，攻集庆；和徐达一道攻打镇江，很快被升为统军元帅。以后又与张士诚多次交战，屡建奇功，身兼要职。朱元璋做了皇帝，他仍然带兵南征北讨。因他的功劳很大，封中山侯，岁禄一千五百石，子孙享受。以后，又拜征西将军、征虏将军等职，一直是兵权在握，成为朝中赫赫有名的宿将功臣。

却说汤和见了朱元璋，连忙磕头，口呼万岁。朱元璋见了，笑呵呵地说道：“行了行了，想当年你我同一乡里，都是共过患难的，就快坐下说话吧！”汤和感激不尽，又磕了头，嘴里连连称谢，方才坐下。“爱卿此来，是有什么话要说么？”朱元璋表面亲热，心里却很不高兴，心中暗想：像徐达等那样的老将都已死了，就你怎么还不死呢？汤和见朱元璋先问了话，连忙答道：“臣下有一件心思，想要禀报皇上，不知该说不该说？”“你有话就说。”朱元璋耐着性子道，“问什么该说不该说！你有啥心思，快说与我听听。”“那就恕臣下直言了。”汤和随即不紧不慢地说道，“臣下自从戎以来，跟随皇上多年，每受皇上恩德，永生难忘。如今，臣下犬马齿长，常觉体力不济，实在不能再负驱策之任了，特来求祈皇上恩允，许臣下告老还乡。”原来汤和是告老来了。

若问汤和这年到底有多大年纪呢？他原比朱元璋大三岁，其实也刚刚六十出头。他为啥要主动告老呢？原来他已看出了朱元璋的心思：不想要他们这些老臣了。特别是徐达的死，使

他看得最明白。徐达一向对朱元璋尊崇备至，忠心耿耿，从没有一处失过君臣之礼。

徐达死后，汤和就一直在想：以徐将军那样的忠诚与谨慎，尚且不免被杀，何况是我汤和呢？他知道自己与徐达相比，那是差得太多了。论功劳，不如徐达高，论与朱元璋的关系，也不如徐达亲。自己又因喝醉酒，发过一次牢骚，被朱元璋知道了，朱元璋很不高兴，后来，又因作战失利，挨过朱元璋的惩戒。这一切，都使他越想心里越不安，最后只好决定：自己放漂亮些，功成身退，以免日后遭到不幸。

汤和讲完自己的想法，静等朱元璋的回话。因怕朱元璋由此多心他存心不忠，又连忙跪下，把头低着，心里扑通扑通地跳个不止。

"呵，就是这个心思啊！"朱元璋听了汤和的话，不由得呵呵一笑，心想：好得很，我早就想要你歇住了，正愁着不好开口呢。忙将汤和叫了起来，顺水推舟地说道："你想的也是。你打了许多年的仗，如今天下太平，也该去享享福了。你原想在凤阳要一块地方，凭你往日的功劳，我明日就叫人拨给你，你就到那里颐养天年吧。"但又假心假意地说，"不过，你与我乃是同乡手足，又跟随我多年，立了许多功，我不能忘你，要是一下子走了，真叫我有些舍不得呢。"汤和明知他这是假意，也不好多说，只答谢道："皇上的恩德，臣下也是忘不了的。好在凤阳离京城不远，往后，我常来看望皇上就是了。""也好。"朱元璋就势进一步说，"你要是一定想回去，我也不强留。我再准些银两给你，去好好盖些房子，也不枉你跟我辛苦了这些年……""谢主龙恩。"就这样，两下言定，算是一个主动告老，一个当场批准。最后，汤和再次磕头，称谢而去。

汤和走后，朱元璋又拿起先头看过的那本书，翻到原来的地方，盯住"狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏，敌国破，谋臣亡"那段话，心中暗暗发笑。

不久，朱元璋便传令有司，在凤阳赐给汤和一大片土地，并准了许多银子，给他建了房台院落，后人称为“汤府”。

第二篇 厚心装学篇：装得越像，名望越高

我告诉读者一个秘诀，大凡行使厚黑学，外面定要糊一层仁义道德，不能赤裸裸地显露出来。王莽之失败，就是由于后来把它显露出来的缘故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还有王莽一席之地。韩非子说："阴用其言而显弃其身。"这个法子，诸君不可不知。

——李宗吾厚心装学智语

在中国历史上，似乎没有哪一个君王敢公然扯起反对仁义道德、崇尚虚伪奸诈的旗了，连被称为"奸雄"的曹操，也未敢贸然做皇帝，只是"挟天子以令诸候"而已，他还是惧怕道德和正统舆论的力量。然而，统治者们却又不得不为了自己的利益经常干一些道德败坏、残忍无情的事，于是，虚伪就成了他们的法宝，他们既不择手段地达到了目的，又树立了无可非议的道德形象。

厚心者，表里不一，表里之间的差距越大，唬的人越多。内心与脸面之间的距离越大，本事越大。为官者，不可不装，而且要会装。见什么人，说什么话；对什么人，使什么招。

有人把虚伪二字运用得炉火纯青、妙到峰巅，这种虚伪之术确实帮了统治者的不少忙，为他们沽名钓誉、巩固权势立下了汗马功劳。愈做大事者不能不学虚伪之术。

所以，李宗吾说，"厚黑上面，要糊一层仁义道德"，这是

指遇着道学先生而言，假如遇着讲性学的朋友，你向他讲仁义道德，岂非自讨没趣？此时应当糊上“恋爱神圣”四字。若遇着讲马克思的朋友，就糊上“阶级斗争，劳工专政”八字，难道他不喊你是同志吗？总之，厚黑二字是万变不离其宗，至于表面上应该糊以什么，则在学者因时因地，神而明之。

■ 为人之道厚心奇学七：装神弄鬼

——作为统治者的一种诡谋、愚民奸术，必须紧紧抓住天命这根救命稻草，千方百计进行舆论动员，开动一切国家机器，寻找种种奇花异草、寻常看不到的物件，证明现在真正是太平盛世、“王道乐土”、天堂之国，制造幸福、安详、团结的气氛，敷衍民怨，混淆视听，达到稳定统治的目的。鲁迅先生曾经说过一段话，可以看作是对帝王“用神术”的写真：“看看中国的一些人，至少上等人，他们对于神、宗教、传统的权威，是‘信’和‘从’呢，还是‘怕’和‘利用’？只要看他们的善于变化，毫无持操，是什么也不信从的，但总要摆出和内心两样的架子来。”

◇ 散布流言，假借“天书”

谶纬很容易成为阴谋政治的手段，当然也可以为反正统的政治活动家所利用。在两汉之际的社会动乱中，很少有政治领袖不利用谶纬的。

谶，是假托神意的政治预言；纬，则以儒家经义附会人事吉凶祸福。谶纬，是谶语与纬书的合称。作为秦汉对代兴起的政治神学的标志，谶纬迷信也体现出中国传统政治文化的某些突出特征。

汉朝开国皇帝刘邦早年斩蛇起义的神话传说就是利用人们

的迷信思想为自己称霸服务的典范。刘邦本来是沛县的一个小亭长，亭长相当于现在的乡长，这官职位不大，事情不少，乱七八糟的杂务都派在他头上，必须尽力实行。刘邦本人也很苦恼。

有一次上面又派下任务，押送一批民工赶赴骊山，为秦始皇修造宫殿。这时百姓本来就难熬日子，被苛捐杂税和残暴的刑律压得透不过气来，如今更是民怨载道。骊宫极尽奢华，征发民工无数，给天下人造成了很大的损害。刘邦押送的这批民工就是其中一批。

谁愿意白白受如此苦难？没走到半路，民工纷纷逃跑。任务是绝对完不成了。刘邦思忖自己这差事吃力不讨好，这些被迫服役的百姓肯定人人有逃走的打算，自己身单力薄无法制止，这样下去，赶到骊山一个人都没有了，耽误了工程可是杀头大罪。与其勉为其难押着他们赶路，最后倒落个杀头的结局，还不如现在当机立断打发了他们，自己逃条小命这也不枉是一桩顺水人情。

这天晚上，刘邦召集全体民工，说请大家喝酒。大家很惊奇，不知这小子葫芦里卖的什么药。

刘邦举举杯，说："诸位！我知道你们谁都不愿意去服苦役，这是人之常情，我看，不如大伙儿现在都逃走吧。你们走你们的，我自己也得逃，这个亭长的小官咱是不当了。"民工一听，这话太合脾气了，登时就欢声大作。紧接着，各人各作各的打算：一部分如鸟兽四散逃去；另一部分围住刘邦，表示：铁了心跟随他，当他的部下打天下去。

逃亡数天后的某夜，刘邦等人借着酒意及月光在山中的沼泽区里赶路。由于道路不熟，刘邦派一名较机警的劳役在前面探寻，以免人数太多，容易被发现。

不久，这名先行者，慌慌张张地赶回来报告：

"不好了，前面有一条巨蛇，盘据小路中，看情形，我们

很难过得去，还是回头找其他出路吧!"

刘邦微醉中，胆量更大，他大声表示：

"壮士出行，还怕什么东西!"

接着又猛喝了几口酒，便拔出佩剑，奋勇向前。大蛇遭到奇袭，立刻反抗。刘邦力大，又劈又砍，大蛇不敌，终被劈为数段。

这时刘邦酒意上升，迷迷糊糊中，独自穿越小径而去，走了几里路后，终因醉酒又疲劳过度而卧倒路旁，睡得不醒人事。

跟随在后头的人，见没有动静，便向前追寻。

说也奇怪，就在刘邦斩蛇的位置，有位老妪在黑暗中哭泣。大家感到奇怪，便趋前问道：

"老婆婆，你为什么在此哭泣呢?"

"我的儿子被人杀了，所以我在此为他痛哭!"

"你的孩子是怎么被人杀的呢?"

"我的儿子是白帝之子，今天他化为蛇的原形，横在此路上，想不到却被赤帝之子给杀了，所以我才在这里痛哭呀!"

问话的人认为老太婆胡说八道，正想羞辱她，老太婆却突然不见了。

大家感到非常惊讶，乃立刻寻找刘邦，并且叫醒他，告诉他这件奇遇，刘邦听到了非常高兴，便认为自己是赤帝之子了。

有人认为这是逃亡期间刘邦徒众故意创造出的神话，用以显示刘邦是天生的领袖。

这种斩白蛇起义的传说，应是刘邦成功以后，为突显他是真命天子所制造出来的神话。由于刘邦出身的确太低，为稳定汉王朝政权，负责的官员不得不大下苦心来为他"形象包装"一番。

刘宋的裴骃在《史记集解》中则认为白帝代表秦王朝，刘

邦平灭秦朝，故有此赤帝之子斩白帝之子的传奇。

这段意外的逃亡，在刘邦的生涯中，应属最落魄的时段，没什么可称述的，对天命所归的“刘皇帝”，也成了最空白的一段。为补足此缺陷，汉朝官员乃强化刘邦的“天生伟大”，才会创造出这个“官制神话”吧！

《史记》中还有一段传说记载：

> 秦始皇在位时，便有不少懂得看天象的方士跟他建言：“东南方有天子气。”始皇甚担心，便常到东方巡幸欲镇服之。
>
> 刘邦对此传说，深为自疑，便藏匿于芒县和砀县间的深山沼泽和岩石间，怕因为自己有“天子气”而被发现。
>
> 但妻子吕雉和地方父老有事到山区寻找刘邦时，却仍很快就找到他，刘邦感到非常奇怪，便问道：
>
> “你怎么每次一来便找到我呢？”
>
> 吕雉答道：“你所在的地方，上空常有云气，只要顺着云气找，便可以很快找到你了。”
>
> 沛县子弟，听到这种传言，更相信刘邦之贵相，也纷纷往山中投奔之，俨然成为一股力量。最终成为刘邦起事的资本。

在汉武帝之前，谶纬之学还基本处于“无书”的初级阶段。然而自此之后，形成谶纬盛炽一时的文化奇观，谶纬成为文化正统，甚至董仲舒这样的大儒也满身方士气息，被称作“神人大巫”。

光武帝刘秀的称帝成功，很大程度上得力于谶纬之术。

王莽新朝末年，谶纬极为盛行，一个颇为精通此道的方士蔡少公在社会上传言：“刘秀当为天子。”当时天下之人，名字

叫刘秀的不少，人们未以为奇。

这期间，王莽时代的宠臣、御用文人刘歆，听到这则传言，又看到当时社会秘密流传的“禁书”《河图赤伏符》也有如此记载，心中妄想不已，决心改名为“刘秀”，因为这本奇书中有一段话非常引人注目：“刘秀发兵捕不道，四夷云集龙斗野，四七之际火为主。”意思是，国家将有大乱，英雄豪杰风起云涌，其中必有一个叫刘秀的，在28年之后，重新恢复汉王朝，成为新的真龙天子。

刘歆这个无耻文人并没有实现帝运，他在历史上留下的痕迹，在于他发挥了古文经的作用，在王莽政权的支持下将古文经列入学官，与今文经相提并论，成为王莽篡汉、欺骗天下的御用学术，甚至成为官方的意识形态和指导思想。

刘歆“反逆”遭到告发，被王莽处死。

刘秀是南阳（湖北枣阳）望族，长得仪表堂堂，眉清目秀，很有威仪，而且为人谨慎宽厚，胸怀广阔，又爱交结朋友，很有人望。在长安（西安）太学求学期间，遇到刘歆的学生李通。

李通也是个好言星历谶纬的方术之士，他根据当时流传的一句地下黑谶“刘氏复起，李氏为辅”，极力煽动刘秀起兵反叛。两人暗地结为亲密伙伴。

天凤四年（公元17年），湖北京山人王匡、王凤在荆州发动饥民起义，因群集山林劫富济贫，故人称绿林军；次年，山东胶南人樊崇等发动起义，因农民军都涂抹眉毛为记号，人称赤眉军。一时间天下大乱。

地皇三年（公元22年），刘秀在李通的一再鼓动下，将仓谷马上变卖，用来买武器，招兵买马，起事响应各地反对王莽的义军。李通则在社会上煞有介事地广泛传播“刘氏复起，李氏为辅”的政治流言，作为刀光剑影之外的精神支柱和宣传口号。

刘秀也穿起将军衣服，身着红袍，头戴武冠，带领着自己的家乡子弟兵“春陵兵”开始打天下。

刘秀在太学的同舍好友强华带来《河图赤伏符》，将谶纬遍示众将，众人一看，心知肚明，立刻争相上奏，希望刘秀响应天命，登基称帝。

刘秀见这是天神意志，众臣共同心愿，众望所归，当然在半推半就之中，设立神坛，祭告天地，即皇帝位。

刘秀安定天下后，对谶纬深信不疑，几乎定为治理国家的根本纲领，当然对李通这个“布衣唱义，助成大业”的开国功臣也是“特见亲重”，拜为大司空。

李通受重用、敬重，世代罕见。李通一直患有重病，担任大司空（宰相）职后，已不能上朝视事，所以连年上书光武帝刘秀，乞请退休，但是刘秀却不准，仍然对他十分优宠、倚重。

直到两年之后，刘秀才收回李通的大司空印绶，拜李通子为召陵候。每次临幸南阳老家，必令使者祭拜李通父亲之墓。李通病死后，刘秀与皇后亲临吊唁、送葬，并谥为恭候。

这样历代少有的恩宠，说明了刘秀对李通这个政治吹鼓手利用谶纬开创帝王基业的肯定与感激。

谶纬的最初意义，在于证明政治权力的正统性和合法性，宣示“神器有命，不可以智力求”。在得到最高权力的肯定与崇信之后，这种政治迷信影响政治生活的程度更愈益强化。凡私作图谶及私改谶记者，都受到严厉惩处。汉明帝永平年间，楚王刘英“大交通方士，作金龟玉鹤，刻文字以为符瑞”，以“招聚奸猾，造作图谶”，议为“大逆不道”之罪，终于自杀。淮阳王刘延也因“招奸猾，作图谶，相祭祝诅”犯“大逆”之罪。

魏晋开国，都曾附会符命。宋武帝刘裕、齐高帝萧道成等帝王即位，也都曾假托谶纬。然而他们似乎仅仅是利用谶纬迷

信，并非信而不疑，在巩固政权之后，往往立即严禁图谶，以防他人重演，成为现政权的威胁。

隋文帝杨坚于开皇十三年下令“私家不得隐藏纬候图谶”。“炀帝即位，乃发使四出，按天下书籍与谶纬相涉者，皆焚之，为吏所纠者至死。自是无复其学，秘府之内，亦多散亡。”

◇ **精确预测，巧借天意**

公元1367年，朱元璋历经了十五个年头的戎马生涯，队伍由小到大，地盘由狭变广，到了这一年九月，他已占领了湖北、湖南、河南东南部和江西、安徽、浙江，以及汉水下游和长江下游等大片疆土。到了十月间，他又乘胜作战，南征北伐同时并举。没到两个月，北伐大军已经平定了山东，南征大军先后打下了福州、建宁。此时，朱元璋的部队，真是势如破竹，节节胜利。推翻元朝，统一全国的时日已屈指可数了。在这种形势下，朱元璋决定登基做皇帝。

但是这个皇帝该怎么做呢？朱元璋心计乖巧，很懂得点诀窍。他想：要想把皇帝做得稳，光凭着眼前的权势地位还不行，还要借助于民心、天意这两条。就是说，要表明这个皇帝并不是他自己要做的，而是百姓之心、上天之意，非他做不可，于是一场精心安排的登基表演开始了。

这一天，中书省左丞相李善长双手捧着劝进表，领着吴王府的文武百官，缓缓来到朱元璋办公的地方，一齐跪在朱元璋面前，劝请朱元璋登基称帝。朱元璋正在阅览公文，抬头看看下面随着的文武大臣，心头不觉充满了喜悦。但他表面却又装着若无其事的样子，连忙放下朱笔，说道：“众位这是做啥？快起身！”“大王容禀。”李善长连忙说道：“大王从戎起兵，南征北战，至今已有十五个年头了。如今陈汉既灭，东吴已平，元朝军队也正在土崩瓦解，大王统一天下的大业已成定局。古人说：名不正，言不顺。王业既然已定，建国即为当然，再用

吴王之号，已不合时宜。一国之王应称皇帝，就请大王顺应天意，择日登基，立号即位吧!”说罢，双手把那劝进表高高举过了头顶送给了朱元璋。

朱元璋压抑着内心的喜悦，坐在椅子里听李善长说完，立即站了起来，但并没有去接那份劝进表，却笑着说道：“众位不必这样，快起来。统一大业，建号称帝倒也要得。可是众位兄弟跟我同生死，共患难，驰骋疆场，都立下了汗马功劳，这个皇帝到底由谁来做，还要商量商量嘛。”说着便去拉李善长等人起来。他这样推辞，当然是故作表演。众大臣中有知道的，也有不知道的．但无论知道的、不知道的，都当为真，便依然跪着说道：“这事不需再商量了，大王乃是众兵之首．众将之帅，天下之主，功高德厚，如今这皇上龙位，他人何能窃据？就请大王快答应了吧!”李善长举着劝进表，更是坚决地说道：“大王若不接下表，今天我们便都跪在这儿不走了。”这时，只听朱元璋哈哈地大笑起来，说：“那我怎忍心让众位就这么跪着呢？好吧，既蒙众位推举，人心所依，我就依从了吧。”说着，接过那份劝进表。众大臣见朱元璋终于应允了，才都站起身来，含笑而去。

大约十天以后，经过一番准备，朱元璋从头到脚打扮得焕然一新，开始告天。这一天，一座新建的宫殿内香烟缭绕，红烛照人，正面设着天地神的牌位，文武百官垂手站在两旁。朱元璋走进殿内，撩起衣襟，跪在地毯上，向天地神拜了三拜，然后，颂读起祭告文来。只听他朗朗地念道：“惟我中国人民之君，自宋运告终，帝命真人于沙漠，入中国为天下主，其君臣父子及孙百年有余，今运亦终。其天下土地人民，豪杰分争。惟帝赐英贤为臣之辅，遂戡定群雄，息民于田野，今地周回二万里广。诸臣下皆曰生民无主，必欲推尊帝号，臣不敢辞，亦不敢不告上帝皇祉。是用明年正月四日于钟山之阳，设坛备仪，昭告帝祉，惟简在帝心：如臣可为民主，告祭之日，

帝祉来监，天朗气清，如臣不可，至日当烈风异景，使臣知之。”朱元璋这段条告文的中心意思是说，前朝的建立和颠覆是天命，现在自己要做皇帝也是承受天命的。所以特地祈告天神，明年正月初四举行登基仪式，如天命准他当皇帝，那天就赐个好天气，如不准，就叫天气变坏，好使他知道上天的意思。

朱元璋祭告完了，大臣们都很吃惊，心想：怎么把话说得这样死呢？俗话说：天有不测风云，万一到明年正月初四那天，天气不好怎么办？难道他这个皇帝就不做了么？他不做，又有谁能做呢？有的人就暗暗埋怨，说祭告文不该提出这个条件。这时，只有朱元璋和刘伯温的心里是踏实的。原来这也是事先经过谋划了的。朱元璋不是要借助天意么？可是这个天意怎么能表示出来呢？他和刘伯温商量的结果，就是利用天气。刘伯温根据自己预测天气的知识和经验，甲乙丙丁，子丑寅卯地算了一算，断定明年正月初四这一天是个好天气。这样，在祭告文里如先说了，到时候一应验，不就表明是天意了么！对这个预测，他两人又怎么这样坚信不疑呢？一来刘伯温预测天气很有经验，朱元璋也很信任他，曾经夸奖他说：“伯温的天文，别人看不看，他只把秀才的理来断，倒强似那些专门家的。”二来当时已是腊尽，离正月初四不过几天，天气的变化已比较容易见着了。所以两人便都放大了胆子，在祭告文里只管将那些赌注般的话说了。别的大臣们哪里想到这些呢！因此便不免“杞人忧天。”

朱元璋祭告天地之后，眼见已经到了大年（春节）。俗话说：“年日易过”，一晃儿又过了年初三，便是正月初四了。这一天，果然如刘伯温所预测：天朗气清，万里无云。这一下，真是应了天意了。

◇ 编造神异血统、异象帝身

早在奴隶制时代，统治者就利用人们对于“神”的崇拜与畏惧，将君权同神权紧密结合在一起。商周时代的君主称为“天子”，君主自称“余一人”。这种称呼表明：君主是上天之子，具有人神结合的性质，是凌驾于一切人之上的“人上人”。神具有至高无上的绝对权威，君权就是由神授予的。君主作为神的子孙、神的代表、神在人间的化身，与神同享尊荣，共执权柄。君主的统治，也就是神的统治。

整个封建时代，“君权神授”论继续得到统治者的广泛宣扬。“受命之君，天意之所予，故号为天子者”之类的论调，仍然在政治思想领域和社会舆论中大肆鼓吹。封建时代的君主，同样处在半人半神的地位。这种地位，由于各种更加精细和具体的神话，得到了进一步的巩固和加强。

在中国古代的史藏中，几乎每一个君主都有一段关于自己血统来源的神异记载。汉高祖刘邦的母亲“尝息大泽之陂，梦与神遇”，“交龙于上，已而有娠”。前赵君主刘聪之母“梦日人怀”乃生刘聪。北齐后主高伟之母“梦于海上坐玉盆，日人裙下，遂有娠”。南朝梁武帝萧衍，“母尝梦抱日，已而有娠”。

既然君主不是“凡胎”，其出生之际免不了会有各种神奇的异兆。隋文帝杨坚出生时，“紫气充庭”。宋太祖赵匡胤出生时，则是“赤光绕室”。后周太祖郭威呱呱坠地之际，更有一番热闹：“载诞之夕，赤光照室，有声如炉炭之裂，星火四迸”。元朝末年，又有一个“神异”的婴儿出生。当他从母体中挣扎而出时，带来“红光满室”，其夜“数有光起，邻里望见，惊以为火，规奔救，至则无有”。这个婴儿便是后来的明太祖朱元璋。

从上文所例举的各种神话中，我们能够看出些什么呢？无非有两点共同之处。首先，各种异兆集中发生在历代开国君主

身上。这种状况，绝不是偶然的。在君位世袭的制度下，对于那些依靠血缘关系承继大宝的君主来说，编造异兆的需要并不强烈，因为他们继承君位的同时，已经从乃祖乃父那里继承了已得到社会认可的现成的“龙精龙血”。对于开国君主来说，情况大有不同。他们不仅需要开创一个新的王朝，而且需要创造出一个能够被社会认可的帝系血统。他们没有现成的君主父祖可资利用，只好否认身为凡夫俗子的亲生父亲，宣扬自己是母亲与神交合的结果，从而产生出了一个新的高贵的来源于神的君主血统。

其次，新君主对于血统来源对象的选择标准，是十分固定和明确的。中国远古关于人与非人交配而妊娠产子的神话传说相当普遍，例如姜嫄“践巨人迹”，生周人祖先弃，舜母见彩虹而生舜，女嬉得意苡而生高密等等。这些传说都是母系氏族社会“知其母、不知其父”的原始婚姻状况的遗迹。当古人的男性祖先世系无法追溯时，玄鸟、彩虹、“巨人迹”等图腾崇拜的对象，也就成了他们男性祖先的象征。后世关于君主人种神异化的传说，与上述情况根本不同。新君主在编造自己血统的来源时，并不是随意选择诸如玄鸟、彩虹、“巨人迹”之类的图腾，而是集中选自神和君权的特定象征物——“龙”和“日”。这当然是抬高新君主血统地位的必然需要。

人种的神异化，使君主处在某种介于人神之间的特殊位置。然而，无论血统来源有着什么样的“神异”，都无法改变君主毕竟是人而不是神这样一个事实。于是，又耍出了新的花招，采用各种手段，为君主人身笼罩了种种神秘的色彩。

君主即便是人，其人身体貌也有异于常人之处。唐高祖李渊“体有三乳”；明太祖朱元璋“奇骨贯顶”；前赵刘聪“左耳有一白毫，长二尺余，甚光泽”；晋武帝司马炎竟然“发委地，手过膝”；更可笑的是隋文帝杨坚，据说曾“头上角出，遍体鳞起”。这些经过大肆宣扬的生理上的奇异之处，并不说明君

主都是些“畸形人”，或者是出现了“人类返祖”现象，而只是为了论证君主早已具有上天赋予的“非人臣之相”，使其人身显得奇特神秘。

神秘感往往来源于无知，无知又须借助于保持一定的距离。为了维持君主在臣民心目中的神秘形象，君主与臣民之间隔离着深不可越的鸿沟。深宫如海，成为君主隔绝臣民的屏障。严格的宫禁制度，使寻常百姓无法一睹“天颜”。这种深居简出、与世隔绝的状况，不仅是为了保护君主的人身安全，更重要的则是为了掩饰君主凡身肉胎的真实面貌，人为地制造和增添神秘的气氛。古人有云：“人主，天下之有势者也，深居则人畏其势”。一句话便暴露了君主深居简出的真正目的。

此外，在维护君主尊严与神秘方面，中国封建社会有着许多繁琐细密的规定，称之为“礼”。例如君主的命令称为“制”和“诏”，君主的住所称为“宫”，君主的坟墓称为“陵”，君主的印章称为“玺”，君主自称“朕”，君主死亡称为“薨”，文字中不能提及君主的名字，君主有专用的称呼、专用的器物、专用的服饰，专用的颜色……这一切规定，严格划清了君主与普通臣民之间的界限，君主的一切其他任何人不得使用。君主人身的神秘色彩越是浓厚，也就越是容易引起人们的敬畏尊崇。

神化君主，还需要极力美化君主的人格。只有这样，才能增加君主对人民的精神感召力量。“神圣者王，仁智者君，武勇者长，此天之道、人之情也”。统治者总是力图使人民相信：君主的人格是完美的，君主即代表着伟大、睿智、圣明、仁德、英武。

事实上，古代君主不仅不可能具备上述美德，而且也不需要在实际上去追求这些美德。他们所要做的，仅仅是一番虚伪的表演，只要在臣民心目中造成君主人格神圣完美的假象，就算达到了目的。对于一位君主来说，事实上没有必要具备全部

的美德，但是却很有必要显得具备这一切品质。要显得慈悲为怀、恪守信义、合乎人道、清廉正直。尽管君主在政治实践中“常常不得不背信弃义、不讲仁慈、悖乎人道、违反神道”，但应当十分注意，千万不要从自己的口中露出一言半语不是上述美德的话，并且注意使那些看见君主和听到君主谈话的人都觉得君主是位非常慈悲为怀、恪守信义、讲究人道的人。

西汉末年，每逢遇到水旱自然灾害，都为野心家王莽提供了表现“美德”的机会。“每有水旱，（王）莽辄素食”，皇太后大为感动，特下诏褒扬慰劝：“闻公菜食，忧民深矣。今秋幸孰，公勤于职，以时食肉，爱身为国。”王莽是否真的为“忧民”而不食荤腥，时人不得而知，但这番沽名钓誉的表演，却是收到了效果，大大增加了王莽的政治资本。南齐君主萧鸾凶狠残忍，为独揽大权，先后将先皇子孙们一个个斩尽杀绝。每一场屠杀之前，萧鸾总要当众“辄先烧香火，呜咽涕泣”，借以表明自己的“仁慈怜悯”之心。

为了维护君主在臣民心目中圣明伟大的光辉形象，任何缺点与过错都不可能与君主有缘。每逢天灾人祸降临以后，为缓和人民的不满与反抗，中国古代的君主们有时也会颁布“罪己之诏”，做一番轻描淡写的自我检讨。其目的是十分明显的，即所谓“罪己以收人心”。不过，真正实质性的罪责，绝不能由君主来承担，往往是由臣属来替代君主承受的。于是，在政治斗争的舞台上，便出现了“替罪羊”的角色。“吾皇永远圣明，罪责全在臣躬”，这就是古代政治的必然逻辑。

关于君权的神话，使一般臣民养成了对专制君主诚惶诚恐、敬畏卑顺的习惯心理。既然是神，自不必去考虑君主是否尚有不可信之处，更不敢有半点的怀疑与不恭。于是，在神异、神秘、神圣的君主面前，人民只能顶礼膜拜、心悦诚服。君主便可以安然无忧地稳坐在宝座上继续作威作福了。

■ 为人之道厚心奇学八：千金买义

——得人才者得天下。笼人心、纳人才，是帝王第一要务。古往今来，围绕着笼络人才，历史舞台上上演着一出出装模作样的活剧，演技高明的，甚至让你看不出那是表演。中国古代的一些著名的“纳贤”之举，例如周公的“一沐三捉发，一饭三吐哺，起以待士”，曹操闻贤士谋臣来奔，“跣出迎之”，刘备“三顾茅庐”邀请诸葛亮出山等等，究竟在多大程度上出自求贤若渴的诚意，又在多大程度上属于故作礼贤下士的姿态，其实是很难说得清的。

◇ 千金买骨、筑台拜将

“士为知己者死”，这是中国古代“士”阶层的传统心态。统治者的施惠姿态，很容易激发“士”的知遇感，使他们肝脑涂地而心甘情愿。

战国末年，燕国太子丹企图行刺秦王嬴政。为了笼络刺客荆轲，太子丹“恣荆轲所欲，以顺适其意”。荆轲以瓦块投水击龟玩耍，太子丹便“捧金丸进之”；荆轲随口说“千里马肝美”，太子丹“即杀马进肝”；荆轲称赞鼓琴美女的手好，太子丹便将美女之手“断以玉盘盛之”赐给荆轲。荆轲为“太子遇轲甚厚”所感，终于以死相报，走上了“壮士一去不复还”的道路。类似太子丹的养士施惠姿态，势必会造就一批荆轲之类的所谓“死士”。

战国时期，燕国出了个昏聩的国王名叫哙，把国政交给了大臣子之，这子之也不是正经人，他把燕国搞得一塌糊涂，发生了内乱。齐国乘机大举进攻，攻陷了燕都，燕王哙被杀死。燕昭王在国难之际登上了王位，痛心于父王的昏庸乱国，立志

要重振国势，报仇雪耻。他的第一步棋是要招揽人才，他把郭隗叫来请他推荐天下贤士，郭隗对他说："您若是想招致天下贤士，应该首先重用国内的贤士，重用他们，给他们以礼遇优待。天下人民都知道您好贤，真正的贤人自然会不远千里投奔燕国。"燕昭王答道："你说的道理我明白，请你说一说怎样做起吧。"郭隗说："有这样一则故事，古时有位国王特别喜爱千里马，他派人到处去寻找千里马，只要找到，就以千金重价买下。但是，三年过去了，他连一匹千里马没有买到，这时有个人自告奋勇带了千金外出买马，三个月之后，他花五百金买来一具马骨，向国王交差。国王很生气，冲着买马人发了脾气。买马人却不慌不忙地说了一番道理：'我花五百金买来马骨，为的是让天下人都知道您真心爱马。连死马都肯付出重金，何况活马呢！以后不用派人到处去找寻千里马，不久会有人主动地把千里马送上来。'果然，不到一年时间，国王得到了几匹真正的千里马。现在大王您若真心求贤，不妨也采取千金买马骨的办法。可以先从我郭隗开始，把我当成个贤人来对待。天下的真正贤人见到我这样不入流的人物还受厚遇，他们还肯不来投奔您吗？"

燕昭王很赞成郭隗的主张，他就尊郭隗为师，给他修建了豪华住宅，提供优厚的生活待遇。又在易山旁边建了一座高台，里面堆满了黄金，以作招待客人的礼物和费用，这台就叫"黄金台"。这样一来，燕昭王求贤若渴的美名传遍各国，各国贤士也纷纷来投。赵国来了剧辛，洛阳来了苏代，齐国来了邹衍，卫国来了屈庸。都是很杰出的人物。过了二十多年，燕国变得十分强盛，人民富裕，兵精粮足。于是燕昭王派乐毅为将军，出兵攻齐，连战连胜。攻破齐国都城临淄之后，齐王狼狈逃窜，隐身于民间。燕兵把齐国的宝物重器都搬运到燕国，烧掉了齐王的宫殿、宗庙。最后，燕兵攻占了大部分齐国土地，齐人只守住即墨、莒两座小城。

刘邦更是一个善于团结将领吸纳人才的君主。在汉朝开国不久，刘邦和韩信等群臣曾经议论过各位将领的才能。刘邦问韩信说："你看我能不能统率百万大军呢？"韩信说："不能。"刘邦又问："那能否统率十万大军呢？"韩信说："不能。"刘邦生气地问道："依你说，我能带多少兵？"韩信说："能带一万就不错了。"刘邦反问道："那么，你能带多少兵呢？"韩信毫不客气地回答说："至于我么，带得越多越好。"刘邦既不解又气愤地问："那为什么我做皇帝，你只能做将军呢？"韩信又回答说："陛下虽不善将兵，却善将臣。"

韩信虽然出身寒微，久不得志，但时刻注意天下大势，胸有韬略。韩信先投奔项羽，断定刚愎自用的项羽不能终成大事，便毅然离项投刘，但刘邦并未把他当作"奇才"，而只安排他做接待宾客的职司，不久因同事犯律受到连累，被定为死罪，当斩到他头上时，他高喊："汉王不是想得天下吗？为何要斩壮士！"监斩官夏侯婴"奇其言，壮其貌"，韩信方免为刀下之鬼，并经夏侯婴推荐，升为治粟都尉。后偶与萧何结识，共论天下形势，深为萧何赞佩。萧何许诺向刘邦推荐，韩信久不见动静，就私下逃走了。

当时军士逃走很多，均是想东返家乡。萧何也两日不见，刘邦十分惊讶，怀疑连萧何也逃走了。等见了萧何，才知是为了追赶韩信。刘邦诧异道："军中将领走掉了几十个，为什么单追韩信呢？"萧何回答说："那些将军想得到并不难，至于韩信，则是国士无双。大王如只欲做汉中之王，大可不用此人；若是想夺天下，恐怕此外再也找不到与您共论大事的人了！"

刘邦听从了萧何的推荐，又是根据萧何的建议，刘邦改变了"拜大将如呼小儿"的轻率做法，"择良日，斋戒，设坛场，具礼"，经过一番郑重其事的姿态性表演，筑拜将台，拜韩信为大将，终于笼络收服了韩信，也使得"一军皆惊"。

韩信果然不出萧何所料，屡建奇功。他还定三秦，奇袭破

魏，巧计灭赵，迫服燕国，平定齐地，直至垓下灭楚。只因有了韩信这个前敌大将，刘邦才得以打败了项羽。

东汉光武帝刘秀起义不久，率军来到河北，这时他的势力很弱，而河北正处于群雄并立、相互争夺的态势。其中占据邯郸的王郎兵力强盛，声势大大超过刘秀。他以十万申候的价格来悬赏捉拿刘秀．在与刘军的正面锋中，多次打败刘军。但刘秀有勇有谋，经过艰苦不懈的努力，最后终于反败为胜，消灭了王郎。

攻占邯郸后，汉兵从王郎府邸中搜出大批档案，其中包括大量信件，有几千封，其中有刘秀的部下当初暗地里与王郎来往的物证。士兵带着这些信件送到刘秀处，请他定夺。刘秀一眼也不看，下令当场焚毁，说：“不要让这些信使我们内部发生隔阂。我宽恕他们，谁的心都是肉做的，怀过二心的人就会一心一意地跟随我了。”

这同样的事情在东汉末又重演一次。这次主角是曹操。曹操与袁绍在河北交战，一次战役后，曹兵缴获袁绍大批文件，其中发现不少是曹操部下与袁绍暗中来往的信件。这下把柄在握，有人请求曹操说：“我们应该乘此追出内奸，否则事情会很不利。”

曹操却下令把这些重要的信件全部烧掉。他对众人说：“我这样做，是有道理的。当时袁绍兵多将广，声势浩大，看起来很是一支劲旅。而我军势力微弱，地盘不稳，的确不能给人必胜的信心。这种敌强我弱、胜负未分的时候，连我本人都搞不清自己能否得以保全性命，何况各位将领呢？这是难免的。人有求生的本能，有些胆小的人给自己寻条后路，暗中跟袁绍通声气，算不得什么大事，不必追究了。”信件终于全数被烧掉，很多人对曹操敬佩得五体投地，心悦诚服。

像这样，能够抛却一时的恩仇而宽以待人，表现了政治家的恢宏气度以及统驭部下的才略，也从而奠定了成功的基础。

◇蜘蛛结网

一木难成林，孤掌难自鸣。成就大事业非一朝一夕之功，也非一个英雄可独自担当。聪明的人应该认识到个人的力量总是有限的，无论他的才能有多大，总要依靠众人的力量才能尽善尽美的发挥出来，才能比较容易地达到自己的目的。

一个人的成功是靠多方面的因素决定的，首先是他自身的素质，要确定宏大的目标，锻炼多样的才能，培养深厚的修养，以此打下内在必要的基础。而机遇、环境等是外部的客观条件。从主观出发，自觉主动地广泛团结群众，尤其结交一些对自身发展很有作用的人，引得他们的好感并取得支持，这是成功者们的公开的秘诀。

东汉末年，社会动乱，在黄巾大起义的沉重打击之后，东汉王朝摇摇欲坠。一时间四处豪杰并起，纷纷割据，其中就包括大军阀董卓。董卓是陇西临洮人，他为人粗中有细，勇猛强悍但又善于用计谋，能用各种方法收买人心。他年轻时候闯荡天下，在羌中地方不遗余力地结交当地的羌族人首领，送的礼物都很贵重，态度也很恭谨，赢得当地人的欢心。后来董卓以退为进，在乡下积聚势力，号称归耕田亩，但是他的名声早已在外了。有一次一个羌族小头目特地从远道赶来拜访他，董卓显出蓬荜生辉的高兴样子，十分热情地招呼他入堂就座，嘘寒问暖，让羌族人大受感动，董卓越告诉他说，隐居乡下没什么好吃的，只好让手下人宰头耕牛招待吃饭了，董卓和小头目对面就座，叫人献上歌舞来饮酒取乐，小头目被董卓的真诚待人感动得逢人便夸赞他，而且回去后四方搜罗了猪、羊、牛等一千多头特畜送给董卓作礼物。这件事被纷纷扬扬地传开了，董卓一时名闻四野，羌人中没有一个不信服他的。后来董卓逐渐成为一方军阀，他的部队与其他人的相比有一个显著的特点，那就是有不少羌族人，羌汉士兵相处十分融洽，战斗力大大增

强。

且说董卓在乡里打下基础后，就出去投奔大军阀张鱼，在他手下当了名小军官。他本人很有智谋，又能吃苦，很得部下的敬重，一旦打起仗来，董卓决不退缩不前，每每第一个冲上阵去英勇杀敌，他带的士兵深受感动，于是董卓部屡立战功，前后受到了大量的赏赐。

董卓是个心怀天下的人物，到张鱼部队来只是为了经受锻炼，磨炼才干和意志，哪里会把这点财物放在眼里。上司颁下奖赏，他就召集部下，这个一堆、那个一把地全部分掉，自己一点也不留。

士兵感激地说："您立了战功，赏赐是应得的，自己留一份吧！"

董卓大度地挥手道："我不要紧，家里还过得去。你们家境不宽裕，拿着贴补贴补吧！"

这么一说，部下们没有不对他心悦诚服的，打起仗来也就十分乐意与他出生入死。

三国时吴国大将鲁肃，在吴国后期军事上发挥了重大作用，是个有名的历史人物。

鲁肃生性慷慨豪爽，对金钱看得很轻，他年轻时继承了一大笔财产，家财富厚，粮帛众多。但是鲁肃不像一般的富家子弟，要么奢侈享乐，花钱如流水，要么贪得无厌，将财宝看得比命还重要。

这时天下大乱，百姓生活困苦不堪，受的压迫又重，简直活不下去。鲁肃看在眼里，十分不忍，就广施财物，让贫困百姓有条活路。他这一善举赢得了群众的赞赏，人们都说出了一个鲁善人。

地方上一些有名的人物，如文人墨客或者勇武善斗的人，也时常受到鲁肃的接济，鲁肃认为这些人迟早一日会出人头地，目前处于窘境只是暂时的，他此时雪中送炭，对于日后共

图大事必有好处。

周瑜是另一个有名的三国人物。他指挥了赤壁一战，“谈笑间，强虏灰飞烟灭”，成为著名的风流儒将。

当初周瑜并不得意。他曾在军阀袁术部下为官，被袁术任命当过一回小小的居巢长，一个小县的县令罢了。

这时候地方上发生了饥荒，年成既坏，兵乱间又损失不少，粮食问题日渐严峻起来。居巢的百姓没有粮食吃，就吃树皮、草根，活活饿死了不少人，军队也饿得失去战斗力。周瑜作为父母官，看到这悲惨情形急得心慌意乱，不知如何是好。

有人献计，报告说附近有个乐善好施的财主鲁肃，他家素来富裕，想必囤积了不少粮食，不如去向他借。

周瑜带上人马登门拜访鲁肃，刚刚寒暄完，周瑜就直接说：“不瞒老兄，小弟此次造访，是想借点粮食。”

鲁肃一看周瑜丰神俊朗，显而易见是个才子，日后必成大器，他根本不在乎周瑜现在只是个小小的居巢长，鲁肃哈哈大笑说：“此乃区区小事，我答应就是。”

鲁肃亲自带周瑜去查看粮仓，这时鲁家存有两仓粮食，各三千斛，鲁肃痛快地说：“也别提什么借不借的，我把其中一仓送给你好了。”周瑜及其手下一听他如此慷慨大方，都愣住了，要知道，在饥谨之年，粮食就是财富，就是生命啊！周瑜被鲁肃的言行深深感动了，两人当下就交上了朋友。

后来周瑜发达了，当上了将军，他牢记鲁肃的恩德，将他引荐给孙权，鲁肃终于得到了干事业的机会。

隋朝末年，天下动荡不安，各路豪杰并起，纷纷谋夺天下。王世充是隋朝的地方官吏。他在此动荡时代，没有马上跳出来树起义旗，而是暗暗地做一些基础工作，为以后成大事作图谋。

江淮间的人素来彪悍轻狂，动不动就滋生事端，打架斗殴乃至杀人是常有的事，再加上社会秩序不稳定，土匪小偷多如

牛毛。一时间，官府里捉拿的犯人监狱都快关不下了。三天两头地闹事。王世充心想，这些人都是要钱不要命的好汉，太平时节固然留不得，如今兵荒马乱之时正好派上用场，将来举事时不都是以一敌十的好士兵吗？主意打定，他就利用手中的职权，对这些好汉们逐一“审问”，然后大事化小、小事化了，将他们一一放出监狱，这批歹徒本以为自己犯的事决讨不了好去，不杀头就算不错，没承想碰上这么一位“爱民如子”的好官，居然轻易就放回了自己，于是个个感激涕零，当场指天誓地说，以后王大人如有召唤，他们乐意脑袋掖在裤带上跟着他去干一场。王世充见计策已经实现，心理暗暗高兴。

后来起义军声势日益壮大，隋朝官员们再也坐不住了，不想把自己绑在这艘将沉的船上等死，纷纷造反。大将杨玄感就是其中一位。由于扬玄感威望高，他的造反影响很大，吴人朱燮、晋陵人管崇在江南地方起兵响应他。这两人号称将军，拥有人马十余万，煞是声势浩大。隋炀帝很畏惧他们的势力，派遣大将吐万绪、鱼俱罗率大军征伐叛军，但再三攻打都没有取胜。

王世充认为他的机会到了。他的如意算盘是，先打着王军的旗号，正当合法地召募人马，又能得到中央的财力物力支持，比率先打出义旗占优势得多。他想，现在召集一支队伍去攻打朱、管，凭着才干和实力，一定能够取胜，这样在隋军中他就能崭露头角，成为一支劲旅。到最后他大权在握，决定去留在他一句话了，那不是进退自如了吗！

于是王世充当机立断召募兵马，江淮间子弟以前受过他的恩惠的，闻风而动，纷纷赶来效力，很快就聚集了一万多强悍的士兵。他率这支队伍去征讨朱、管，连连得胜。每次打了胜仗，王世充都大肆褒扬部下将士，许多人都立功受奖。每次缴获的财物，都按人头分发下去，王世充本人丝毫不取。他的部下为他的无私、公正钦佩得五体投地，纷纷说：“不替这样的

人卖命，替谁卖命？"

王世充的部队像滚雪球一般壮大了起来，隋军中，就数这支队伍功勋最为显著，不久便成为最强劲的军队。

董卓并非名门望族，他不能依靠祖先的荫德走上一帆风顺的道路，凭什么来支撑起他的显赫声名呢？他只有靠仁德和义气来号召群众，注意细枝末节处，最大限度地争取更多人的拥护支持，才使得他后来成为威震四方的大军阀。

鲁肃的情况又不同。他是多金的的富家公子，是地方上的望族，有足够的资本支持自己达到光宗耀祖的目的。但是有这先决条件还不行，他如果不广结人缘，又怎能让周瑜知道他；如果周瑜不了解他，不推荐他，那他又怎能在孙权的吴政权里充任大将，发挥他重大的作用呢？

在王世充那里，广结人缘就更为重要了。一个小小官吏，势单力薄，要按部就班往上爬，何年何月才能出人头地？要振臂一呼宣布起义，有多少人会跟着走呢。对于他来说，广泛结交、多行恩德是最明智之举。只有这样才会扩大他的影响，使人甘心情愿替他做事，他才能在政治上一展鸿图。

总之，无论一个人是何等的英雄了得，没有群众的支持将会孤掌难鸣，落得孤家寡人的下场。构造一个广泛的关系网，使人人愿意帮助自己、跟从自己，才会在这样合理完美的环境中最大限度地展现自己的才能，达到呼风唤雨的境地。

■ 为人之道厚心奇学九：笑里藏刀

——笑里藏刀，是一种表面友善而暗藏杀机的谋略。无论是情场还是战场上，军事还是政治上，运用此计者不乏其人。

◇ 郑袖温柔声里翦情敌

战国时期，楚怀王有一个宠妃，她叫郑袖，才貌双绝，工于心计。魏王从自己的利益出发，赠给楚怀王一个大美人，人称魏美人，娇嫩柔美，眉目传情，真乃绝顶佳丽，把个好色的楚怀王搞得神魂颠倒，白日寻欢，夜晚作乐。

智深谋远的郑袖，看在眼里，恨在心上，她稍加思索，“笑里藏刀”一计即上心头。于是乎，她便拿出女人温和、柔顺的性情，既不同魏美人争风吃醋，也不显示一点不满的情绪，而是像个知情达理的大姐姐，非常和善地对待魏美人，事事顺着魏美人的性儿，且在楚怀王面前赞美魏美人美丽。

魏美人初到楚国时还有些害怕郑袖，但是看到她一贯待自己很好，便没了戒备之心。一日，魏美人亲昵地告诉郑袖：“姐姐，在异国他乡遇到您这样的好人，真是幸运哪！”“快别这么说！”郑袖安慰魏美人道，“咱们是同侍一夫，本是骨肉相连一家人，姐姐不疼爱妹妹，谁来疼爱呢？常言道：家和万事兴。我们姐妹和睦相处，才是夫君的幸事，而且，妹妹能给夫君快乐，我也快乐，才好幸运哪！”

魏美人闻此言，感动得热泪盈眶，说：“姐姐，以后请多多指教小妹怎样使夫君快乐！”

“好说好说，今后我们姐妹和睦相处，互通一气，就不会出什么差儿。”郑袖和颜悦色地回答魏美人的话。

楚怀王见这对如花似玉的宠妃和睦相处，无限欢欣，慨叹道：“世人都说：女人天生是醋做的，看来也不尽然。我的郑袖就不吃醋，她是真心爱我，她知道我喜欢魏美人，就主动替我照顾她，关心她，使她不思念故国，实在是贤内助啊！”

郑袖见自己的“笑里藏刀”计已起作用，暗自高兴。一天魏美人来看郑袖，郑袖似无意地告诉魏美人：“大王在我这儿说你非常称他的心，只是嫌你的鼻子略尖了点儿！”“那可怎么

办呢？姐姐！”魏美人摸摸鼻子，求秘方似的。

“这也没什么，”郑袖若无其事地说：“你以后再见到大王时，轻轻地把鼻子捂一下不就行了吗？”魏美人连称郑袖高明。

此后，魏美人每次见到楚怀王就把鼻子捂起来。楚王暗自惊奇，魏美人逢问必笑而不语。楚王便问郑袖，郑袖有意把话说个半截儿，含嗔带笑，欲言又止。楚王一直追问，郑袖便装着不情愿的样子，说道：“她说她受不了你身上的那种恶心的狐臭味！”

“什么！寡人乃一国之尊，她竟敢嫌弃寡人？真乃无理！”草菅人命、喜怒无常的楚王大怒，一掌击在龙案上，喊道：“来人！快去把那贱货鼻子割下来！”魏美人的鼻子被割掉了，既丑陋，又吓人，永远被打入冷宫。郑袖“笑里藏刀”除去了她的情场对手，恢复了她在皇宫独自受宠的地位。

◇ 孙休阳宠暗谋杀孙琳

宠之以结其欢，以娱其心，实麻痹其意志，松懈其警惕，再加之以缜密策划，待时机成熟，杀之易如反掌。

吴主孙权死后，东吴内乱不已，国事日坏一日。到吴主孙亮末年，朝廷实权落人大将军孙琳手中。孙亮和亲信企图铲除孙琳，结果事泄反受孙琳之害，孙琳和其弟孙恩发动兵变，废掉吴主孙亮，改立孙权第六个儿子孙休为吴王，史称吴主孙休。

孙休即位后，孙琳假惺惺地要求辞官回故乡，以让位给贤能的人。孙休自然不敢答应，而是褒赏他的“功劳”，加封为丞相、荆州牧。孙琳“一门五侯，皆典禁兵，权倾人主，自吴国朝臣未尝有也”

但新吴王孙休对孙琳心中有数，虽然表面上优宠备至，实际上时时提防着他。

一次孙琳贡献牛肉美酒给孙休，孙休怕食物中有毒，婉言

谢绝，孙𬘭便将这些食物转送给左将军张布。张布自然留他宴饮，酒酣之际，孙𬘭口出怨言道："当初废少主孙亮时，有不少人劝我自己做吴王。我觉得当今圣上贤明，明拥立他。若不是我一力主张，他能当上吴王吗？可现在我奉献礼物他却拒绝，把我看成一般臣子，我要再想办法了。"言外之意，他要废掉孙休另立新主或自立为王了。

张布是孙权时的老臣，自然忠于吴主。故将孙𬘭所言密报给吴王孙休。孙休虽然加倍提防孙𬘭，但表面上不动声色，更加不断赏赐孙𬘭。为了表示对孙𬘭信任不疑，有谁说孙𬘭坏话，孙休便下令捉起来交付孙𬘭发落，孙𬘭便将这些人杀死。

虽然如此，孙𬘭也渐渐觉得留在都城有一定危险，便请求到武昌去驻屯。孙休也照允。孙𬘭要将自己主管的中军里的精兵万余人带往武昌，并要从国家武库中领取兵器，孙休统统照付。孙𬘭的其他要求，孙休也没有一件不同意的。

还没有等孙𬘭动身去武昌，孙休便对孙𬘭下手了。

参与此事的有辅义将军张布，左将军丁奉，还有将军魏邈，武卫士（即宫廷的武装卫士）施朔等人。

魏通听说孙𬘭要出居武昌，便来密谏孙休，说孙𬘭出居外地，肯定会举兵造反。施朔也来报告说孙𬘭准备谋反。孙休决定立即除掉孙𬘭，秘密召问张布，张布献计说："左将军丁奉，虽然不善文字，但对大事有主见，此事应召他来密商。"

于是孙休又密召老将丁奉入宫，丁奉也是孙权时的旧臣宿将。他对孙休献计道："孙𬘭兄弟和党羽甚多，恐怕不能一下子都制服。现在眼看就要到腊日了，可以借腊会之机用保卫宫殿的卫兵除掉他。"丁奉这里所说的腊日，即夏历年终招岁之日，这一天朝廷也要举行宴会，称作腊会。

这一年的腊会在十二月戊辰（公元 259 年 1 月 18 日）举行，朝臣都照例要入宫参加宴会。头一天，京城中就传说明天的腊会要有政治变故，晚间又天气骤变，孙𬘭预感这个腊会可

能出事，便假称有病不到场。孙休假作尊重诚恳，先后派十多位使者来恭请他到会。孙琳不好再推辞，准备入宫。这时不少亲属和亲信都劝他不要去。孙琳说："皇上屡次相召，不能再推辞了。你们可事先召集部队严阵以待，并在我入宫后即在府内放火，这样我就可借口马上回来。"

孙琳到宴会上不一会儿，他家中就"起火"了，他要回府，孙休说："外面有那么多兵士去救火，还用丞相您劳动大驾吗?"孙琳感到势头不对，起身离席准备逃走，丁奉、张布示意在场武士动手，武士上前将孙琳捉住捆了起来。

孙琳自知死到临头，叩头请求不要杀他，他自愿到交州（治所在今广西梧州）做流放之人；孙休这时才露出痛恨孙琳的真面目，颇有幽默感地反问："你当初怎么不流放滕胤、吕据呢?"孙琳又请求愿做官奴，孙休又反问道："你当初怎么不让滕胤、吕据做官奴?"孙琳无话可答，当场被武士杀死。

孙休这里所说的滕胤、吕据，都曾是东吴显官，吕据是曾辅佐孙策起兵的吕范之子。因反对孙琳专权，于两年前身死。滕胤被孙琳派去的部队杀死，夷灭三族。

杀死孙琳以后，孙休用孙琳的头颅号令孙琳统率的亲信部队，宣布与孙琳同谋者一概赦免不问，当场放下兵器的有五千多人。孙琳的兄弟孙据、孙恩、孙干都被杀死，只有孙闿乘船要逃往魏国，也被追兵赶上杀死。同时孙休下令灭孙琳三族，并将孙琳父亲孙峻的墓掘开，取出陪葬的印绶，削薄了孙峻的棺木以示惩罚。孙峻原为孙策弟弟孙静的曾孙，孙权死时受遗诏辅政，专权擅政，胡作非为，中年早死。

至此，孙休终于将飞扬跋扈的孙琳连根锄掉，他的阳宠暗谋之术获得了完全的成功。

◇ 朱元璋明救暗杀小明王

元末农民起义中，群雄割据，其中以朱元璋、陈友谅和张

士诚较为强大。他们都想吃掉对方，称王称霸，因而互相攻打。

1366年5月，朱元璋受到陈友谅和张士诚联合对应天的两面夹攻。在双方正进行一场血战的险恶形势下，江北形势骤变。小明王韩林儿和刘福通派出的三支北伐军，遭到元军反击而惨败。小明王退兵安丰后，张士诚却派大将吕珍围攻安丰，情况十分危急。小明王多次派人向朱元璋征兵解围。这天，朱元璋召开军事会议，讨论派兵解围问题，会上议论纷纷，有的说："我正在和陈友谅血战，自己还顾不了，若分兵北去，陈友谅乘虚进攻，那我们岂不是进退无路了？"有的说："救出小明王对我们会有什么好处呢？不是平添一个顶头上司管制我们吗？"众将都反对派兵，连军师刘基也坚决不同意。朱元璋这次力排众议，阴险地对大家说："我自有安排！"他毅然派兵去救安丰小明王。

朱元璋为什么愿冒此风险？他葫芦里究竟卖的什么药？其实，狡猾奸诈的朱元璋自有他的鬼算盘。他认为安丰是应天的屏障，安丰失守，自己的应天就暴露在敌方攻击下，救安丰就是保应天。至于小明王，他在红巾军和群众中影响最大，有号召力，是一面旗帜。他朱元璋尊小明王为主，打他的旗号，一来是利用小明王影响，争取人心；二来，敌方打击的矛头首先冲着小明王，是为了实现他今后的更大图谋。于是，他亲自率军北上，杀退吕珍，保住了安丰。小明王对朱感激零涕。朱元璋乘胜回师，和陈友谅在鄱阳湖经过一场激战，陈友谅兵败身死。朱元璋获得大胜后，打着小明王的旗帜，又被封为吴国公。此后，他要利用小明王的旗号，达到更大的目的。

安丰战后，朱元璋决心把小明王控制在自己手中。他先把小明王迎到滁州。在滁州给小明王建造了巍峨的宫殿，安排了威武的銮驾仪仗、丰厚的食物和华丽的服饰。小明王本来对朱元璋已是感激不尽了，对滁州这样的安排，使他由感激简直发

展到感恩。他哪里想到，朱元璋迅速安排亲信，对小明王实行封锁、隔离，甚至把侍奉小明王的宫中人员全部换上自己的部下。从此，小明王的一切，统统在朱元璋的掌握之中。

1364年以后，朱元璋节节胜利，兵多地广，他野心大发，干脆取消小明王给他的吴国公封号，自立为吴王。朱元璋觉得小明王已无多少利用价值，而且越来越成为绊脚石。朱元璋想："有小明王在，我永远是个臣子……"于是策划了借刀杀人的诡计。不久，朱元璋派专使到滁州晋见小明王。专使在朱元璋的指使下，对小明王说，朱如何关心小明王的身体、生活，如何日夜企盼与小明王在一起，又如何在应天已作好准备，迎接小明王回驾应天等等。小明王听得心花怒放，他感到朱元璋安排如此周到，如此忠心，真是难得的忠良！他满口答应下来，准备回应天过皇帝的安乐日子。

小明王准备停当，高高兴兴坐上了专使派的船，向应天进发，行进中，江上风平浪静，小明王兴致勃勃地站在船头观赏水天景色。突然，船身一震，颠翻在江中，小明王及随侍宫女掉进江中，全部被淹死。临死时，小明王还念念不忘感激朱元璋的迎驾之德呢，他哪里知道是朱元璋的密令害死了他。

朱元璋接到小明王淹死的消息后，为掩人耳目，把船工斩首示众，还假惺惺地痛哭了一场。其实他正在庆幸自己的阴谋得逞。两年后，1368年正月，朱元璋在应天正式登上皇帝宝座，国号大明，用奸诈欺骗手段，实现了其称帝的野心。

◇ 石厝明出主意暗设陷阱

东周末年，卫庄公有三个儿子，长子桓，次子晋，三子州吁。州吁生性戾，喜武谈兵，动辄讲打讲杀，但庄公非常喜爱他，任其所为，一点也不加以禁止。

大夫石厝是一个正直的人，国人对他很信任。他曾劝说庄公："凡做父母的，对子女要严加教育，不要溺爱过甚，纵容

太过必生骄，骄必生乱，这是必然的道理。主公若想把王位传给州吁，便马上立他为继承人，不然的话，就要管制他，叫他不要这样横行放肆，免得日后搅出祸患。”这些话，庄公当作了耳边风，对州吁的行动，照样未加干涉。

石厝有个儿子叫厚，和州吁的个性一样，好似天生一对宝贝，经常同玩同游，并车去打猎，骚扰居民。石厝看不过眼，将石厚鞭责了一顿，并把他锁禁在一个空房里，不准他再出外去惹是非，可是石厚野性不改，竟然爬墙跑了，躲在州吁府里，不敢回家，石厝没办法，只能装聋作哑，把气忍在肚里。

不久，卫庄公死了，公子桓继承了王位，叫做桓公。桓公生性懦弱，毫无主张。石厝见他这样没作为，而州吁又是那样嚣张，料定将来一定会生乱子，于是便借口年老，辞职归家躲起来，对朝政不理不问。

这样一来，州吁更加肆无忌惮了，日日夜夜和石厚商量怎样去夺取王位。正巧周平王死了，太子即位。这是国家的一件大事，各地诸侯要亲往去吊贺，卫桓公整装入朝。

石厚趁这个机会向州吁献计说：“明天桓公要起程入朝，你可设宴在西门外，假意给他饯行，预先埋伏500名勇士在门外，敬酒时，乘机把他杀死。如有哪一个不服从的，立即将他消灭，这样你就可得王位了。州吁登时眉飞色舞起来，令石厚去部署一切。”

第二天一早，桓公要出发时，州吁把他迎入竹馆里去，筵席早已摆好，州吁便躬身向桓王进酒说：“兄侯远行，臣弟特备薄酒与兄侯饯别。”桓公说：“又让贤弟费心了，我此行不过月余就可以回来了，敢烦贤弟暂时代理朝政，小心在意。”

“兄侯放心，小弟会特别小心。”州吁说完，连忙为其斟满酒杯，奉给桓公。桓公一饮而尽，亦斟了杯酒回敬州吁。州吁双手去接，假装失手把酒杯跌落在地。桓公不知是计，叫左右取过另一酒杯来，想再敬州吁一杯，州吁乘机踏过桓公背后，

掏出刀子，向桓公背后猛刺，桓公便这样当场被杀死。于是州吁自立为君，拜石厚为上大夫。他的二哥公子晋着了慌，逃到邢国去求政治庇护。

州吁即位后，听到外边沸沸腾腾，都在传说他杀兄夺国的事，因此又和石厚商议起来。他说："你听见外面的话没有？全国人民都在说我的坏话，看来，惟有施展武威同邻国打一次胜仗，借此来压制国人的反抗情绪。你说应向哪一个国家动兵呢？"

"那自然要攻打郑国，郑国侵略过我国，正好趁机会报仇雪耻！"石厚很高兴地回答。他们计议停当，立即动员向郑国发动攻势。在5天内果然打了一个小胜仗，石厚便下令班师。

"为什么？"州吁惊讶地问："大军还未接触就要班师？"石厚请州吁屏退左右，秘密地告诉他："郑国的兵素称强悍，我们没有什么胜利把握。现在打了个小胜仗，可以向国人示威一番了。何况主公登位未久，国事未定，若久留在外，恐怕国内生变！"

于是石厚得意洋洋地下令班师，叫兵士沿途高唱凯歌，拥着州吁浩浩荡荡地班师回朝。可是，国人仍然不拥护他们。

"打了胜仗回来，国人还是不服从，还有什么办法？"州吁又问石厚。"那只有这样：我父亲是一个正直的人，国人对他很尊重，不如主公把他再征入朝，给他一个重任，国人一定没有话说了。"

州吁即命人带了很多名贵的礼物去聘石碏入朝议事。石碏推辞说："我年老了，病又一天天地沉重下去，就是上朝也行不得了。"州吁又问石厚："你父亲已托病不肯入朝，我想亲身去向他请教一个办法如何？""主公亲往，他也未必愿见，还是我回家去一趟，代主公先说句好话，看他的意思怎样！"

石厚于是回家去了。石碏就问他："新主要召见我究竟为着什么？"石厚告诉父亲说："就因为国人对新主没有好感，诚

恐王位不稳，故想请父亲决一良策！”石厝说：“这有什么困难？凡是诸侯即位，必先禀告于朝才算真王，如果新王能得到周天子的诰命，国人还会说什么呢？”

“这意见十分好，但现在无故入朝去，恐怕天子会起疑吧，最好先得有一个在天子面前说得上话的人疏通一下，但谁可以说得上话呢？”石厚说完，向父亲投下希望的一瞥。

“那还不容易！”石厝抖擞一下精神说：“目前周天子最相信的是陈国的桓公，只肖他一说，包会成功。如果新主能亲往陈国走一趟，央陈桓公帮帮忙，这件事绝不会失望的。”石厚把这番话告诉州吁，州吁不胜欢喜，立即备好礼物，带了石厚到陈国。

石厝和陈国的大夫子针很是相好，他见机会来了，乃割指写了一封信，托一个心腹人带往陈国，秘密交给了子针托他转呈陈桓公，陈桓公拆开信，信上这样写着：

> “外臣石厝百拜致书陈贤侯殿下：卫国褊小，天降重殃，不幸有弑君之祸。此虽逆弟州吁所为，实臣之子厚贪位助桀。二逆不诛，乱臣贼子行将接踵于天下矣。老夫年老，力不能制，负罪先公。今二逆联车入朝上国，实出老夫之谋，幸上国拘执正罪，以正臣子之纲，实天下之幸，不独臣国之幸也。”

陈桓公看罢，便问子针：“你看这件事怎办？”子针毫不考虑地回答：“我国和卫国素相亲睦，仁望相助的。卫国的不幸，亦即我国的不幸，他们来，乃是自来送死，切不能放他们回去！”于是便定下擒州吁之计。

翌日，太庙上摆设得严肃堂皇，陈桓公站在主位，左右文官武将排列得很整齐。大夫子针先陪石厚到来，一上石阶，石厚一眼瞥见门口竖立一个白牌，写着“为臣不忠，为子不孝

者，不得入此庙”14个大字，登时心里一怔，回头问子针：“立这个牌是什么意思？”子针很礼貌地解释：“这是我国上几代立下来的规矩，已经有几十年了。”

石厚才把心放下。不一会，州吁驾到了以后，方要鞠躬行礼，只听子针大声高呼：“奉周天子命令，擒拿弑君贼州吁、石厚两人，余人俱免！”话声未完，已先把州吁拿住，石厚急忙拔剑想抵抗，但埋伏在左右壁厢的武士一拥而上，把石厚也捆绑起来。

陈桓公想将州吁、石厚就地正法。左右臣子都异口同声说：“石厚乃石厝的亲生子，况且这件事又是他发动的，未知他的意思怎样，不如请他自己到来，把两人交还给他亲自处置好了，才可以避免误会。”

于是把州吁和石厚分别监禁起来，连夜使人到卫国去，通知石厝。石厝见陈国有使者到，心里便明白一切，即令人驾车伺候，准备上朝，再派人通知各官员出朝相见。各官员见石厝破例要上朝议事，很是惊奇，便怀着焦急疑惑的心情齐集在一起，石厝到来了，当众宣读陈候的来信，说州吁和石厚已被陈国拘禁了，专等卫大夫去亲自发落。

“各位都明白了一切，要怎样处置这两个忤臣逆子？”石厝问。“这是国家大计，全凭国老主张是了。”群臣齐声答。石厝继续说：“两个逆徒罪恶昭彰，俱杀无赦！不明正典刑，何以谢先灵？有谁到陈国去诛两逆贼？”

左宰丑站了出来说：“乱臣贼子，人人得而诛之，州吁此畜生，我去解决他！”此时，有人为石厚求情，话说未完，石厝拍案大怒：“州吁之恶，皆由逆子所酿成，各位说要从轻发落，岂不成怀疑老夫徇私？我要亲自去，亲手杀此不忠不孝的逆贼！”

一位家臣连忙说：“国老不必发怒，我愿意去执行国老的命令！”他俩人赶到陈国，谢过陈侯，先后去执行任务，先把

州吁押赴市曹。州吁对右宰丑说："我是君，你是臣，安敢犯我？"左宰丑说："你兄长为君，你为臣，你却把他刺死了，我现在不外跟你学罢了。"说完，一刀下去，州吁登时身首异处。

那位家臣把石厚押出来，石厚向他求情，说："我自己是知道死有余辜的了，但事到如今，只请你把我押解回卫国去，见父亲最后一面，然后就死！"那位家臣说："我奉你父亲的命令而来，他让你就地正法。你如要见见父亲，我带你的头回去见好了！"说完就把他杀掉了。

■ 为人之道厚心奇学十：虚情假意

——做大事需要演技高明。具有经天纬地之才的帝王将相，心最狠，但却经常把仁爱之心表现出来；心最细，但却经常把豁达大度表现出来；他们善于"作秀"。做大事的人，大事上当然要较真儿，但在小事上，一般都是糊里糊涂的。普通文人为什么难有大作为，就是因为无论大事小事，事事认真。帝王的大度容人，最是需要表现出来的。

雍正六年（公元1728年），川陕总督岳钟琪回驻西安。九月二十六日，忽接一封署名"南海无主游民夏靓遣徒张倬上书"的信，投书的封面上称岳钟琪为"天吏元帅"。一看信封岳钟琪就知此乃反清"大逆"谋反的信件，所谓无主游民，就是明言我辈非臣属当局，不承认清王朝的统治。他密拆书信观看，更是令其大惊失色。

来信的主要内容是，以"华夷之分大于君臣之论"，否认清王朝统治的合理性；以雍正谋父、逼母、弑兄、屠弟、贪财、酗酒、淫色、怀疑诛忠、好谀任佞十大罪状，否认其称帝的合法性；以雍正即位以来，"寒暑易序，五谷少成"，"山崩

川竭、地暗人昏"，论证天象有兆、反清时机已成熟；以岳钟琪"系宋武穆王岳飞后裔，今握重兵据要地，当乘时反叛，为宋明复仇"，策动岳钟琪举事谋反。

岳钟琪暴怒万分，亲自提审投书人张倬。张倬宁愿舍身取义，他牢记老师之所嘱："只去献议，不必先告以姓名里居"，坚不说出其师及自己姓名住址。岳钟琪在重刑夹讯、亦无所获之时，密奏雍正，雍正指示，此事利害所关，当缓缓设法诱之，不必当日追问即加刑讯，他既有胆作此事，必是不畏死之徒，解送京师亦不过如此。接旨后，岳钟琪苦思冥想，终于想出一条妙计，突然一改前非，夸奖张倬是一条好汉，以宾客礼遇之，并告之亦有反意，只不过处境危险，不得已对他用刑以验真伪。岳甚至重泪表示要与张盟誓举义。此招果然奏效，张倬信以为真，与岳焚香跪天，并将其师实在姓名居地一一吐出，从而被雍正一网打尽。

真是真的斗不过假的，实在的斗不过虚伪的。

◇ 受罚被杀感恩戴德，替人卖命心甘情愿

帝王高明的表演术可以令部下在被杀头的时候还对他感恩戴德，连连称谢；可以令手下心甘情愿地冲锋陷阵，死而无憾。

李世勣是唐朝的开国功臣，是第一个被赐为"国姓"的人（他原姓徐），又是李世民晚年嘱以托孤重任的人。对这样的重臣，李世民自然十分重视感情上的拉拢。有一次，李世勣得了急病，医生开的处方上有"胡须灰可以救治"的话，李世民看了，便毫不犹豫地剪下自己的胡须送给李世勣。古人讲，身体发肤，受之父母，不可损伤。因此，他们不剃发，不剪须；至于皇帝，连身上的一根汗毛也是珍贵无比的。李世民的举动实在是异乎寻常，前无古人。李世勣感动得热泪长流，叩头以至流血，表达他的感激不尽的激动心情。李世民却说："这都是

为了国家，不是为了你个人，这有什么可谢的!”

房玄龄是唐太宗李世民最为倚重的一位大臣。长期担任宰相之职，对唐朝开国初年的制度的建立、社会经济的发展，作出过重大贡献，是我国封建社会最为杰出的宰相之一。后来他犯了些小的过失，唐太宗遣责了他，并令他回家闭门思过。中书令褚遂良对皇帝说：“当年陛下起兵反隋时，房玄龄便率先投奔在义旗之下，后来又遭杀头之罪，为陛下决策，使陛下得以登上帝位；几十年来，他对国家的大政方针的制定，都有过重大的建树；朝廷大臣之中，数房玄龄最为勤劳。如果他没有不可赦免的大罪，就不应该遗弃他，陛下若认为他年老，可以劝他退休，不应该因一些小的过失而忘记他数十年的功勋。”

唐太宗一听此言，立即将房玄龄召还。一次，他到芙蓉园游玩，途经房玄龄家时，还特意前去拜访。房玄龄也估计到皇帝会来，早就命令弟子将门庭洒扫一新，自己在家恭候。君臣相见，尽释前嫌，唐太宗便载了房玄龄同车还宫，二人和好如初。

当房玄龄病重时，唐太宗为了及时了解病情，探视方便，竟命令将皇宫围墙凿开，以便直达房玄龄家。他每天派遣使臣前去问侯，并派名医去治疗，让御膳房送去饮食，听到病情有所减轻，便喜形于色，一听见说加重，又满脸彤云。房玄龄弥留之际，太宗亲自来到病床前，与之握手话别，悲不能禁。

唐太宗不只对待功臣关怀备至，对待罪臣，在绳之以法的同时，也动之以情，叫你死而无怨。

侯君集，也是唐朝开国功臣之一，后来他居功自傲，又颇贪婪，在平定高昌国时，未经报告，将一些无罪的人收为家奴，又私自取去高昌国的大量宝物，据为己有。上行下效，将士们也学着主帅，纷纷窃盗，侯君集因自己有短，也不敢管束。班师回朝后，被人揭发，送进了大牢。

后来虽然被释放，从此却心怀不满，萌发了谋反的念头，

与那个荒唐之极的太子李承乾搅混在一起，鼓动他闹事，他曾伸出粗壮的大手，对太子说："这双好手，当为殿下效力！"

后来，他的阴谋破露了，唐太宗亲自将他传来，对他说："你是有功的大臣，我不想让你去受狱中官吏的侮辱，因此亲自来审讯你。"

侯君集先是不承认，唐太宗召来了证人，将他谋反的前后经过一件一件陈列出来，又出示了他与太子往来的密谋信件。侯君集理屈辞穷，只好认罪。

太宗征求大臣们的意见说："君集立过大功，留他一条活命，你们看行吗？"大臣们都不赞成，唐太宗长叹一声说："只好与足下永别了！"说完泪如雨下。

侯君集后悔莫及，临刑的时候，对监刑将军说："没想到我侯君集会落到这个地步，可我早年便追随陛下，在平定异族时也立有大功，请求陛下能留下我一个儿子，以保全我侯氏这一门的血脉。"

按照封建社会的法律，像侯君集这种谋反的人，不只要满门抄斩，而且要祸及九族。可唐太宗网开一面，赦免了他的夫人及儿子的死罪，只是流放到岭南。

还有一个叫张亮的人，也是追随唐太宗多年的老部下，侯君集谋反时，他曾向皇帝告发，可他自己也是一个野心家。当他出任相州（今河南安阳）大都督长史时，曾私下请来一位术士，问他："相州自古就是风水宝地，有人说不几年之内这里就会出一名王，你以为如何？"他又对人说："我的手臂上起了一层龙鳞，我想立即干一件大事（即谋反），你们看行不行？"

结果被人告发，并揭露他收养了500名干儿子。唐太宗大怒说："他居然有500个干儿子，养这么多人想干什么？不正是要谋反吗？"

朝廷召集百官讨论此事，张亮自然是死罪无疑，可行刑之前，唐太宗还特意派遣了朝中的亲信大臣长孙无忌、房玄龄到

狱中与张亮诀别说："国家的法律是最为公平的，你我都应该遵守。你自己不谨慎，与一些歹徒往来，触犯了法律，现在也无可挽救了！你就放心地去吧！"

历史上大凡有点作为的将帅都懂得，将帅视兵如手足，兵亦视将帅为心主；将帅视兵如草芥，兵亦视将帅为寇仇。以诚相待，用而不疑，则人人尽力；用而疑之，则离心离德。怎样让部下认为你信任他呢？这就需要你的表演功夫了。明太祖朱元璋堪称表演大师。

至正十六年（公元1356年）三月，朱元璋率诸将自太平府水陆并进，三次攻打集庆（今南京市）。屯兵城外的元将陈兆先与朱元璋军作战，兵败被擒。陈兆先被俘后押到朱元璋大帐下，朱元璋见陈兆先英武不凡，是个人才，便亲自上前"释兆先而用之"。陈兆先见朱元璋胸怀宽阔，待人真诚，便投降了朱元璋，自己部下共三万六千人一并交给了朱元璋。朱元璋非常高兴，从这几万将士中"择其貌勇者五百人置麾下"，任用为亲兵。

然而，这五百骁勇剽悍的降兵降将却"多疑惧不自安"，他们并不了解朱元璋的为人，生怕侍卫朱元璋的左右稍有不慎而被诛杀。几天来将士们个个谨小慎微，心里面忐忑不安。朱元璋也觉察到这些将士心怀恐惧，坐立不是，与自己始终保持一定的距离。为解除他们的担心，朱元璋遂略施小技，便安定了这些将士。

这天晚上，朱元璋特意下令把原有的侍卫士兵全部调出在外，命令降将冯国用率领五百名新降将士担任警卫，守护在朱元璋的住所周围，寝室里留下冯国用一人侍候在卧榻旁。调防停当，这一夜，朱元璋解甲脱衣，"安寝达旦"。

朱元璋这一举动果然深深感动了投降过来的将士。他们看到朱元璋以诚相待，对他们如此信任，纷纷消除了疑惧，打消了顾虑。将士们以诚相报说："既活我，又放心待我，何不尽

力图报?"个个都愿为朱元璋效命疆场。

几天后，朱元璋领兵攻打集庆城，冯国用率领这五百士兵冲锋在前。他们冒着疾矢弹雨，勇敢地"先登陷阵，败元兵于蒋山，直抵城下。诸军拔栅竞进"，集庆城被一举攻克。

◇以"仁心"装点"杀心"

清太祖努尔哈赤是清王朝事业的奠基人。他以十三副铠甲起兵，经过数十年的艰苦创业，终于使满族发展成为能与明朝抗衡、最后战而胜之的力量。这里当然有许多原因，而努尔哈赤长于表演，广揽人才，则是其中的重要原因之一。

明万历十一年（公元1583年）五月，努尔哈赤以报仇为名，揭开了统一女真各部的序幕。当时，女真各部互不统属，"各部蜂起，皆称王争长，互相战杀，甚且骨肉相残"。努尔哈赤起兵之初就处在各部势力的包围之中，几乎到处都是敌对势力。因此，最大限度地笼络人心，争取人才，是他面临的首要任务。而努尔哈赤恰恰体现了这种才能。

万历十二年（公元1584年）四月一个风雨交加的夜晚，有一名刺客潜人努尔哈赤的住所，准备行刺。努尔哈赤听到窗外有轻微的脚步声，警觉起身，他"佩刀持弓矢，潜出户，伏烟突旁伺之"。这时，一个闪电划破黑暗，他看见那个刺客正在窗前窥视，于是一个箭步跃上，用刀背将刺客拍倒然后呼人将其捆绑起来。侍卫洛汉闻声赶到，见此情况，提刀要斩刺客。努尔哈赤想：救人容易，可一旦斩了他又要树敌，于己不利，不如攻心为上，将其宽恕。于是，他大声讯问："尔非盗牛来耶?"刺客一听，就势回答是来盗牛。洛汉在一旁着急地说："诳言也，实欲害吾主，杀之便。"努尔哈赤非常冷静，而且若无其事地说："实盗牛也。"于是，放走了刺客。

五月的一个深夜，又有一个叫义苏的人潜入努尔哈赤的住宅，准备行刺。努尔哈赤像上次一样迅速将刺客捉住，又将其

释放。这两件看上去似乎是很平常的小事，却产生了轰动性的效果。很多人都认为努尔哈赤"深有大度"，而愿意投奔他。这正是努尔哈赤所期待的结果。不仅如此，就连在战场上面对面厮杀过的敌人，努尔哈赤认为是有用之才，也能做到尽弃前嫌，化敌为友。

万历十二年九月，努尔哈赤攻打翁科洛城，并亲自登高劲射。当战斗正在激烈进行的时候，翁科洛有一位守城勇士鄂尔果尼藏在暗处向努尔哈赤施放冷箭。努尔哈赤没有提防，躲闪不及，被射伤了。他拔出带血的箭，继续指挥战斗。这时，又有一个叫罗科的守城战士借烟雾的掩护，到努尔哈赤近处，一箭射中其脖颈，虽然未中要害，但箭卷如双钩，入肉一寸多。箭拔出之后，"血涌如注"，"血肉并落"。努尔哈赤昏死过去。攻城部队只好撤退。努尔哈赤伤愈之后，再次率兵攻陷了翁科洛城，并生擒了上次射伤他的鄂尔果尼和罗科。众人愤怒地要将二人乱箭穿胸处死。在群情激奋的情况下，努尔哈赤显得十分冷静。他非常钦佩二位勇士的英勇善战，有意收为自己的部下，于是对众人说："两敌交锋，志在取胜。彼为其主乃射我，今为我用，不又为我射敌耶？如此勇敢之人，若临阵死于锋镝，犹将惜之，奈何以射我故而杀之乎？"

说罢，便亲自为二人解绑，并好言安慰。鄂尔果尼和罗科终于被这一举动感动得流下了热泪，他们当即表示愿意归顺努尔哈赤，并为其效力。后来，鄂尔果尼和罗科英勇作战，为努尔哈赤的统一事业立了战功。

清太宗皇太极是一位求贤若渴，爱惜将才的马上帝王，他自天命十一年（公元 1626 年）即位后金汗后，在选将用将方面有一个显著特点，就是善待降将并委以重任，他把这个问题看成是打败明朝，实现统一大业的重要手段。为此，他对明朝降将格外敬重，以礼相待，给予高官厚禄，为清朝所用，既解决了清军军事将才缺乏的问题，又削弱和瓦解了明军，不断壮

大自己的力量。由于较好地实施了各条善待降将、委以重任的政策，使得皇太极身旁有着一支汉将队伍，为打下清朝江山立下了汗马功劳。这成为他对明军作战取得一系列胜利的一个重要条件。

天聪五年（公元1631年）八月，皇太极率大军围攻大凌河，城中明军总兵祖大寿虽仅步骑一万四千人，却顽强抵抗。祖大寿是明朝镇守关外的重要将领之一，以谋略高深，能守善战而著名。皇太极深知祖大寿是辽东诸将中具有举足轻重的人物，他爱惜其才，早就筹划要招降祖大寿为他所用。自围城开始便写信劝降祖大寿。祖大寿明确回答说："我宁死于此城不降也"，坚守城池近四个月。由于援兵无望，"城内粮绝薪尽，兵民相食，大寿等力竭计穷。"在万般无奈的情况下，祖大寿决定施用"诈降"之计，出城"归降"。

皇太极闻讯格外高兴，派出诸贝勒出迎一里，自己则出幄外迎接。十月二十八日晚祖大寿到太宗御幄与皇太极相见，皇太极不让祖大寿跪拜，而以抱见礼优待，并礼让大寿先入幄，祖大寿不敢，谦让后，太宗与他并肩入幄，极示尊敬之意。在丰盛的宴席上，太宗亲自给祖大寿酌酒，还赏给了大量珍贵物品。祖大寿感激不尽，以妻子尚在锦州，请求允许他回去设计智取锦州。皇太极当即表示同意，祖大寿一去便不再复返。皇太极却仍对包括祖大寿的子侄祖司法、祖泽润在内的大批降将实行"善抚"政策，予以重用。受其子祖择洪、养子祖可法为一等梅勒章为京；侄子祖泽润二等昂邦章京。他不厌其烦地一次次亲自赐宴和赏赐给他们各类财物，包括庄园、奴仆、马匹、银两、衣物等，使降将感激涕零，愿为太宗效犬马之劳。

皇太极善待和重用降将政策对明军将领产生了巨大的效应。天聪七年（公元1633年），参将孔有德、耿仲明率官兵数千人自山东登州航海来归。此后又有广鹿岛副将尚可喜、石城岛总兵沈志祥等带领大批官兵、人口来降。皇太极封孔有德为

都元帅，耿仲明为总兵官，其他各官也视功劳分别封赏，并赐赏大量珍宝财物。孔、耿、尚部来降，不仅给后金带来巨大的政治影响，使后金在同明朝进行改朝换代斗争中打开了更广阔的道路，而且使后金社会内部发生了新变化。清太宗下令孔、耿所部帅旗用皂（黑色），后又规定孔、耿与八和硕贝勒同列一班，并为之营建府第。崇德元年（公元1636年）封孔有德为恭顺王、耿仲明为怀顺王、尚可喜为智顺王，而孔、耿与尚独立分管两支由汉人组成的部队，获得类同八旗主一样的权利。孔、耿、尚的来归成为太宗编制汉军旗的开始，使清军的实力大大增强，孔、耿、尚为清朝的统一全国建立了汗马功劳。

祖大寿自大凌河一去不复返，在此之后又与皇太极兵戎相见。皇太极并不因祖大寿负恩背约而恼怒，仍是一如继往，以诚相待。他致书祖大寿："自大凌河别后，今已数载，朕不惮辛苦而来，冀与将军相见。至于去国，终不相强。将军虽屡与我兵相角，为将固应尔，朕决不以此介意。将军勿自疑。"皇太极对祖大寿不计前嫌，执意收降以用，其真心相待，见于言语之中，但祖大寿始终避而不见。

清太宗崇德五年（公元1640年），清军在和硕睿亲王多尔衮率领下包围锦州。皇太极指使祖泽润等联名修书诱劝祖大寿及早归降，并亲自派人到锦州说服祖大寿的妻子，令其以利害开导祖大寿降清。祖大寿仍不为所动，等待援兵，坚守不降，使清军多有失利。明崇祯帝令蓟辽总督洪承畴率兵13万驰援锦州。皇太极从盛京赶到前线，指挥清军在松山与明援军激战，大败明军，擒获洪承畴。在此形势下，皇太极再派祖大寿之弟祖大成入锦州城劝说祖大寿投降。当时的锦州军心瓦解，"城内粮尽，人相食，战守计穷"，祖大寿无计可施，最后决计献城归降。

祖大寿献城投降，皇太极十分欣喜，指令将祖大寿带到盛

京。祖大寿背弃大凌河誓言，满清诸多文臣武将要求太宗将其处死，祖大寿自己也深感前番诈降之事无颜相见。但皇太极不改初衷，耐心等待了祖大寿近二十年，相见时皇太极仍以诚相待，他宽慰祖大寿说："尔背我为尔主、为尔妻子宗族耳。朕尝语内院诸臣，谓祖大寿必不能死，后且复降，然朕决不加诛。往事已毕，自后朝竭力事朕，则善矣。"祖大寿感恩不尽，表示愿效力疆场。皇太极命祖大寿仍为总兵，隶正黄旗，并给予了重赏。皇太极为一降将耐心等待近十年，终于为其所用。

皇太极对待松山之战俘虏的明将洪承畴也是如此，以诚感化。他先派出大臣范文程等人前往劝降，洪承畴不为所动，誓死不降。皇太极遂亲自到洪承畴的住处看望，他解下自己所穿的大衣给洪承畴披上，并问道："先生得无寒乎？"一句话说得洪承畴瞳视太宗良久，最后感叹一声："真命世之主也！"乃叩头受降。皇太极大喜，当日"赏资无算，置酒陈百戏"以示庆贺。

皇太极为实现大志，收取人才而厚待汉将的表演并未被满清文武官员所理解。收降洪承畴后给予高规格的礼遇，引起清将的不高兴，皇太极对他们说："吾曹栉风沐雨数十年，将欲何为？"诸将说："欲得中原耳。"皇太极笑着说："譬诸行道，吾等皆瞽。今获一导者，吾安得不乐？"一席话使得诸将心悦诚服。

正是基于这种思想，皇太极在对待降将的问题上表现出较高的姿态，以宽阔的胸怀，以诚相待，感化了一批明朝良将，为其所用，形成了人才济济的盛况，皇太极善待和重用降将的政策成为明清战争中清军取得最后胜利的一个重要因素。

皇太极对待明朝降将的一番表演，功夫可谓老到，根本原因是他思路清晰，知道自己打天下的过程中，特别是统治中原的过程中，需要这些人才，而不是他有什么过人的品德修养。

为人之道厚心奇学十一：沽名钓誉

——帝王将相常常采用各种方式沽名钓誉，欺骗愚弄普通民众。事实上他们采取的是两套标准，道德准则只有对他们有用的时候，他们才推崇，一旦没有用，他们会把它作为“臭狗屎”践踏在地。

◇“顺德者昌，逆德者亡”

所谓“德”，作为手段和工具，可以一用；作为目的和归宿，不值一文。“顺德者昌，逆德者亡”，用得着的时候讲来听听而已，不过是帝王将相用来沽名钓誉的工具。

楚汉战争中，刘邦和项羽争夺天下。以军事实力而言，刘邦远不如项羽。可是，刘邦善于从政治上打击对方，并常常以此摆脱军事上的被动。他为义帝发丧，就是一个典型事例。

义帝即楚怀王，是继陈胜之后反秦武装的共主。他实际上是战国时楚国国君楚怀王的孙子，名心。他被反秦武装推举为王，是在公元前208年。

陈胜牺牲后，反秦武装群龙无首。面对秦军强大攻势，各路义军会集薛地计事，商量对策。项梁、项羽叔侄和沛公刘邦也分别前往。会议期间，范增找到项梁，他对项梁说，陈胜的失败乃是必然之理。秦始皇兼并六国，楚最无罪。自从楚怀王入秦被扣留不得返国，楚国百姓至今耿耿于怀。所以南公曾说：“楚虽三户，亡秦必楚。”陈胜反秦，却不立楚怀王的后裔，其势自然不可能久长。现在君起兵江东，楚地义军峰起，他们之所以争相归于你的缘故，就是因为项氏世代为楚国将领，希望依你来重新拥立楚国国君的后代。项梁听从范增的意见，在民间求得为人牧羊的楚怀王孙心，立以为楚怀王，以从民望。

楚怀王得立后，义军至少有了一个象征性的指挥中心，形势迅速好转，项羽与刘邦联兵攻城阳；又在雍丘大破秦军，斩杀秦相李斯的儿子李由；项梁也在定陶再破秦军。可惜此时项梁滋长了骄傲情绪，被秦将章邯夜袭得逞，在定陶前线阵亡。于是，义军收缩战线，由项羽军驻城东，吕臣军驻城西，沛公军砀，三支义军成犄角之势。章邯袭破项梁后，又渡河北击赵，进而包围钜鹿。楚怀王见形势危急，就任命宋义为上将军，项羽为鲁公，为次将，范增为末将，率诸将北上救赵。行军途中，因作战意见分歧，项羽怒杀宋义，怀王只得派人立项羽为上将军。项羽由是威震楚国，名闻诸侯。钜鹿一战，项羽率军破釜沉舟，大破秦军，项羽由是始为诸侯上将军。

起初，楚怀王与各路义军将领约定，先入关中者王之。怀王和诸老将认为，项羽为人剽悍，所过无不残灭，而沛公刘邦素宽大长者，故决定由刘邦西进。公元前 206 年十月，刘邦顺利入关，进抵霸上，接受了秦王子婴的投降。二个月后，项羽在取得钜鹿之战的胜利后，也叩关而入。双方为争夺封建统治权力，几乎兵戎相见。只是因为刘邦自认势力不敌，在鸿门宴上卑辞求和，实际上承认了项羽号令天下的霸主地位，才使矛盾暂时得到缓解。可是，项羽派人向怀王报告时，怀王却坚持原定的约言，要刘邦王关中。项羽勃然大怒，以为“怀王者，吾家武信君所立耳，非有功伐，何以得颛主约？……灭秦定天下者，皆将相诸君与力也。怀王无功，固当分其地王之。”因有分王封侯作为诱饵，诸将立即表示同意。项羽于是表面上尊奉怀王为义帝，以“古之王者，地方千里，必居上游。”为由，将义帝由彭城迁到长沙郡，都郴。然后，自立为西楚霸王，又分天下以王诸侯。

项羽分王天下后不久，田荣就在齐地起兵反楚。僻居巴蜀的汉王刘邦，乘此良机，率军明修栈道，暗渡陈仓，举兵东向，与项羽争天下。项羽为消除后患，又阴谋指使九江王英布

杀害了义帝。刘邦率军复出故道后，迅速消灭了章邯等三秦王的势力，并王关中。在采取一系列措施安定民生之后，又从临晋渡河，降魏王豹，虏殷王印，至洛阳。当时，新城三老董公在道中拦住刘邦说：

臣闻“顺德者昌，逆德者亡”，“兵出无名，事故不成。”故曰：“明其为贼，敌乃可服”。项羽为无道，放杀其主，天下之贼也。夫仁不以勇，义不以力，三军之众为之素服，以告之诸侯，为此东伐，四海之内莫不仰德。此三王之举也。

汉王点头称善，于是为义帝发丧，袒临三日。并且发使者遍告各路诸侯说：天下共立义帝，北面事之。今项羽放杀义帝江南，大逆无道。寡人亲为发丧，兵皆缟素。悉发关中兵，收三河士，南浮江汉以下，愿从诸侯王击楚之杀义帝者。

在推翻秦王朝的斗争中，楚怀王（义帝）并不是举足轻重的人物。但从身份地位来说，他是各路义军拥戴的共主，换句话说，他是君，项羽和刘邦功劳再大，也是臣。项羽自恃功高，始则不道怀王的约言，继则放逐义帝，最后竟“放杀其主。”这样，得了一个“无道”，“天下之贼”的罪名。凭借军事实力的大小可以决定某次战役的胜负，但政治上的明暗却影响着民心的向背。影响整个战争最后胜利的是后者，而不是前者。这就是刘邦为义帝发丧的真实用意所在。

沛公为义帝发丧所取得的政治效果是十分明显的。汉二年（公元前205年）夏四月，刘邦率五路诸侯兵东伐楚。到外黄，彭越将三万人归附。随即率师顺利攻克西楚的都城——彭城。由于刘邦的轻敌和项羽率主力反击，汉军在随后的彭城之战中几乎遭到毁灭性的打击。但为义帝发丧和攻克彭城却是汉王刘邦与楚霸王项羽分庭抗礼的一个重要标志。

◇“宽厚以待人”

“宽厚以待人”，也只能视为工具。用得好，可以坐收百万

雄兵，极大的增强自己的威望。用得不好，一旦假戏真做，真心宽厚待人，一定落得身首异处。

能够推功揽过，扬人之长，责己之咎，是刘备能够笼络人心，使将士为他誓死效命的重要原因之一。关羽虽有将才，却也傲气凌人，但却能俯首事奉刘备始终。兵败之际，暂归曹操，曹操待以“上马金、下马银”之厚，终究未能买动其心。张飞生性鲁莽，暴躁如火，但在刘备面前，却能俯首贴耳，惟命是听。这种亲密关系，绝不是单凭桃园结义之举便可维持终生的。根本原因还在于刘备始终能够发现，赞扬他们的长处，从而使关羽的自尊自负得到满足，使张飞的豪气得到舒展。

刘备这种“宽厚以待人”的风度，在他历次危难之际体现得尤为充分。当初，曹操与袁绍官渡、仓亭之战刚结束时，刘备曾率数万人进攻许昌，结果打得大败。刘备领残兵千人逃至汉江沿岸，处境十分狼狈。这时，刘备对身边将士感叹地说：“诸君皆有王佐之才，不幸跟随刘备。备之命窘，累及诸君。今身无立锥，诚恐有误诸君。君等何不弃备而投明主，以取功名乎?”诸将闻听此言，都悲痛落泪。将心比心，主公既为众人考虑，众人也要为主公考虑。这样，即使有些怨气，也顿然消释了。甚至进而转化成为一种凝聚力，转化成为同仇敌忾之激情。

作为一名统帅，不一定自己事必躬亲，主要是把握大方向，善于调理各将的关系，使手下的人充分发挥出积极性和才能，扬长避短，这正是刘备成功的用人之道。

宋国是一个小国，没有多大力量，可它的国君宋襄公却好大喜功，不自量力，一心想称霸诸侯，当上盟主。

有一年，宋襄公主持召集会盟，郑国没有到会，宋襄公就以邻国轻视宋国的罪名，兴师问罪。楚国是郑国的保护国，听说宋襄公派兵讨伐它，便匆忙派兵援救。

宋襄公亲自率领宋国军队，来到泓水岸边，这时正巧遇上

楚国军队渡河，宋国司马子鱼高兴地报告宋襄公：

“国君，现在正是攻打楚国的好机会，你瞧，他们正在渡河，趁这个时候攻击他们，必定获胜……”

“不能这样，人家还没有准备好，怎能突然袭击人家呢，那太不仁义了……”

对岸的楚军全部渡过了泓水，正忙着整理战车、兵戈，司马子鱼又建议说：

“国君呀，现在攻击楚军还来得及，趁他们现在还没有布开阵势……”

宋襄公皱着眉头，也斜着子鱼说：“急什么？人家没摆阵势就打，那是不合礼仪的！”

战机错过了，楚军布好了阵势，喂饱了战马，士兵带好了兵戈，一阵响鼓敲过，楚军如潮水一般冲杀过来，宋国军队招架不住，撒腿就跑。司马子鱼保护着宋襄公退却，楚军追赶上来，一戈刺在宋襄公左腿上，多亏司马子鱼左右掩护，才逃回军帐。

宋国的军队大败而归，宋襄公再也不敢穷兵黩武了，他静心在宫里养伤。

一天，司马子鱼进宫探望他，宋襄公反省说：

“我听古人说君子不伤害伤员，战争中不抓获白头发的老兵，不攻击没有准备好的敌人……”

听了他的蠢话，司马子鱼觉得好气又好笑，耐着性子对他开导说：

“既然与人家作战，双方就互为敌人，你不杀死对方，对方就要杀死你，这是妇孺皆知的事情嘛！假如怜悯对方，可怜白头发的老兵，那就投降好了，何必打仗？打仗就是你死我活的，怎样对自己有利就怎样打，还讲究什么仁义、礼仪？我看国君根本不懂得作战，可又偏要兴师动众……”

“你不知道啊，我是最讲仁德的呀……”宋襄公吞吞吐吐

地辩解说，司马子鱼再也忍不住了，他放声大笑："哈哈哈……你讲的全是虚假的仁德呀……"

宋襄公的伤势日益加重，在第二年夏天死去了。

◇"亲民"、"爱民"

施行"仁政"和"王道"，是中国古代统治阶级经常向被统治阶级伸出摇晃的橄榄枝。所谓"仁政"和"王道"，主要有两层含义：一是强调"亲民"、"爱民"、"安民"、"惠民"，重视"民"的作用，重视民心的向背；二是适当减轻剥削压榨的强度、改善吏治，缓和阶级矛盾，维护统治阶级的长远的根本利益。

从春秋时代开始，随着"民"在社会生产和政治生活中的作用的加强，统治阶级的一些思想家不断提出了"亲民"、"爱民"、"安爱"、"惠民"等等政治主张。这在当时的历史条件下，无疑是一种进步的社会思潮。但是，所谓"爱民"、"惠民"，绝不是统治阶级的目的，而只是一种统治策略和手段。君主"亲其民，视民如子，辛苦同之，将用之也"；"夫君国者，将民之与处，民实瘠矣，君安得肥？"上述言论表明，"亲民"是为了"用民"，"惠民"是为了"利君"。目的是为了统治阶级的私利，表面上却要打出"爱民"的旗帜。不管在实际上干出了多少鱼肉百姓的勾当，官府公堂上却常常高悬着"爱民如子"之类的牌额。这充分表明了所谓"仁政"、"王道"的虚伪性和欺骗性。

"仁政"和"王道"具有很大的欺骗性，它给被统治阶级造成了一种虚幻的希望，使他们把改变现实和寻求自身解放的理想寄托在"圣君贤臣"、"清官良吏"身上，从而在客观上起到了模糊阶级意识、掩饰阶级压迫和剥削的实质的作用。

阶级社会中的道德，就其本质来说，是阶级斗争的一种思想武器。"一切以往的道德论归根到底都是当时的社会经济状

况的产物。而社会直到现在还是在阶级对立中运动的，所以道德始终是阶级的道德，它或者为统治阶级的统治和利益辩护，或者当被压迫阶级变得足够强大时，代表被压迫者对这个统治的反抗和他们的未来利益。"

道德的武器，受到了中国古代统治阶级的高度重视。他们为了巩固自己的统治，除了运用政治、法律等手段之外，还通过道德来论证现存社会制度的合理性和永恒性，利用道德的力量维护本阶级的利益。汉代儒学大师董仲舒对此有一段明确的论述："夫万民之从利也，如水之走下，不以教化堤防之，不能止也。是故教化立而奸邪皆止者，其堤防完也；教化废而奸邪并出，刑罚不能胜者，其堤防坏也。古之王者明于此，是故南面而治天下，莫不以教化为大务。"可以看出，统治阶级"以教化为大务"的目的，就是要加强对被统治阶级思想上的统治和奴役，设置精神枷锁和堤坝，防止人民"犯上作乱"。

中国古代统治阶级在道德问题上玩弄的花招，主要是抹煞道德的阶级性，企图把代替统治者利益的阶级道德装扮成整个社会的大众道德，把统治阶级的阶级意志转化为群众性的传统习惯和行为准则，造成一种广泛性的社会风尚和社会心理，使其成为维护既定社会制度的巨大的精神力量。

从历史实践来看，中国古代统治阶级在道德问题上玩弄的愚民之术是颇有成效的。在长达两千多年的封建社会中，由于历代统治者的大力提倡和维护，封建道德的影响十分广泛而深刻。从早期"君君臣臣、父父子子"的简单道德说教直至系统化、理论化的"三纲五常"，都在一定程度上腐蚀和束缚了被统治阶级的斗争意志，并作为历史发展的一种惯性力量，对社会的进步形成了巨大的阻力和障碍。中国封建社会之所以长期停滞不前，封建道德的深刻影响应该说是其中的重要原因之一。由于道德本身所固有的稳定性特征，即使在封建制度被推翻之后，封建道德的影响仍将长期存在。

中国古代的统治阶级看中了宗教的法力，极力利用宗教作为巩固阶级压迫和剥削的精神工具。他们借用宗教的外衣，传播统治阶级的道德观和世界观，宣扬现世的痛苦来自前生的“罪恶”，受苦受难的人们应当俯首贴耳地甘心忍受今生的痛苦，只有忍耐和顺从才能走向来世永恒的安乐和幸福。

宗教对于被统治阶级斗争意志的腐蚀麻痹作用是显而易见的。因此，宗教的发展，得到了历代统治者的大力提倡和支持。佛教在中国的命运就是一个很好的例证。汉代才从古代印度传入中国的佛教，在魏晋南北朝和隋唐时期获得了迅速的发展，短短数百年间所向披靡，广泛地占据了古代中国的精神文化市场，取得了几乎与儒学平分秋色的地位。其间，虽然有人从儒家的人伦道德和世俗地主的国家利益出发对佛教进行过批判，最高统治者也曾几次发动过禁断佛教、坑杀沙门的较大规模的毁佛运动，但佛教毕竟在中国稳稳站住了脚跟。自从公元一世纪后半叶东汉明帝在洛阳建造了中国历史上的第一座佛寺，至200年后的西晋时洛阳已有佛寺42所。到了公元6世纪的北魏末年，耸立在洛阳的大小佛寺达到了1367所之多，全国的佛寺则数以万计。佛寺数量的大量增加，从一个侧面反映了佛教的迅速发展。与佛教的发展相比，中国土生土长的道教反有些相形见拙。其中很重要的原因，就是因为佛教“绝欲”、“劝善”的教义比起道教的修仙炼丹更能适应统治者麻痹人民的需要。

如果说统治者利用道德和宗教的目的是促使人民“无欲”的话，那么思想文化上的禁锢则是他们企图使人民处于“无智”状态的一种手段。众生“无智无欲”，统治者便可安然无忧了。

春秋战国时期的诸子百家，在许多问题上各执己见、争辩不休，但在实行“愚民”政策方面，似乎找到了共同点而众口一词。道家的老子谆谆告诫统治者：“古之善为道者，非以明

民，将以愚之。民之难治，以其智多。”儒家的孔子认为：“民可使由之，不可使知之。”法家的韩非子则不仅宣扬：“明主之国，无书简之文，以法为教；无先王之语，以吏为师”，而且主张思想、言论、行事一并禁断，即所谓“禁奸之法，太上禁其心，其次禁其言，其次禁其事”。在他看来，实行思想禁锢和控制，是最重要、最有效的“禁奸”手段。总之，上述言论都是从维护剥削阶级的统治出发，企图使被统治阶级没有自己的思想，只能永远处在被欺骗和愚弄的地位。

◇“罪己术”

帝王必须总是装善无比宽厚、仁慈、博爱和高尚，是伟大、圣明、仁德、英武、睿智、忠孝一切优秀品德的化身。必须时时刻刻把自己打扮成菩萨心肠、君父形象、圣贤品德，总是不忘制造种种沽名钓誉、自我神化的机会。

明崇祯十七年（公元 1644 年）二月，即崇祯帝在煤山上吊自尽、明王朝覆亡的一个月之前，李自成的农民军从陕西进入山西，逼近京都，崇祯帝下了一道对自己痛加切责的诏书，其中这样说道：……朕为民父母，不得而卵翼之；民为朕赤子，不得而怀保之。坐令秦、豫丘墟，江、楚腥秽，罪非朕躬，谁任其责！所以使民罹锋镝，蹈水火……皆朕之过也……又朕之过也……

这类“圣旨”有个专门名称，叫“罪己诏”。下“罪己诏”，是帝王面临重大政治危机时所采取的应急对策之一，因此下这类诏书，我们可以看作是帝王为延续其统治而不得不使用的一种特殊策略——“罪己术”。

当大家看到皇上颁布这样“诚恳”的“自我批评”文字时，就会更加坚定他们“皇上圣明”的信念，并为此效忠，这就是“罪己诏”特有的政治效果。晋人习凿齿曾对此发过这样的议论：“承认过失而使事业兴盛，这是最聪明不过的做法。

如果推诿过失，只宣扬自己的成功，不提及自己的失误，以致上下离心，人才流失，那才是最愚蠢的做法。”

“罪己”的做法追溯起来，几乎是和“家天下”的制度同时产生的。相传上古帝王禹、汤都曾因灾而罪己。

汤王是商代的开国君主。在他当政期间，曾连续7年大旱。于是，他就剪下自己的头发和指甲作为自我处罚，并跑到神社去向上天祈祷，对上天说：“你为何降灾于民众？难道是我施政有过错吗？或者是使用民力太多？或者是宫殿造得太多了？或者是有女人干政？或者是我收受了别人的贿赂？或者是听信了别人的谗言？”

帝王将过失揽归自己，说一声“一切责任由我来负”，看来不易，说穿了却很有“障眼法”成分。当然，我们不否认确实有个别帝王，是诚心要使天下大治而“罪己”的：其一，帝王的“罪己”，不像大臣承担责任那样有贬官的处分，如蜀相诸葛亮在初出祁山战败后，上表后主刘禅引咎自责，自贬三等之类。皇帝还是皇帝，不损一根毫毛。其二，帝王“罪己”列举的种种过失，事后是否真的作为实事来办，是无人敢去查问的。既然如此，又何妨不多说些漂亮话、廉价地换回一点支持呢？

像崇祯这样“罪己”的例子，在历史上不算少数。宋徽宗宣和七年（公元1125年），金兵在对辽战争结束后，渝盟南下，徽宗束手无策，向大臣宇文虚中请教。宇文虚中说：“今日宜先降诏罪己，更革弊端，俾人心天回，则备御之事，将帅可以任之。”于是，徽宗委托宇文虚中给他起草了一份“罪己诏”，除批评自己的错误外，还表示“思得奇策，庶解大纷”的愿望，恳切地要求“中外臣庶，并许直言极谏”。徽宗看后，说：“今日不吝改过，可便施行”。结果怎么样呢？史载“自金人犯边，屡下求言之诏，事稍缓，则阴沮抑之。当时有‘城门闭，言路开；城门开，言路闭’之语”。建炎三年（公元1129

年），宋高宗赵构下诏"罪己"，一本正经地给自己列举了四条过失，并要臣下将此诏"遍喻天下，使知朕悔过之意"。当时有个叫张守的大臣当即上书，对高宗的"罪己"提出批评，说现在徽、钦二帝尚在金人手中，如果陛下真的为他们着想，切实尽心于恢复大业的话，"天不为之助顺者，万无是理也。今罪己之诏数下，而天未悔祸，实的所未至耳。"

正因为"罪己诏"是这样一种把戏，所以在上层争权夺利的斗争中，常常被作为工具来运用。明英宗在将军石亨和宦官曹吉祥的帮助下，以夺门之变重登帝位，但很快就疑忌起权势过高的石亨和曹吉祥来。那里正好遇上宫内承天门火灾，于是英宗就让人起草了一份"罪己诏"，名义上自责，实际上却是"历陈奸邪蒙蔽状"，把矛头直指曹、石二人。明万历帝继位初年，因年纪尚幼，由母亲李太后和内阁首辅张居正内外监护辅政。万历当时还是个孩子，在宫中常有些越轨行为，李太后和张居正就常用"罪己"的手段来处罚他。一次，万历喝多了酒，乘兴命内侍唱个新曲，内侍推说不会，万历便要用剑砍他，经劝说后，还割下了他的头发，说是"割发代首"。"割发代首"也是和"罪己"类似的一个典故。曹操曾立下一条军令，说是士兵行军凡踩坏麦田者，罪当斩首。所以他的士兵每逢麦田，总是下马扶着麦子走。一次曹操自己的坐骑受惊，踩坏了一大片麦子，曹操命令他的秘书（主簿）议罪。秘书认为法不加尊。曹操一本正经地说，军令是我制订的，怎么能被我自己来破坏呢？不过我是一军的统帅，死了就没人来带兵了。于是就割下一缕头发，代替自己的头颅，通报全军。

次日，太后听到这件事，与张居正一起斥责万历，直把这个小皇帝责备得痛哭流涕，叩头认罪，保证愿改时，太后才让他将张居正起草好了的"罪己诏"朗读一遍，并亲手抄好，公布周知。这种形式的教育，是万历始终感到头痛的事。

许多帝王常常在逝世前留下的遗诏中"罪己"。例如清顺

治帝在遗诏中曾列举了自己当政的十四件大事以自责。这种“罪己”诏一般有两种可能的意义，一种是遗诏出于新继位的皇帝及辅政大臣之手，他们本来对“大行皇帝”执政的事务有诸多不满之处，但儒家有“三年不改父之道”的遗训，所以儿子一上台就推翻老子的事功，无论如何总有点“名不正言不顺”，于是就借老子自己的嘴巴来“罪己”，再由新皇帝来加以纠正，这样就“顺”很多了。另一种是遗诏确实出于“大行皇帝”生前草就，但这并非他真有“悔过之意”——如果有，生前改过的机会有的是，大可不必在死前作总检讨——而是生前“洞知其蔽”，却因“众所周知”的原因不愿改，为了在身后留下个好名声，所以在临死前才来一番“罪己”悔过。

■ 为人之道厚心奇学十二：蒙蔽迎合

——蒙蔽迎合，是位居人臣者觊觎王座的前期准备。古往今来，欲夺位者，无权时莫不谦恭卑下，蒙蔽迎合大权在握的君主。一旦把住了大权，就不再谦恭迎合了。

三国时期，魏国曹操的两个儿子曹丕与曹植争夺太子之位，两人势力不相上下，老父曹操也难以定夺。一次，曹操要去出兵打仗，命曹丕、曹植两兄弟送行，实际上也是在观察二人的优劣，素有文才的曹植马上拿出一首感人至深的诗来，情深意切地朗诵起来，曹操大为欢喜，而曹丕却一言不发，只是泪流满面，最后不禁号啕大哭，对老父亲出征显出无比担忧的样子，这使得曹操立马转变了态度，长子曹丕才是实事求是的正人君子，不像次子曹植那样华而不实，从此就决定了太子的归属，而曹丕的这番表演，是贾诩给他定的“深自砥砺”的固宠之计，这是他预先谋及曹操身后自己政治命运的极高明的一

着。后来曹操就立太子问题还征询过他的意见，贾诩避不作答。曹操问他为何不作声，他说在想袁绍、刘表的儿子们因争立而互相残杀的事。曹操听后大笑，从此再也不提改立太子的事了。贾诩冒险在“有权术”的曹操眼皮底下走了这一着棋，深怕被曹操看破机关，从此闭门自守，不再和王公大臣拉拉扯扯。曹丕一称帝，就想起这位贾诩对他的“恩情”，立刻任命他为太尉。

◇ 赵穿阳奉阴违杀晋灵公

鲁文公六年（公元前621年，）晋襄公病死，他的儿子夷皋还是一个襁褓中的孩子，不能理政．执政大臣赵盾心想从晋文公的儿子中立一年长的公子为晋君，于是派人去秦国迎立建公之弟公子雍。赵盾说：“公子雍善良又年长，先君也很喜欢他，他又与秦国亲近，秦国是晋的老盟友，所以，立一个善良的人为君主，国家会随之安定；立先君所爱的儿子为君，就是孝行；联合晋的旧盟国，有利于国家就是忠诚；尤其是现今国难当头，立年长者为君，符合臣民的愿望。”当时大夫贾季一心想立文公的另一个儿子在陈国的公子乐，为了杜绝贾季的希望，赵盾专门派人把回国途中的公子乐杀死，贾季不甘示弱，派人刺死了赵盾的亲信大夫阳处父后，自己逃到狄国，避难出走。

正在赵盾等为立君问题矛盾对峙，而公子雍由秦兵保护返回晋都的时候，晋襄公的夫人穆嬴抱着怀中的太子，每天到朝廷上痛哭，说：“先君有什么罪过？他的儿子有什么罪过？舍弃嫡长子为君，到外国去迎立庶子，把太子放在什么地位？”散朝之后，穆嬴又抱着孩子到赵盾家中，向赵叩头下跪，说：“先君临终时，把这个孩子托付给你，还说这孩子很聪明，寡人愿意由你辅佐，成才不成才，就看你对他的教育怎么样？先

君已逝，可是他的话还在耳边，现在你要抛开太子不管，怎么对得起死者呢?"

赵盾和朝中诸大夫都被穆嬴哭诉一事纠缠得头昏脑胀，又担心出现意外，于是，改变主意，放弃迎立公子雍，决意立太子夷皋为君主，是为晋灵公，为了防备公子雍回国添乱，赵盾还亲率三军，在令狐与秦康王派遣的护送雍的秦军队打了一仗，击溃了秦军。到秦迎立雍的晋大夫先茂，因为晋国失信，蹲在秦国不敢回国了。

年幼的灵公上台后，朝政由赵盾主持，他尽心辅政，对外巧施外交，对内严于律法，执政期间，几次召开诸侯大会，如鲁文公十四年在宋地新城的会盟，过去附属楚国的陈国、郑国、宋国，都改而听从晋国的号令，连周匡王与人发生纠纷，也请晋国赵盾去为他们居中调停。一晃十多年过去，晋灵公由刚立时的毛孩子长大成人开始亲政。可是他是一个荒淫无道的君主，鲁文公十五年，他与宋昭公，卫成公，蔡庄侯等各国诸侯在启城会盟，讨论伐齐大计时，居然接受贿赂，使诸侯国军队中途而退，舍弃了到手的弱齐的机会。他对内向人民横征暴敛，贪图奢侈。所居宫室雕梁画栋，政事不理，却极喜做恶作剧，经常站在宫台上，用弹弓向下击打过路百姓，见到人们鼻青眼肿，抱头逃窜，开怀大笑，以此为乐。一次，他的厨师因烹熊掌不熟，就被杀死，剁成肉坯，用草席裹着拖到宫外，经过朝廷时，被赵盾看见，感到灵公如此行事，必将危及国家的安宁。他马上站起，要去谏争，大夫士会认为不如让自己先去劝说，否则两人一道劝谏被灵公杀掉，以后就再也没有人诤争了。士会一连上朝三次，都被灵公伪装没有看见，不予理睬。后来士会总算找到了灵公，灵公马上说"寡人已经知错。"但他过后照样挥霍无度，大肆刮民。由于赵盾多次当面直谏，灵公非常讨厌他，到了鲁宣公元年（公元前608年）因为灵公的

奢侈无度，朝中卿大夫们一致要求把朝政交赵盾主持，由此，灵公视赵盾为眼中钉，加上奸人屠岸贾从中挑拨，灵公竟然两次派人刺杀赵盾。一次灵公派武士去赵盾家刺杀，武士一大早潜入赵盾府中，见到赵盾的寝室门已经打开，赵盾早已穿好朝服正襟危坐在室内，只是起来太早，坐在那里打盹。武士见状，退回室外，感叹道："如此勤奋为国，恭敬君主、替民办事的好人，才是百姓的主人，杀死这样的人是不忠，不杀又违背了君主的命令，如此两难，还不如死了好。"结果自己撞死在赵盾家院子中的一棵槐树上。公元前607年秋九月，晋灵公亲自出马，假意请赵盾进殿赴宴，暗中伏下甲士，想乘机杀赵盾，赵盾不明就里，正在饮酒，幸亏他的卫士提弥明细心，觉察到情况异常，赶紧扶赵盾下堂，灵公见一计未逞，又放出恶狗咬赵盾，提弥明出拳击死恶狗，挥剑杀向围上来的甲士，不久力竭战死。赵盾正在孤身奋战时，突然甲士中一人倒戈反击，原来这个甲士以前曾受过赵盾的救济，后来进宫当了灵公的甲士，他感激赵盾在自己困难时伸出援助之手，此时感恩反戈。赵盾在他的掩护下，走出宫殿，也来不及收拾行装，就离城外逃，出城时遇见了族弟赵穿田猎归来，得知晋灵公杀赵盾的详情后，他让赵盾暂时外出避祸，朝廷的一切事宜由他来安顿。

赵穿是晋襄公的女婿，灵公的姐夫，平时与赵盾关系亲密。赵盾逃走后，赵穿旋即上朝，装出一副诚恳的样子，对晋灵公说："我们赵家人犯了错误，侵犯了陛下，请贤君免掉我的官职，处治我吧！"晋灵公一听，以为赵穿诚心诚意来道歉，倒也心中感动，就说："此事与你无关，是赵盾犯了欺君之罪，你还是好好供职吧！"赵穿又说："做国君最大的快乐就是及时行乐，先前齐桓公宫内美女充斥，正宫之外，还有妻妾六人，先君文公六十多岁还纳姬拥美，贤君正当年壮，何不多选美女

入宫呢?”晋灵公本性荒淫，经不住赵穿鼓动，赶紧问他：“你看这事谁办合适呢?”赵穿答道：“大夫屠岸贾可以办理。”灵公听信了赵穿所说，很快把屠岸贾打发到国中负责选聘美女事宜。

赵穿见灵公已上圈套，又进一步施放迷惑烟幕，他装作十分关切灵公安全的样子，上朝对灵公献言：“贤君经常出宫，安全很重要，我想挑选一些粗壮甲士，卫戍陛下。”灵公夸赵穿忠诚，很高兴地接受所请。赵穿立即回府，挑出二百心腹甲士，详细布置好任务。第二天，赵穿奏报灵公：“甲士已经齐备，请您检阅吧!”于是灵公在桃园阅看甲士，果然个个英武过人，灵公心中大喜，令传人赐酒宴赵穿，两人行酒饮宴，正在酣热口干时，赵穿发出动手暗号，站在左右的二百甲士，立即挥戈向前，灵公还未来得及吭声，已被甲士砍下了脑袋。

赵穿杀死灵公后，立即派人通知赵盾。赵盾尚未逃出晋国国境，被赵穿遣人追回，请回都城主持国政，赵盾回都后，派赵穿前去周天子处，迎立晋文公另一儿子黑臀回国为君，是为晋成公。赵盾又改革旧的宗法制度，加强国内公族力量，由此以后，赵氏公卿逐渐占据晋国朝廷的重要职任。

赵盾是晋国卿大夫中，一位有名的才干之臣，晋襄公时，拜为中军佐，居朝廷政要，史载他上任后制定典章，修正法令，清理狱讼，惩治罪犯，兴革国政积弊，选贤任能，完备晋国法律制度，促进了晋国社会的发展。但就是这样一位才干贤卿，遇上了一个荒淫奢侈，残暴纵欲的暴君，也是正不压邪，两次被暗刺，险些丧命，最后只得匆匆逃向国外。对付此类暴君，倒是要弄阴谋的族弟赵穿方法有效，他一味以言语奉承，曲意逢迎，顺着荒淫的灵公心意，选美女，说好话，表忠心，做假戏，以“笑口忠诚”，掩盖自己的诛杀动机。待到灵公被迷惑欺骗，赵穿就以“尽忠”的二百甲士一举而诛，使灵公人

头落地，尚不知自己冤家的面孔。此事例证明，政治斗争之中，计谋的运用是何等的重要，正人者赵盾之失利，行计者赵穿之胜利，正应了阴谋者胜。

◇ 王莽厚而成名

王莽开头以皇亲国戚起家，屈己下人，勉力而行，从而博取名誉，赢得了家族称赞，等到他登上高位，辅佐朝政，一副为国家辛勤工作、公正贤良的表象，他表面上好像宽仁厚道，本质上却虚伪奸诈邪恶，他能篡夺皇位、窃取政权，靠的就是大奸似忠的假面具。

公元前 52 年，汉太子刘爽宠爱的美女司马梯得病而死，自此太子闷闷不乐。一日，皇后，为刘爽推荐五名美女，刘爽哪有心思，一个也看不上眼，被逼不过随手指了一下离自己最近的那个说，此人不错。此人名叫王政凤。

王政凤被送入太子宫，太子早已忘却此事。一天在宫中，无意间撞见王政凤，认真一看，十分漂亮可爱，他仔细一问，才想起那日之事。一时兴起，当时引人内室，脱光衣服，云雨一番。王政凤好福气，只这一次宠幸，肚子就大起来，这宝贝肚子真争气。这肚子一大，大出了王家的显赫，大出了王莽的篡政。王政凤怀胎十月，生下一男，皇帝、皇后、太子都喜不自禁，皇帝为此皇孙取名刘骜。

过几年宣帝死，太子刘爽即位，是为元帝。又过了几年，元帝死，刘骜即位，是为明帝。王政凤成了皇太后，刘骜舅父王凤成了大司马，王凤的几个异母兄弟都封了侯，王家一下子显赫起来。

王莽的父亲王曼也是太后的异母兄弟，但王曼死得早，未能封侯，相比之下，王莽家就比较寒酸。少年王莽立下大志，决心有朝一日位极人臣，让那些飞扬跋扈的兄弟们看一看。

要想爬上高位，必须要养个诚实的好名声。于是，王莽发愤读书，勤学好问，生活节俭，疏远游手好闲之徒，结交饱读诗书的京中名士，对人礼貌，十分恭谨，于是在京城中首先获得了好名声。

有了好名声，并不等于能爬上高位，最关键的是那位当大司马的王凤。于是王莽就竭力讨好王凤。有一次，王凤得了病，这可是一个绝好的机会，他精心伺候伯父，直守在病榻边，细心照料，事必躬亲。小至请医把脉，大至煎药倒尿，毫无怨言，煎好药时还要亲口尝一尝。王凤病重时，他衣不解带，昼夜服侍，脸都顾不得洗，这种诚心令伯父非常感动。王凤在临死之时，亲口向太后交托要她照顾王莽。王莽得以升为“黄门侍郎”后又升为“射声校尉”。

除了王凤外，王莽对其他几位叔父，也千方百计地表示出尊敬、诚厚、老实、勤俭的样子。终于又感动了一位叔父王商。王商细一思量，这整个王家花花公子多，勤俭弟子少，真正能保住王家基业的只有王莽一个。于是他上书皇上，表示愿意把自己的封邑分出一半给王莽，让他也封侯；朝中大臣也纷纷上书，夸奖王莽德才兼备，应该重用，引起皇帝重视。成帝永始元年（公元前16年），王莽被封为新都侯，官职又升到骑都尉，光禄大夫。

王莽虽然做了大官，丝毫不敢大意，仍然是一副谦逊谨慎，诚厚忠心的样子，而且生活也十分节俭，不蓄家财，钱财都用于资助名士，颇有轻财重义的豪爽气概。

王莽的哥哥王永早死，王永的儿子王光和嫂子由王莽供养。王光在大学读书，王莽特地带了酒肉等礼物慰问王光的老师，与王光一同读书的同学也受到赠送。王莽身居高官，如此礼贤下士，令大学的先生们感激不尽，这些先生们官位低微，一副寒酸相，谁又看得起他们，惟独王莽慧眼有珠。这样一

做，先生学生争相宣传王莽的美德，远比今日在电视上做广告要光彩得多。

朝中继王凤任大司马的王根也是王莽的叔父，王根病重，多次请示卸任，王莽遇到千载难逢的时机，但王莽有一表弟淳于长挡在他前面。

淳于长善于辞令，挥金如土，淫于声色，机敏能干，很得成帝宠爱。成帝对他可以说是言必听，计必从，而此人官位又在王莽之上，看来此人代替王根的可能性极大。

找准了打击的对象，王莽就行动起来，他四处打探，寻访淳于长的劣迹。

淳于长淫于声色，与一个名叫许姣的女人私通，后来干脆取为小妾，这许姣却是成帝后妃之一的许后的姐姐。

许后曾一度受宠于成帝，但她自不量力，想与倾国美人赵飞燕争宠，用巫术诅咒赵飞燕，事发被废为普通妃嫔，皇后的位子也被赵飞燕夺去。许后哪里甘心，想再次博得成帝欢心，她看到淳于长在成帝面前受宠，想通过姐姐许姣与淳于长联系，贿以各色的奇珍异宝。淳于长也是色胆包天，看许后虽被废去，但姿色亦佳，还想揩点油，写给许后的信，用种种下流的话调戏她。王莽查到许后向淳于长行贿的事后，立即向王根、太后、成帝告发。经严厉审问拷打，审出真相，淳于长便以大逆不道的罪名被杀死在狱中，王莽的一大政敌被除去了。

于是，王根在奏章中保举王莽，公元前8年，王莽出任大司马。

王莽因为大司徒孔光是著名的儒者，辅佐过三个皇帝，是皇太后所尊敬的人，全国人都相信他，于是极力尊敬地对待孔光，选用孔光的女婿甄邯担任奉车都尉加侍中衔。所有哀帝的外戚和他向来不喜欢的在职大臣，王莽都罗织他们的罪名，写成请示奏章，让甄邯拿去交给孔光。孔光一向小心谨慎，不敢

不送上这些奏章，王莽再报告皇太后，总是批准这些奏章。

当时依附顺从他的人被提拔，触犯怨恨他的人被消灭。王舜和王邑成为他的心腹，甄丰和甄邯掌管纠察弹劾工作，平晏管理机要事务，刘歆主管典章制度，孙建成为他的得力助手。还有甄丰的儿子甄寻、南阳郡人陈崇都由于有才能而得到王莽的宠爱。王莽脸色严厉，说话一本正经，想要有所行动，只须略微示意，同伙就会秉承他的意图明白地报告上去，而王莽自己却磕头哭鼻子，坚决推辞那些事，对上用这种手段迷惑皇太后，对下用这种手段向广大群众显示诚实。

一次，大臣们向太后报告说，王莽应该比照以前的大司马霍光和萧相国的成例受封。王莽上报告说："我和孔光、王舜、甄丰、甄邯共同决策拥立新皇帝，现在希望仅条陈孔光等人的功劳和应得的赏赐，放下我王莽，不要和他们相提并论。"大臣们建议说："王莽虽然克己让人，朝廷还是应当表彰，及时给予赏赐，表明重视首功，不要让百官和人民群众失望。"皇太后便下诏书把召陵、新息两县民户二万八千家封给王莽，免除他的后代的差役义务，规定子孙可以原封不动地继承他的爵位和封邑，褒赏他的功勋，仿照萧相国的成例。任命王莽担任太傅，主持四辅的工作，称号安汉公。把从前萧相国的官邸作为安汉公的官邸，明确规定在法令上，永远留传下去。

当时王莽装作诚惶诚恐的样子，不得已才上朝接受策命。王莽接受了太傅的官位和安汉公的称号，辞谢了增加封地和规定子孙可以原封不动地继承爵位、封邑这两项赏赐，说是希望等到老百姓家家都富足了，然后再给予这样的赏赐。各大臣又力争，王莽又推辞没有接受，而建议应当把诸侯王的后代和自从高祖以来的功臣子孙赐封为列侯。

王莽已经赢得了大家的好感，但他最想要的是专权独断，随着地位的巩固和权势的增长，王莽的权欲愈益滋长。他从政

治斗争的得失中认识到，控制皇后是至关重要的，这可以更加巩固他的权位。他在元始二年（公元2年）提出为平帝议婚，打算乘机把自己的女儿配为帝后。为此，王莽展开了各种活动，终于达到了目的。

不久平帝去世。在议立新君时，元帝一系的子孙已经灭绝，宣帝一系有曾孙数十人，他们都已成人，不利于王莽篡位。王莽借口"兄弟不得相为后"，就在宣帝玄孙中挑了一个年仅二岁的刘子婴来继位，以便从中行奸。这时，王莽的党羽迎合王莽的意思，假造了一个刻有"告安汉公莽为皇帝"的符命石。王莽的党羽上奏王政君，王政君坚决反对："这种诬告天下的事，不可施行。"然而，王政君经不住位居高官的王莽党羽的蛊惑，糊涂的王政君竟然下令允准王莽"如周公故事"。至此，王莽名义上虽是"摄皇帝"，而其它一切礼仪、制度都与皇帝无异了。

当了摄皇帝，想当真皇帝。王莽的党羽密谋弄假成真时，王莽"谦恭"的假面具被揭开，"巧伪人"的真面目暴露无遗。一些过去对王莽认识不清的人和部分汉室子弟开始觉察了王莽的野心，他们举行了好几次试图推翻王莽的起事和政变，但都没有成功。王莽的党羽把这些比为周公居摄时的"管蔡之变"，说什么"不遭此变，不章圣德"。但王莽心中明白，深恐夜长梦多，就在他"居摄"的第三年便匆匆忙忙公开篡位夺权了。当他派堂兄弟王舜去向王政君索要传国玉玺，准备位登大宝时，王政君才彻底地看清了王莽的真面目。她痛骂王莽和王舜，把传国玉玺狠狠地摔在地上。从此，王政君与王莽彻底决裂，退居深宫，仍穿汉家服饰，按汉廷旧制生活，以示坚守名节，不与王莽同流合污。

公元6年，王莽正式称帝，国号为"新"。值此，王莽彻底暴露了"大奸似忠"的伪装面具。

◇以诡诈手段取得皇位

隋炀帝杨广是历史上著名的荒淫暴君。他在位的十三年，穷奢极欲，恣意妄为，大兴土木，广费劳役，急征暴敛，耗尽民力。他拒绝忠良，宠信奸臣，耽迷酒色，残杀良民，直至闹得民怨沸腾，农民起义军四起，众叛亲离，最后被自己的亲信卫队勒死，使隋王朝未传二代，短命而亡。

但隋炀帝的父亲隋文帝杨坚却是历史上著名的崇尚节俭的有为之君。他平陈之后，结束了南北朝的长期纷乱局面，统一了中国，实行"薄赋敛，轻刑罚，内修制度，外抚戎克，每日听朝，日昃忘倦，居处服玩，务存节俭。无金玉之佩，常服率多布帛，装带不过钢铁骨角而已"，以致"仓廪实，法令行，君子咸乐其生，小人各安其业，二十年间，天下无事，区宇之内晏如也。"（《隋书·高祖纪》）

隋文帝杨坚有五个儿子，杨勇、杨广、杨俊、杨秀、杨谅。杨坚曾向群臣夸耀："前世天子，溺于嬖幸，嫡庶分争，遂有废立，或至亡国；朕无姬侍，五子同母。可谓真兄弟也，岂有此忧也！"（《资治通鉴》）的确，他这五个儿子开始并不完全都是无能之辈，那么，为什么这位有名的节俭皇帝却偏选中了这么个有名的奢侈浪子作他的皇位继承人？结果，不仅他所苦心经营的王朝被弄得短祚而亡，就是杨家几个"真兄弟"也在权势斗争的残杀中，"五子皆不以寿终"。

看一看杨坚为什么废了长子杨勇而选中了次子杨广作他的继承人，看一看杨广为取得皇位继承权而作的一切，对帮助人们识别伪装者和阴谋野心家是有好处的。

依据史书记载，杨广之所以能战胜其兄杨勇，使得父亲信任而被确定为皇位继承人，除他本身具备的某些条件外，他主要是靠伪装和阴谋。

他本身有两个主要优势，一是建立过军功，二是有文学才能。

杨广在十二岁时即被封为晋王、并州总管、上柱国、河北道行台尚书令，屯兵并州（州治在晋阳），与突厥接壤。当时突厥分为东西两部，西突厥强大，数侵东突厥。隋文帝命杨广援助东突厥战败了西突厥。东突厥沙钵略可汗感恩隋朝，情愿称臣，上表说："天无二日，土无二王，大隋皇帝真皇帝也，愿永为藩附。"杨坚当然很高兴，下诏："沙钵略往虽与和，犹是二国，今作君臣，便是一体。"这份功劳，当然记在了杨广的名下。

隋文帝统一北方后，举兵伐陈，这是统一中国，结束南北朝纷争局面的最重要的一次军事行动。这次出兵共五十一万八千人，九十个行军总管，皆受行军元帅晋王杨广节度。他是这次重大军事行动的总指挥。这年杨广才只有二十岁。众将大败陈军，杨广进军陈都建康（今南京），先将陈朝最为人们痛恨的施之庆等五个奸臣，"以其邪佞，皆为民害，斩于阙下，以谢三吴"。命人只"收图籍，封府库"，但于陈宫的"货财则一无所取"。于是"天下皆称道（杨）广，以为贤"。因此次军功，他被晋升为国家的军事最高长官太尉。

杨广长得很俊，不仅"美姿仪"，而且"性敏慧，沈深严重，好学尚属文"。他的诗写得很好，于今流传下来他的七首诗，并非都是艳诗。如他在行军经过长城时所写的《饮马长城窟》："萧萧秋风起，悠悠行万里。万里何所行，横漠筑长城，岂台小子智，先圣之所营，树兹万世策，安此亿兆生。讵敢惮焦思，高枕于上京，北河秉武节，千里卷戎旌"就很有气势，在艺术上一扫六朝的那种绮丽纤细诸风，在内容上，把筑长城的秦始皇目为先圣，说筑长城是"万世策"，能"安亿兆生"。在《白马篇》里又写道："……英名欺卫（青）霍（去病），智

策蔑（陈）平（张）良。乌夷时失礼，卉服犯边疆，征兵集蓟北，轻骑出渔洋……本持身许国，况复武功彰，会令千载后，流誉满旗常。”抒发其仰慕秦皇汉武之志，气势不同凡响。他在行军云中（今大同）时，突厥启民可汗奉酒迎送。他又赋诗：“呼韩稽颡至，屠耆接踵来。何如汉天子，空上单于台。”笑话当年汉高祖刘邦曾被突厥冒顿围困于白登（在今大同市东）的故事。这些诗虽然多是在杨广当皇帝后所作，但从此可以看到他的文学功底之深，当是他青少年时期就已打下了良好基础的原故。他在当皇帝后曾自负地说：“人皆谓我承接父统而有四海。假如让我与士大夫比试才学，我也该被选为天子。”并非完全无因。

他能带兵打仗又能作赋吟诗。他充分利用这两个优越条件，再加之他在未作皇太子前为了沽名钓誉，“敬接朝士，礼极卑屈”。因而博得“声名籍甚，冠于诸王”。在他周围早已集结了一批文武朝士。但仅凭上述的这两个条件就想作皇位继承人还远远不够。因为按照封建社会的传位惯例是“继嗣以嫡，无嫡以长”。杨广是次子，他哥哥杨勇既是嫡子也是长子，且是杨坚与独孤氏为布衣时所生，理所当然地早已被立为太子，若无重大罪过，是不能轻易更换储君的。这样一心觊觎太子宝座的杨广就要等待机会和极力活动。

太子杨勇也非庸碌之辈，文帝曾经常让他参与研讨决定国家的军政要事。杨勇经常能提出自己的见解，由于他提的有道理，所以“皆纳之”。由此看来，隋文帝并非不喜欢杨勇。但杨勇和杨广的个性相反，他“性宽厚，率意任情，无娇饰之行”。就因为他性情直率，不会矫饰作假，才成了“敏慧沈深”、“善于饰名”的杨广的手下败将。

隋文帝崇尚节俭，可是杨勇在这方面不加注意，他穿的蜀地所产锐甲，本已十分精美，可是他又令人再加装饰，这引起

隋文帝的大不高兴，就训戒他："自古帝王未有好奢侈而能长久！"并将他昔日所穿过的旧衣一件和所吃过的腌菜一盒令他"时观之以自警戒"。又加上冬至时百官到太子宫给杨勇祝贺节日，杨勇"张乐受贺"，也遭到"天性沉猜"的隋文帝的疑忌。渐渐的，他失去了父亲的信任。

独孤皇后性情妒忌，最不喜欢皇帝另有新欢，使得隋文帝对"后宫莫敢进御"。可是杨勇并不注意这点，他不爱独孤氏为他娶的太子正妃元氏，而宠幸偏妾云昭训，元氏因心疾而亡，独孤后怀疑是被太子和云氏害死，从此独孤后对他心生反感，常常"求（杨）勇过恶"。他又失去了母亲的信任。

杨广却窥破时机，"弥自矫饰"，表面上一反杨勇所为，他本来妾媵无数最为奢侈。但当他获知隋文帝与独孤皇后要到他的王府来时，就立即"将美貌姬妾藏于别室，惟留老丑者，穿着布衣，侍奉左右"；又把华丽的纬帐暂时撤走，改用素色稀布，还故意将乐器的丝弦弄断，让上边落满灰尘，更装着平时只与正妃肖氏居处，不近任何姬妾。隋文帝夫妇见状，当然非常高兴。因此对他更加器重。

杨广一方面揣摩皇帝、皇后所好，一方面广结心腹，凡是皇帝、皇后派遣的人到王府，不分贵贱，他都和肖妃亲自迎接，赠以厚礼，使得这些人在帝后面前，无不称其仁孝。杨广还结交善于相面的人，送他们厚礼，让他们当着皇帝的面，故意遍视五位皇子，然后悄悄对文帝说："晋王眉上双骨隆起，贵不可言。"文帝问大臣韦鼎："我诸儿谁可继位？"韦鼎心知他最喜欢杨广，就附和说："至尊、皇后所最爱者当与之。"

杨广既然已经成功地取得皇帝皇后的好感，下一步就是设法除掉杨勇，他挖空心思也没有找到杨勇的罪过，就只好靠造谣中伤来陷害他这位"性宽厚"的兄长。杨广入宫拜辞母后时，故意伏地痛哭说："臣性识愚下，不知何事得罪东宫，常

欲屠杀陷害于臣，每恐馋僭生于枕抒，鸩毒遇于杯勺，是以勤忧积念，惧履危亡。”独孤后听后大怒，愤然说：“我在尚如此，我死后当鱼肉汝乎？东宫无正嫡，至尊千秋后，汝兄弟向阿云儿参拜，此是何等苦痛！”从此，这位与隋文帝并称“二圣”的独孤皇后，下决心废掉杨勇，另立杨广。

但起决定作用的仍然是杨坚，杨广得下功夫攻开这座堡垒，但文帝素来“性严重明敏”，靠直接造谣中伤是行不通的。杨广知道，在满朝文武中，能左右影响皇帝的，只有杨素一人，而杨素最听兄弟杨约的话，于是他和心腹宇文述密谋，用博戏的办法厚赂杨约。又通过杨约鼓动杨素说：“太子每切齿于执政（当时杨素是宰相），一旦主上晏驾，太子用事，恐祸至无日。如能请立晋王，晋王必永铭骨髓。斯则去累卵之危，成太山之安，可以长得荣禄。”老谋深算的杨素闻言大喜，就常在皇帝、皇后面前“盛言太子不才”，又谎奏太子“杨勇怨望，恐有他变，愿深防察”。

杨素是杨坚最信任的重臣，杨素对太子的诋毁，不由杨坚不信。于是就将东宫宿卫之人，“有勇健备咸屏去之”，并加强自己的护卫，以防生变。与杨素关系密切的太史令袁充又上奏说：“臣观天文，呈太子当废。”这样，除皇后、爱子、大臣以及左右亲信等都经常在皇帝耳边语诬太子外，又加上了天上的“星辰”也要求废掉太子，这就更使“性宽厚，不知矫饰”的杨勇更难保住自己的太子地位了。

但隋文帝虽然对太子疑忌忿懑，总认为杨勇是他和独孤后“布衣时所生，又是嫡长子，望其能渐改”，一直隐忍不定，未下废立决心。杨广就又重金买通了太子身边的幸臣姬威，“令伺太子动静，密告东宫过失”。于是“内外宣谤，过失日闻”。诸如诬陷杨勇曾说过：“今上作天子，竟令我不如诸弟，一事以上，不得自遂，我大觉碍身。”还说他指着皇后身边的侍儿

说："是皆我物。"还说太子养马千匹，是准备造反时，守住城门，饿死父皇。最为致命的是诬奏杨勇曾让巫师卜吉凶，说"至尊忌在十八年，活不长久。"

隋文帝听后，气得泫然落泪说："谁非父母生，乃至于此！"他命杨素对太子讯鞠实情。又亲自数遣使者责问杨勇，但杨勇极不承认。就在这样毫无实证的情况下，隋文帝还是听信了严妻、爱子、侍臣等的诬陷，于隋文帝仁寿二年（公元602年）将杨勇废掉，立次子杨广为太子，并囚杨勇于东宫，交付杨广看管。杨勇自以为无罪，多次请求见父皇申冤，杨广都不让。

杨勇出不去，就于院中爬至树上大叫，想让父皇听见，能被召见。杨素又奏言废太子杨勇"情志昏乱疯癫病狂，不可复收"。隋文帝又听信了，至使杨勇始终不得再见皇帝申诉。

杨广的夺嫡计划成功了。但他还不放心，他又作了两件事来巩固他的太子地位。一是独孤皇后病死，杨广在父皇和宫人面前装得哀丧不止，痛不欲生，直至哭得气绝，以此来进一步博取仁孝之名。可是他回到私室，"饮食欢笑如平常"。在守丧期间，他明面上只让人们给送少量米饭，表示自己哀伤过度，食不下咽。可暗地里却命亲信用竹筒装肉脯鱼稣偷偷送给他食用。二是担心"性耿介"，"意甚不平"的弟弟蜀王杨秀不服，会危及其太子地位，就"阴令杨素求其罪而僭之"，从而先激起文帝对杨秀的恼怒。然后他又"自作木偶，缚手钉心"，上写隋文帝及汉王杨谅姓名，并书："请西岳神收杨坚、杨谅魂魄"。埋于华山下，令杨素掘土发现，呈送文帝。同时又假造扬秀造反檄文暗夹杨秀书卷之中，故意令人发现报文帝，这些罪证当然惹起隋文帝大怒，说："天下宁有是耶？"遂将杨秀废为庶人，囚禁在内侍省，不得与妻子相见。他之所以在木偶上除写杨坚名姓外，还写了他另一个弟弟杨谅的名姓，一是这样

写更易使杨坚相信，二是可以挑起杨谅与杨秀不和，不致于联合起来共同对付他这位太子。至于杨谅本身，可以图待以后收拾（他以后又把杨谅囚禁致死）。

就这样，杨广蒙蔽了他的父皇和母后，谋取了大隋江山。

第三篇　厚心变学篇：通权达变，机智灵活

俗语有两句："逢人短命，遇货添钱。"诸君都想知道，假如你遇着一个人，你问他尊齿？答："今年五十岁了。"你说："看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。"他听了，一定很欢喜，是之谓"逢人短命"。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他买成若干钱？他答道："买成四元。"你说："这张桌子，普通价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。"他听了一定也很喜欢。是之谓"遇货添钱"。

主张性善说者，无异于说："世间尽是好人，你是好人，我也是好人。"说这话的人，怎么不受欢迎？主张性恶说者，等于说："世间尽是坏人，你是坏人，我也是坏人。"说这话的人，怎么不受排斥？

——李宗吾厚心变学智语

常言道："耿直之人难做官。"大家公认的"好人"，常常官场失意。为什么？道理很简单，通权达变、委曲求全是官场通则，也是政治家的处世原则。耿直者往往生活在理想中，不懂得向现实妥协，因此无法立身，谈何领导？一个人通权达变的能力越强，官位越稳。

通权达变是一种智慧，而且是一种非常高级的智慧、愚昧

和卑陋的人只能墨守陈规，亦步亦趋地走在别人后面，永远不会越雷池一步。而作为一种创造性的智慧，通权达变之术非聪慧睿智之人不能使用，非大智大勇之人不能迭出新意。

通权达变不仅是下级对上级，或是弱者对强者，在一定情况下，哪怕是上级对下级，或是强者对弱者，也要委曲求全，以求四方团结，天下归心，谋成大事。刘邦立韩信为齐王就是个很好的例证。

■ 为人之道厚心奇学十三：能屈能伸

——通权达变、委曲求全是官场通例，也是政治家的处事原则。恪守信念、宁死不屈是书生品格，也是仁人志士的处世信条。这是两条格格不入的观念前者不无道理，后者尤为"真理"，只是要想把这两种观念统一起来却是很难。道理很简单，前者是做官，后者是做人。

在中国的封建社会里，做官和做人往往是分离的。做官者多用法家之术，虽满口仁义道德，其实只要能保官位，能成好事，也就不管其手段和方式，不问其性质和目的；而做人呢，或奉儒，或信道，总而言之，是要为理想的观念活着，这就难免在现实面前碰壁。所以，在中国封建社会里，往往出现这种怪异而又正常的现象：官格与人格的背离。所以，好人难做好官。

◇"直如弦，死道边；曲如钩，反封侯"

"曲"，含有无尽的深意。封建官场上，很多直肠子的耿直大臣无法立身，而很多看似柔弱的人却官运亨通。

唐玄宗时，李林甫、裴耀卿、张九龄同为朝廷重臣。张九

龄以直言敢谏著名，渐得朝廷大臣尊重。李林甫因此怀恨在心，寻机置张九龄于死地。

这时，宠妃惠妃与太子有隙，诬陷太子私结党羽，谋图不轨，求玄宗将太子废掉。枕边风吹多了，玄宗动了心，提到朝廷上讨论。张九龄坚决不同意，并说因一个女人之言就废立太子，实非圣君之所为。玄宗听了，不悦而退。李林甫乘机来到后花园，拜见玄宗，说张九龄亦为太子一党，故有此谏。自此，玄宗对张九龄产生了坏印象。

开元二十四年（公元736年），玄宗听从郡州之举，想加封郭觚人牛仙客为幽国公。张九龄认为此人不过善使谨慎保身之术，并无大功，不宜封此重爵，便相约了李林甫一同去诤谏。李林甫当面表示同意，但到了玄宗面前，张九龄固陈谏辞之后，玄宗和张九龄都看他的反应时，他却装作沉思之态，默然无语。玄宗仍坚持封牛仙客。张九龄坚持己意，说牛仙客目不识书，非科举出身，不过省俭而已，不宜重封。玄宗不悦，退身回后宫。李林甫又寻机会潜来，告诉玄宗："张九龄固谏逼上，有不敬之罪，在用人问题上处处与皇上作对，只不过谋图树立太子党群，为自己留条后路而已。"

一句话说得玄宗大怒起来，"我还没到该死的年纪，九龄就怀此心，怎可重用！"当即令李林甫代拟诏书，将九龄贬官外放。

李林甫眼珠一转，怕这事情疑到自己头上，在朝廷大臣中站不住脚，忙说："张九龄固谏之后，皇上即把他贬斥外放，显得皇上没有气量，不如冷冷再说。"玄宗听听有理，便没让李林甫写诏，不过，玄宗对此事却耿耿于怀，终于瞅个机会罢去了张九龄的宰相之职。

吴起是战国时期著名的军事家。他出生在卫国，后在鲁国学习兵法，渐有名气。某年，齐国攻打鲁国，鲁君欲任命吴起为将，领兵抗齐，但却遭大臣反对，认为吴起的妻子是齐人，

所以吴起不会真心实意地为鲁国卖命，说不定还会半路降齐，削弱我国兵力。鲁君犹豫不定。吴起听到这个消息后，为了向鲁国表忠心，就回家杀了自己的妻子。鲁君放心了，让吴起带兵出战，大败齐军。但吴起为人一向耿直，所以得罪了不少人，恨得不少人争向鲁君进谗言。鲁君渐渐疏远了吴起。吴起无奈，只好来到魏国。

这时，魏文侯正励精图治，任李悝为相进行改革。李悝选了吴起当助手。吴起在改革中给李悝帮了大忙，整编军队，改革奖赏办法，鼓励耕战，限制贵族利益等。魏文侯十分欣赏他，重用他，任命他为西河太郡守。但那班贵族们却因此恨死了吴起，只因魏文侯宠信，没法奈何他。

但魏文侯一死，魏武侯即位后，形势却起了微妙变化，魏武侯是个昏君，他对臣子忠奸不分，还用旧的血统观念来衡量臣子，任命女婿公叔为相，推翻了李悝的某些新法，以维护贵族利益，这样一来，吴起与公叔便有了矛盾。

吴起是个死犟筋，不会见风使舵而明哲保身。每当公叔废除一条旧法时，他便据理力争，把公叔气得咬牙切齿，最后终于下定了赶走他的决心。

公叔明白，要赶走立有大功的吴起，还得国君发话。于是他设计了一个陷阱，让吴起上当滚蛋。

公叔先找到魏武侯，闲扯中把话引到吴起身上。当时，魏武侯在军事上对吴起还是倚重的，夸奖了一番吴起的功劳，表示还得重用吴起。公叔善于见风使舵，马上就说："那当然。但是，"他把话头一转，"就不知吴起是不是真正与咱们一条心，他终究是个外人呀！"一句话把魏武侯说得疑惑起来，沉思着说："对呀，他是不是真与咱们一条心呢？"公叔见魏武侯的神态，知道事情有门了，忙接口道："这个办法，试探他一下就明白了。"魏武侯问："怎么试探呢？"公叔说："吴起自从求将杀妻之后，一直还没婚配。您可招他来，说要把公主配给

他。他若高兴的答应，就说明他跟咱们一心。会尽心竭力地为咱们魏国出力。他若犹犹豫豫，就说明他心怀二意，不会在咱们魏国久住的。”魏武侯说：“好吧，就按你说的办。”

公叔见第一步计划成功了，忙跑回家，对妻子说，他要约一个朋友来玩。朋友到来时，要妻子装出气势汹汹的样子。他妻子一向言听计从，答应了。

于是，公叔约吴起到自己家里小酌。一进门，公叔那位公主妻子就照公叔吩咐好的，迎上前来，劈面问公叔：“今天不上朝，干什么去了？”公叔装出惟惟诺诺的样子说：“去看了一个朋友，相约来家小酌。”妻子大喝：“酌什么？天天灌马尿，也没见你干出什么正事来！”那时虽还不多么讲求男尊女卑，但像这样的妻子，吴起还第一次碰上。于是他瞅个机会问公叔：“嫂夫人怎么这般态度？”公叔装作无可奈何地叹了一口气，说：“人家是公主，有国君撑腰嘛。”

这时，公叔妻子的贴身丫头听了安排，又模样汹汹地来找公叔，说公主在房中，要公叔快去，有事吩咐。吴起一见，有点火了，抱不平说：“一个小小丫环，竟对男主人这般讲话，这不是造反了？”公叔又装出无可奈何的样子叹一口气，说：“丫环也是从宫中带来的呀，自然主大奴也大了。”

吴起回家中，许久还为公叔在家中的地位生气，却突然来人传话，说国君找吴起有事要商量。

吴起不知国君有什么事，忙快步入宫。魏武侯热情接待，扯了半天闲话，便说出要将公主相嫁的事。吴起正在为公叔的处境生气呢，哪知国君又让自己也走上这条路，于是吞吞吐吐地说：“在下出身贫贱，岂敢同公主匹配。”武侯以为他在自谦，忙说：“我意已决，不计较什么出身。”吴起还是推推诿诿地不答应。武侯想起了公叔的话，以为吴起心怀二意，也就不再勉强他了。

自此以后，魏武侯对吴起渐渐冷淡起来。吴起察觉到自己

在魏国不会再受重用了，便瞅个机会，投降楚国去了。

◇殷景仁知退知进

殷景仁受嫌遭忌，在对方步步进逼之时，主动逊位以避其锋，采用以柔克刚、明哲保身之术，以守为攻、以退求进。当时机成熟时，一举击败对方，不给对手以喘息的机会。可谓是个知退知进、善于审时度势的智士。

刘湛字弘仁，东晋时代南阳涅阳（河南镇平）人。出身于官宦世家，祖父刘耽、父亲刘柳皆官至东晋王朝左光禄大夫。刘湛从小受到很好的家庭教育，"博涉史传，谙前世旧典"，但其"不为文章，不喜谈议"。他少有大志，常以管仲、诸葛亮自比，是刘裕代晋自立，建国宋朝的功臣之一。

刘裕死后，长子刘义符继立。但刘义符昏暴淫乱，两年后被执政大臣徐羡之、谢晦等人废掉并杀死，同时被杀死的还有刘裕的次子庐陵王刘义真。徐、谢迎立宜都王刘义隆（刘裕三子）做了皇帝，是为宋文帝，改年元嘉。元嘉六年（公元429年），刘义隆重用彭城王刘义康（刘裕四子）为自己的帮手，任命其为录尚书事，与王弘共执朝政。王弘自以为是外姓，遇事推让，刘义康总揽朝政，权倾群臣。

刘义康为彭城王时，刘湛是彭城长史，深得刘义康的信任。刘义康专主朝政，刘湛的势力也跟着膨胀起来，至元嘉九年（公元432年），王弘等老臣先后谢世，刘义康得以专主朝政。

刘义隆虽信任义康，但尚能自掌权柄，有一定的主见，他起用领军将军殷景仁为尚书仆射，以制约弟弟。此时刘湛为义康推荐也由太子詹事升任为领军将军。

本来，刘湛开始步入仕途的时候，曾受到殷景仁的推荐。但此时他有刘义康为靠山，见殷景仁的官职比他还大，就暗生忌恨之心，千方百计要排挤殷景仁取而代之。可是皇帝刘义隆

很信任殷景仁，况且这是他亲自任用的人，自然格外照顾。刘湛虽百般谗毁，但也无可奈何。殷景仁反而又加授中书令兼中护军。刘湛更加气愤，进一步想挤走殷景仁。

殷景仁也知道是刘湛排挤自己，深悔当日不识人，曾经对亲朋叹息说："引虎入室，便即噬人。"为了避其锋芒，便上书以有病为由请求辞职，刘义隆坚决不许，但允许他带职在家养病。刘湛还不罢休，又打算派手下扮作强盗去刺杀殷景仁。谋尚未发，就有人密告刘义隆。刘义隆立即传令让殷景仁住到西掖门，使其接近宫禁，便于保护，刘湛再也无法加害了。这样，刘义隆全力保护殷景仁，刘义康专意信任刘湛，二人各有靠山，形成了水火不相容之势。

刘湛志大而少谋术，一切都在公开进行 他约束刘义康的所有属员及他自己的朋友不准登殷景仁之门。彭城王主簿刘敬文的父亲刘成不知道有这条不成文的内部规定，曾到殷景仁处请求一个郡守之职。刘敬文知道后，吓得灵魂出窍，慌慌忙忙到刘湛府中长跪请罪，湛问何事，敬文声带颤音地说："老父亲老糊涂了，竟到殷家去求官职，实出敬文意外。敬文不加预防，事先未通知老父亲，内怀愧疚，阖门惭愧，特此前来请罪。"刘湛听后，冷冷地回答："父子至亲，奈何不先通知？这次且不必说，下次要格外小心。"刘敬文听罢，连磕几个响头，方才离去。

殷景仁见刘湛、刘义康权势很大，一时难以硬斗，就采取以柔克刚的方法，终日在家闲居，名为养病，实是逃避是非。文帝刘义隆每遇军国大政派人密往殷宅进行咨询。因此殷景仁虽在家闲居，朝中之事尽知，而且每问必答，为文帝出谋划策。但这一切都是在暗中进行的，外人根本不知，刘湛也放松了对殷景仁的警惕。

殷景仁继续在家养病，刘湛继续在刘义康府中掌权。时间一过就是5年，朝廷中发生了重大的变化。

元嘉十七年（公元440年），刘义隆因贪色而得重病，又逢袁皇后死去，病中加悲，越发精神恍惚，病本难支，索性把一切军国大政交给彭城王刘义康。刘义康虽是宗室权臣，但事兄至忠，兄弟很友爱，他总揽朝纲，处理军政要事，内侍皇帝疾病，甚至皇帝吃的药，他都亲口尝过方让呈入，防止有人下毒。每天夙兴夜寐，勤勤恳恳。

但刘义康之失在于不读书，不通历史，不知君臣之大防。他自以为是亲兄弟，故毫不避嫌。执政日久，内外只知有彭城王，不知有皇上，故贡献礼品都先送王府，再送皇宫。一天，刘义隆想吃柑子，近侍忙去取来，结果都干巴巴的，有的变了味，义康忙说："我家有好的。"立即派人去取，取回一看，又新鲜又大，"大供御者三寸"。文帝心中一动，刘义康全然不觉。文帝病重时，刘湛等人积极筹划等文帝一死，拥立刘义康为帝。

天不作美，刘义隆经过御医的精心治疗和刘义康的用心护理竟大病得愈。吃柑之事，他对刘义康已心存戒备。病好后又听到刘湛等人的秘密，便决心要铲除这个毒瘤。但因刘湛等人皆在，不便轻易下手，怕打草惊蛇，激成祸变。

天意助人，正当刘义隆苦无机会之时，刘湛的老妈死了。古人居官者在父母死亡之时要守丧丁忧三年，除特殊需要外，本人必须主动去职。此时刘义隆当然不"特殊需要"刘湛了。刘湛很精明，辞职时对亲朋说："这回就要大祸临头了！"但他不敢不辞职，不孝的罪名会更大。

殷景仁对朝中的情况了如指掌，听说刘湛免官守丧，马上来了精神，让家人赶快把闲置多年的衣冠取出拂去灰尘，家人都莫明其妙。天刚黑下来，果然宫中有密使出来，促殷景仁快速入宫。殷景仁忙穿戴整齐，应召趋入。

原来文帝决心要翦除刘义康的羽翼，裁抑他的权势，然后贬黜他。殷景仁听后，一力承担，当即为之出谋划策。他让文

帝先用诏书召刘义康入宫，留宿在中书省，使刘党外无主心骨。刘义康应召而来，时已夜半，即被软禁。接着打开东掖门召殿中将军沈庆之入宫面授旨意，让他控制朝廷及宫中的局面，又分派兵丁去逮捕刘湛父子及刘湛死党刘斌、孔胤、刘敬文等，天明时，这些人已被投进大牢。

当天晚上，文帝下诏公布刘湛等人的罪恶，在狱中诛杀刘湛父子及奸党八人，一面派人通知刘义康。刘义康至此才知道自己已经受到嫌疑，上表辞职。文帝下诏出义康为江州刺史，往镇预章。这一天是元嘉十七年十月戊辰日（公元440年11月23日），刘湛年49岁。

殷景仁与刘湛之争从本质上无所谓奸忠好恶，但殷景仁受嫌遭忌，在对方步步进逼之时，主动逊位以避其锋，采用以柔克刚、明哲保身之术，以防为攻，以退求进。当时机成熟时，一举击败对方。

◇ 述律太后审时度势

辽太宗率兵南侵，灭了中原的后晋。后晋已亡，中原无主。太宗早就有称帝中原的野心，他召亡晋文武臣僚聚会。太宗说：“我国地方广大，方圆数万里，有酋长27人，中国风俗，异于我国，我国选择一人为中国之主，诸君以为如何？”文武百官齐声说：“天无二日，民无二主，夷夏之心，皆愿拥戴大皇帝（指太宗）兼主中国。”太宗虚情假意推辞了一番，在群臣固请下，终于答应。天显二年（公元927年）正月初一日，太宗耶律德光进入汴京，亲临崇元殿接受百官朝贺。二月改契丹国号为大辽，任命百官，大赦天下，改元会同十年为大同元年。太宗耶律德光称辽太宗，契丹太祖阿保机称辽太祖，实由于此。

对于儿子太宗在中原称帝一事，太后述律平的心情是十分矛盾的。在太宗第三次伐晋前，述律太后曾与太宗作过一次探

讨。她看出儿子很热心南征中原，有问鼎入主之心，便说："如果汉族人到我胡地来为主，行吗？"太宗说："那怎么能行？"述律太后说："你既知道，为何要去做汉主呢？你现在虽然得了汉人的土地，却不能够统治，万一有什么闪失，后悔就来不及了呀。"很显然，经验丰富的述律太后心存一种担心，她知道打天下与治天下毕竟不是一个劲儿。

果然，辽太宗很快就陷入了述律太后所担心的那种窘境之中，由于他以胡人身份君临中国，所用的统治方法还是契丹的那一套，很不合于中国人的风俗习惯。闹得民不聊生，怨声载道。加之太宗不信任汉官，刺史等级官员都是契丹人，不会汉语，统治地方自会产生许多隔阂。另外，地方上的抵抗运动风起云涌，河东节度使刘知远自立为帝，国号汉，公开反抗辽统治，越来越得到各地的反异族统治运动的响应。终于，辽太宗感到无法再统治下去了。于是找个借口，召集百官说："我是北方人，不适于南方气候，我要回去避暑，同时省亲。"立即留下他的表弟（述律太后哥哥萧知敌鲁的儿子）萧翰守汴州，改汴州为宣武军，任萧翰为宣武军节度使。太宗自大梁出发回契丹，亡晋文武诸司从者数千人，诸军吏卒又数千人，宫女宦官数百人，中国内府所藏珍奇异宝也被尽数带走。太宗撤退消息传开，人心大乱，那些前晋的叛将官吏们又都乘机叛变，响应河东刘知远。太宗于途中闻知，觉得到手的中国又这么失去了，不无懊恼悲伤，想起当初太后的警劝，也颇觉无颜再见江东父老。此时他最后悔的，恐怕还是没有当初听从母后的劝告，做茧自缚而有今天之羞辱，羞忿交加，行至临城（河北临城县）得了病，到了栾城病更加剧，至杀胡林（又名杀狐林，在栾城县西北）驾崩，享寿46岁。

太宗驾崩时，述律太后已六十多岁了。随着年龄的增长，精力的衰减，她已有意识地减少了对朝政的日常干预，开始着手考虑如何安度晚年的问题了。但是太宗猝死中原，使得述律

太后的这种理想设计出现了障碍，这不仅仅是简单的白发人送黑发人的问题，接下来的是一场深刻的政治危机。

太宗耶律德光生前没有立过皇太子，却立了皇太弟耶律李胡。这显然是述律太后精心策划安排的。因为据史载，3 个儿子中，述律太后所喜欢的除了德光，便是李胡，耶律李胡是述律平的最小的儿子。他天显五年（公元 930 年）被立为皇太弟，同时以寿昌王的身份兼天下兵马大元帅。太宗南伐，李胡留在本国侍奉太后，同时留在上国的还有太宗的儿子寿安王耶律述律（与祖母述律太后同名）。

述律太后虽然能控制上国的局势，但却控制不了远在中原回国途中的军队。太宗崩于杀胡林，军中发生惊忧，那些以败军之将的面目回国的将领们，想起述律太后的严厉，对于回国后的前途吉凶不无忧惧。于是护驾的南院大王耶律吼与北院大王耶律斡会商："天子大位不可一日虚悬，若访命于太后，势必立李胡为帝，而李胡暴戾成性，残忍异常，（史称李胡少勇悍，有武力，惟性残酷，小怒即在人脸颊上刺字，或投入水火之中，予以溺焚致死。太祖阿保机曾赞之曰："此吾家之铁儿也。"）安得为天下之主？必欲得一深获人心者立之，舍永康王莫属也。"永康王耶律兀欲，是太宗的侄儿，东丹国人皇王耶律突欲的儿子。当年耶律突欲弃国奔唐，兀欲没有随父亲一同南奔，故太宗视为己子，伐晋时携其南下。史称耶律兀欲善书画，能饮酒，礼贤下士。

南北二大王即整军召诸将会议说："大行皇帝上宾，神器无主，永康王为人皇王之嫡长子，天人所属，当立为天子，如有不从者，即以军法从事。"诸将都乐于拥立永康王，遂奉永康王于太宗灵柩前暂即帝位，然后挥兵突袭恒州，将已起异心的燕王赵延寿设计抓了起来，然后宣布大行皇帝遗制，永康王耶律兀欲正式于恒州登大宝，改元天禄，是为辽世宗，并为太宗皇帝举哀成服。命天僖（太宗庶子）等人先行护送太宗灵柩

赶上京。

述律太后此时才知儿子太宗已死，但闻世宗自立为皇帝，赫然震怒，说："弃国南奔之人的儿子怎能成为我国主？且我儿（指太宗）取晋平天下，有大功业于世，其子（指寿安王述律）现在我侧，安得不立为天子？"由于形势紧迫，甚至没来得及先下葬太宗之尸。述律（太后）不哭而抚其尸曰：待我国中人畜如故，然后葬汝。于是遣皇太弟李胡帅兵拒世宗回国，两军接战，李胡大败。无奈，年近七十的述律老太后不得不亲自披褂重整军旅，迎战于潢河。这时李胡也尽执上京世宗臣僚们的家属，说："如果此战再不克，我就将这些人质尽数杀光。"就在双方僵持一触即发之时，述律太后问计于有智慧的贵族耶律屋质。耶律屋质向她建议："莫若以言和解，事必有成，否则宜速战，以决胜负。然人心一摇，国祸不浅。"又说："李胡、永康王皆太祖子孙，神器非移他族，何不可之有？"述律太后怦然心动，说："我即有意和解，谁为使者？"耶律屋质自告奋勇说："如太后不疑臣，臣愿往说永康王。"

述律太后便派耶律屋质为使。世宗自恃兵精将强，盛气说："朕率之兵俱精锐，彼惟与乌合之众耳，安能敌我！"耶律屋质说："纵使不敌，奈骨肉何？况作战之结果，胜负之谁属，仍未可知，幸而获胜，诸将之眷属已被执于李胡，自无幸全之理，即以此一端而言，亦应和解，以全诸将妻儿之性命。"左右诸将闻听，尽皆失色。世宗沉吟良久，方说："应如何和解？"耶律屋质说："应与太后相见，开诚布公，和之不难，设不能和，战之未晚。"世宗乃同意派使与耶律屋质往见述律太后。往返数次始定相见之期。这种祖孙亲属成敌，于谈判桌上相见的场面实在是旷古罕见。谈判桌上，双方各不相让，几乎谈崩，多亏耶律屋质反复辩难从中斡旋，方获得了和平。述律太后说："今日战争虽免，而神器（皇帝）究竟归谁？"耶律屋质说："太后若授予永康王，则应天顺人，尚何疑焉？"李胡大

怒说："今我在，兀欲何得立为天子？"耶律屋质说："礼有传嫡而不传弟之说，况公暴残戾忍，人多怨恨，万口同声愿立永康王，人情不可夺也。"述律太后到此，只得长叹一声，回顾李胡道："你听听，不是我不愿将天子之位传授予你，是你自己弄得人心丧尽，做不成皇帝，当年我与你父亲（辽太祖）爱你，胜过你两个哥哥，俗语说：'偏怜之子不保业，难得之妇不主家'，现在应了这句话，你自作自受，我也无能为力了。"于是承认世宗的即位，迎其回至上京。

述律太后一生戎马弄权杀人，性格刚直、宁折不弯。然而至此居然在孙儿面前认输服软，实在是大大出人意料。但根本原因是当时双方实力悬殊，述律平在感情的背后更有着力量的权衡，于是泣曰："从前太祖经历了诸弟的叛乱，以至于天下大乱，而今那时的疮疤还没有平复，怎么能再次涂炭生灵呢？"似乎是为了避免使契丹国雪上加霜，再添内乱，似乎是为了国家社稷，她才放弃战争。其能屈能伸的政治大家的风范，当真叫人自愧不如。

■ 为人之道厚心奇学十四：随机应变

——机智灵活，变中取胜。只有敏捷多变，才能遇险不惊，取得胜利。

公子纠跑到了鲁国，公子小白逃到了莒国，不久齐国国内有人杀死了齐国国君，这样齐国就没有国君了。公子纠和公子小白全都急速返回齐国边境，两人同时到了齐国，争着想先入境做国君。管仲拉弓射公子小白，射中了他的衣带钩。鲍叔牙教公子小白向后倒下，佯装被射死。管仲真以为小白死了，便报告公子纠说："你可以安安稳稳地登上国君的宝座了，公子小白已经死了。"鲍叔牙乘此机会驱赶着车先进入了齐国境内，

因此公子小白能够当上国君，这就是齐桓公。

鲍叔牙的聪明才智，就在于他能应和着射来的箭而让公子小白向后倒下装死。他的聪明才智来得像箭那样迅疾。明朝王阳明上奏疏营救御史戴铣，得罪了大宦官刘瑾，在殿上受了杖责，被贬为贵州龙场驿丞。王阳明穿着平民的衣服迅速驱车前往。过江时，作凭吊屈原文来表达自己的心志，不久又写了投江绝命词，假装已经死了的样子。绝命词传到京师，当时专权的大宦官刘瑾，怒气还没有消停，打算派遣刺客从小道前来杀他，听说王阳明已死，才停止了刺杀行动。王阳明的聪明才智同鲍叔牙是一样的，他以假死逃过了刘瑾的追杀。

楚汉相争时，项羽对汉王刘邦说："天下纷扰不宁，只是由于我们两人。我愿意向您挑战，以决一雌雄，不要让天下的百姓白白地为我们而陷入战乱的劳苦之中。"汉王笑着拒绝说："我宁可跟您斗智，不愿同您拼实力。"于是项王就和汉王一起隔着广武涧对话，汉王列举了项羽的十条罪状，项羽暴跳如雷，用箭射中了汉王。汉王的胸部受了重伤，然而他却摸着脚说："敌人射中了我的脚趾头。"汉王因为受伤很重躺倒了，但张良竭力使他起来走出营帐去慰劳军队，表明自己的伤不重，以此来稳定军心，不让楚方乘汉方主帅受伤重的机会来消灭汉军。汉王出帐到军中慰问士兵，结果伤势加重，于是便驱马进入成皋。

公子小白本来没有死却佯装死去而向后倒下，汉王受了重伤却强装没有受重伤。一时的计谋造就了百代的功业，因此说："成败如丝……去凶即吉，匪夷所思。"

◇ 刘秀、虞诩造假胜敌

王莽称皇四年（公元23年），起义的绿林军建立政权，号称汉军，分兵北进，一举攻克昆阳（今河南叶县）。王莽惊慌失措，忙命大司空王邑将兵40万，号称百万，前去与绿林军

决战，试图一举歼灭绿林军。不久，40万新莽军包围了昆阳，连围数十重，意在必克。

当时，绿林军主力攻克昆阳后，只留下近9000人守城，而主力早已转攻宛城（今湖北荆门）。形势十分危急。这时，绿林军首领派大将刘秀至郾城（今河南郾城）、定陵（今河南舞阳）一带调集起义军，前去解昆阳之围，保住这一战略要地。

刘秀至郾、定陵，与守城将领多方协商，终于调集起万余人，匆匆驰援昆阳。

来到包围昆阳的王莽军外围，刘秀让其余人扎营，自己率领手下的千余精锐骑兵向王莽军冲去。王莽军首领见只有千余人从背后杀来，也没放在心上，拨出千余人应战。但他们哪里是刘秀骑兵的对手，刚一交战，便败下阵来。刘秀借机率骑兵猛冲，杀得敌人丢盔弃甲，扔下营帐不管，退出十余里，使刘秀军接近了昆阳城。

王邑见绿林救兵赶来，一边调集兵力阻挡，一边传令加紧攻城。一时间，昆阳城外竖满了云梯，王莽兵像蚂蚁般密密麻麻地附在云梯上向城上爬。王邑亲自在城下督战，形势十分危急。

刘秀见状不妙，率手下人死命向昆阳城冲去，想与守城绿林军会合。哪知阻击部队接到王邑的死命令，不管死伤多少人，也决不后退，不让刘秀接近昆阳。

两军激战到傍晚，势呈胶和状态。而城上的守兵却被攻城的王莽军射杀了不少，形势相当危急了。怎么改变这种情势呢？刘秀在战斗间隙中苦思良策。突然心生一计，想用制造假情报来鼓舞己方士兵，涣散敌方军心。于是他传令手下人写了许多封书信，说宛城已被绿林军攻克（当时刚被攻克，但消息还未传到刘秀那里），马上就来支援昆阳。写好后缚在箭上，向城中射去，而故意让不少信落在围攻的敌营中。

守昆阳的绿林军拾到书信。马上报告守将，不一会儿就传遍城中，于是士气大振，连城中百姓都上城墙上帮助守城，王邑传令封锁消息，以免影响士气。但刘秀射来的书信不止一封，消息如何能封锁得住？不久“我们在宛城败了”的消息便传遍了王邑营中，士气一下子低落下来，攻城兵失去了勇气，不自觉地停了下来。

刘秀见自己的假捷报起了作用，便乘机率领所有援军来冲王邑的大营，试图以擒贼擒王的战术赶跑敌人。王邑见敌人冲来，怕手下乱了阵脚，一边传令各营固守莫动，一边亲率手下兵将迎战刘秀。刘秀让士兵们高喊着“宛城已克，我军大胜”的口号进攻，于是王邑手下将士军心涣散，失去斗志，被刘秀兵打得大败。而其他营帐的将士因为有王邑的“不准擅动”的命令，也不敢接应王邑。王邑兵败，收不住脚，带动了其他营的兵士也狂奔逃命。守城绿林军见状，乘机杀出，里应外合，把王邑大军打得大败溃逃，解了昆阳之围，创造了以2万军队打败40万大军的先例。

战国中期，孙膑是用进军减灶之计诱庞涓孤军深入，东汉时期，虞诩却用进军增灶之计吓退了尾追的羌兵。

东汉安帝永初年间（公元107年～113年），西部羌人造反，郡守备邓欲弃城而逃，遭到身为郎中将的虞诩谴责，邓由此怀恨在心，找个机会把他降为朝歌长吏。哪知这下正为虞诩创造了表现才能的机会。朝歌（今河南淇县）有盗贼作乱，朝廷无力派兵剿灭，虞诩召募勇士，训练军队，杀贼数百人，朝歌康宁。朝廷发现了他的军事才干，任命他为武都郡（今甘肃成县一带）太守。诏令传到，虞诩与新任长吏作交换，便带领几百名愿去武都的军士向西进发。

虞诩谏邓的事迹早已遍传关外，羌人早已对他恨之入骨。如今羌人首领得了消息说虞诩要来武都任太守，料到他到任之日，必大整军队，将对自己不利，于是他派手下得力战将带羌

兵三千，潜入关西，聚集在陈仓（今陕西宝鸡东）、崤谷（今陕西宝鸡西南）一带阻击虞诩。

东汉建都洛阳以后，关西一带成为汉军和羌人的游击区。汉军多据守城邑，大部分乡村却不能控制。所以虞诩一近函谷关，便派人侦察前进。果然，探到羌人在崤山一带布下口袋阵，等虞诩等到来后一举歼灭。

探马来报，虞诩传令手下扎营。他思量形势，若东去借兵，远在洛阳，往返需要几天。若绕道过去，崤山南北皆是崇山峻岭，无路可走。大军怎么办？他想起古人的“虚张声势”一计，于是放出风去，说已回都请救兵，扎营等待洛阳救兵到来。

羌人得此消息，知道虞诩人等三两日不会过此处了。便松懈下来，纵兵四处抢掠，只留少数观望。虞诩探到此情况，令手下人轻装，兼程前进，一下子闯过了崤山处羌人口袋阵。等羌人集合起来时，虞诩已西去百余里了。羌人将领下令紧追不舍，定要把这数百人吃掉而后快。

虞诩闯过关后，料到敌人不会就此罢休，必紧追不舍。再向别处请救兵已来不及了，怎么办？他想起孙膑的减灶诱敌之计，自己何不反用此计，来个增灶吓敌？于是，他让兵士做饭时每人造两个灶，第二天加倍。第三天又加倍。

羌人在后紧追。追到加灶处，羌人将领让手下人数灶，见多了一倍，心中疑惑，难道这虞诩又沿路召募军士不成？又追了一天，见灶又多了。再一天，灶更多了。羌将计算一下，按灶来计，虞诩兵力已超过了自己，再这样穷追下去，说不定会中计上当，亏了老本，于是放慢速度，不敢紧追了，只远远尾随。

这样，虞诩终于安全地到达了任所，拉开了大战羌人的帷幕。

◇陈平、李世民矫诏

刘邦在晚年经常做出一些错误的决定，他的臣下要想自我保全，往往要十分小心谨慎，否则，复杂的权力之争就会祸及自己。

刘邦在平定英布的叛乱中身受箭伤，又加上年老生病，回到长安就一病不起。这时，北方的燕王卢绾又反叛，刘邦闻讯，便让樊哙挂相印领兵出征。樊哙离开长安后，与樊哙素有嫌隙的人就乘机说他的坏话，刘邦此时疑心正重，就听信了这些话，大骂樊哙说："樊哙匹夫见我有病，竟然希望我死掉！"刘邦命令陈平用驿车把周勃送到樊哙军中，前去接替樊哙的主将职务，陈平则取回樊哙的首级。两人接受了命令，便飞驰而去。在路上，两个人商议说："樊哙是皇上的老部下，战功赫赫，关系众多，又是吕后的妹妹吕须的丈夫，皇上对他素来倚重。这次皇上生病，容易动怒，听信了别人的谗言，这才要杀他，恐怕将来会后悔的。皇上一后悔，恐怕要拿我们出气，即使皇上不怪我们，吕后也会怪我们。再者，万一皇上近日驾崩，那可就更麻烦了。我们不能亲手杀他，宁愿把他装在囚车里，送回长安，让皇上亲自处置他。"二人计议一定，在樊哙军的外围，设了一个祭坛，用皇上的符节把樊哙召来，读完了诏书，就把樊哙的双手捆了起来，装进了囚车，由陈平负责押回。

在回长安的途中，陈平就听说刘邦死了，陈平担心吕后恼怒这件事，就先乘车赶回，向吕后汇报这件事。在刘邦的灵前，陈平边哭边说，把擒押樊哙的事说了，吕后知道樊哙未死，也就放下了心，没有责怪陈平。但陈平还是怕吕须进谗言，就向吕后要求进宫宿卫，吕后就让他做皇帝的老师，这样，陈平成天侍候在皇帝的身边，吕须就很难有空去谗毁陈平。等樊哙解到以后，吕后马上释放了他，并恢复了他的官职

和封邑。

看来，即使奉行皇命也要随机应变，看具体情况行事，否则，陈平和周勃的性命是保不住的了。

唐太宗李世民是实际上的开国君主，以马上得天下，打了不少漂亮仗。其中，扫平王世充与窦建德之役堪称他一生的杰作，伐谋、伐交、伐兵三者并用，以少胜多，以弱击强，在不长的时间内，接连吞掉两大与己相若的割据势力，用兵之巧，享誉千古。

公元618年年底，自晋阳起兵反隋的李渊据关中称帝，建立唐王朝。李渊虽说当了皇帝，可也只是隋末群雄中的一个，近有薛举、刘武周、梁师都，远有王世充、窦建德、杜伏威等，只有削平群雄，唐朝李家江山才能坐得稳。

李世民一马当先，首先灭掉近邻薛举父子，然后北上打掉刘武周，稳定了关中与河东基地。下一个横在他视线中的，主要就是盘踞洛阳一带的王世充（郑国）与占据河北的窦建德（夏国）。王世充原是隋将，隋末乘乱由平叛之人化为割据之主，前不久乘隙吞掉了李密的瓦岗军，实力大增。此时自称郑王，占据了中原大部分地区，定都洛阳，成为梗在李世民眼前的第一个障碍。窦建德原是隋末起义军中实力较为雄厚的一支，兵强马壮，此时盘踞于河北山东一带，自称夏王。李唐若要一统天下，窦建德是非去不可的障碍。

王郑与窦夏两个拿谁先开刀，李世民分析了形势，认为夏国离唐较远，要翻过太行，况且夏国内部比较和睦，窦建德较得人心；而郑国就堵在关中的门口，而且内部派系纷争严重，收降的瓦岗诸将心怀异志，其中秦琼、程知节等人已先后倒戈投唐，加之王世充在辖区内横征暴敛，已激起天怨人怒，离心离德。所以，李世民决定采取远交近攻的战略，利用过去郑、夏之积怨，派使臣联络窦建德，先稳住夏国，然后拿郑国开刀。

公元620年夏，李世民率大军五万，东出潼关直奔洛阳而来。

王世充一向知道李世民的才能，见他统兵前来，不敢怠慢，选拔精兵强将加强洛阳守备，同时在洛阳周围布下重兵，以外围城镇与洛阳成犄角之势，打算固守。

及至李世民兵马杀到，王世充又觉得这样龟缩起来挨打有点失面子，遂点起三万将兵，由他亲自率领，杀出洛阳，与唐军交战，双方在洛阳城西一场大战，郑军虽拼死抵抗，到底架不住李世民一手训练的虎狼之师，不但折兵大半，连城西据点慈涧也丢了。从此以后，王世充再也不敢轻举妄动，老老实实地龟缩在洛阳城内，一任李世民在城外闹得天翻地覆。

李世民也就不再客气，一个一个地拿掉王世充在洛阳外围的重镇，从南扫到北，从东扫到西，连下寿安、河内、洛城、洛口，唐兵连营几十座，把洛阳围得像铁桶一般。郑唐交手才几日，王世充就损兵折将，丢城失地，一股前所未有的恐惧涌上了王世充的心头，这是他从未感觉到的。从前与李密瓦岗军作战，也曾失败过，可未像今日这般绝望。于是，他派使臣出城，要求约日在阵前与李世民相见，想试探一下有无罢兵言和的可能，如果可能的话，哪怕割让些地盘，先渡过这一关再说。

第二天，在洛阳西北的青城宫，唐、郑两军隔水对阵，王世充策马来到阵前，抬眼望去，见对方门旗开处，李世民顶盔戴甲，威风凛凛地立于阵前。王世充忸怩了半晌，在马上欠身道："我王世充只求自保洛阳，未曾开罪于唐，更不想向西扩张。比如熊、谷二州，离洛阳这样近，我要取的话很容易，可大家都是好邻居，我不想这样做……"

只听李世民一声断喝："不要说了，如果你还知趣，趁早投降，那么富贵还可以保住，若执迷不悟，顽抗下去，只有死路一条！"

求和的希望就这样破灭了，王世充缩在城里，一连几天都感到心底发冷。这期间，唐军一边继续围困洛阳，一边出兵扫平洛阳外围，眼看着，王世充的这点家底就全完了。李世民既无攻城之意，又无撤围之心，看样子是想长久围困下去，一点点吞食掉郑国。王世充不甘坐以待毙，一面加固城防，一面派密使向夏王窦建德求救。

洛阳是隋朝的东都，城高池深，民丰粮足，在全国也是首屈一指的大都市。李世民围了几个月，城守没有一点衰懈的迹象，不免有些着急，遂挥军攻打，但是，洛阳城非等闲可下，攻了几个月，居然纹丝不动。

这时，唐军已离乡八个月，士兵久顿于坚城之下，未免士气受损，一些兵将开始思乡想家。高级将领中也有觉得既然攻不下洛阳城，不妨先收兵回去，以后待机再来不迟。总管刘弘其上奏请求班师。而唐高祖李渊也答应了他。

但是，李世民却坚持认为决不能收兵班师。若此次半途而返，那么这几个月的辛苦白费了不说，所得郑国州郡也将重归敌手，如果洛阳守军乘我撤退而掩袭之，说不定还会有大损失。因此，李世民将在外君命有所不受，毅然下令："洛阳未破之前，暂不班师，有敢言班师者，斩！"李世民果断的行动刹住了要求班师回朝之风，稳定了军心，继续围攻洛阳。就在这时，东边的夏王窦建德开始了动作，整个战局出现了严峻的局面。

当李世民发兵攻郑之际，夏王窦建德内心十分矛盾，一方面他乐于看到唐、郑相争，认为可以收渔人之利，但同时他又担心郑国一旦被唐灭掉，那么夏国就会有唇亡齿寒之虞。唐遣使联络，暂时稳住了他，他想既然唐有心结好，那么先扩充势力、稳定内部再作打算。于是相继收回边关用兵，并先后收降徐圆朗、孟海公两支农民起义军，实力陡增。这时，他看到郑国属地几乎尽入唐手，特别是公元621年初，王世充之子率兵

数千从虎牢关向洛阳运粮，被唐兵截击歼灭之后，洛阳岌岌可危。王世充的信使屡次向他求救。夏王窦建德也明白，王世充完了，下一个就轮到他了，所以于这年3月，亲率大军十余万，连陷滑州、酸枣、荥阳、阳翟，长驱西进，前来援郑。一面致书郑王王世充，告诉他援军已到，一面致书李世民，要他罢兵回关，三家修好。

夏军的来到，使形势陡然逆转。夏军均系精锐之师，久经战阵，能打苦仗，数量上是唐军的两倍有余。而唐军内有坚城未下，外有大兵压境，一时间军心浮动，人人皆有退志。

在这个生死存亡的关头，李世民当即召开军事会议。在会上，一些将领如封德彝、萧瑀、屈突通等主张退兵据险而守，否则内有坚城未下，而夏军初到，锐气正盛，战之不利，后果堪虞。而郭孝恪、薛收等人却不以为然，他们认为，王世充已成釜底游鱼，不劳再行攻击，只待他粮尽投降就是了。而窦建德新军孟海公，将骄卒惰，不足为惧。当务之急是火速进占虎牢关，把他挡住，否则让他占了虎牢关，夏郑联手，麻烦可就大了。

李世民迅速采纳了郭、薛之人的建议，制定了新的作战方针，对洛阳围而不攻，坐待其毙，集中主力打窦建德，打垮了夏军，洛阳城无援，不战自降。就这样，李世民分兵两路，少部兵马交李元吉和屈突通带领继续围困洛阳。一路由李世民亲自率领主力，经洛城、巩县，昼夜兼程，直奔虎牢关。虎牢关是联结夏郑的枢纽，如果夏军占领了虎牢关，那么就会形成对唐军的夹击之势，郑地新附之州郡会转而叛唐，唐军的处境将很危险。相反，如果唐军先占了虎牢关，就会将夏军挡在外面，唐军据高临下，占据有利地形。

李世民的行动一向迅速，当他进到虎牢城下时，郑军守将尚在梦中，猝不及防，只好献关投降。唐军兵不血刃得了雄关，而夏军晚来一步，只好于关下的板渚，成皋一带下营。

李世民艺高人胆大，刚刚占领关城，即领亲兵五百下关往夏军营盘而来，一路上设下埋伏，自己则与勇将尉迟恭及随从二骑逼近夏军，正好撞见夏军巡营骑兵，李世民大喝一声："我就是秦王，看箭！"一箭射翻一骑。余者回报夏王。窦建德闻讯，急令五千骑兵追杀。李世民与尉恭亲自断后，搭弓张箭，边走边射，箭无虚发，追兵不顾折损，冒死追来，忽然伏兵四起，四面杀来，夏军追兵大惊，慌忙夺路而逃，折损三百余骑。

初战告捷，大大鼓舞了唐军的士气，一扫原来畏战怯敌情绪，为日后的战斗打下了良好的心理基础。接着，李世民又派勇将王君廓率轻骑千余人抄袭窦建德粮道，俘获夏军押粮的大将军张青特，夏军初来时的锐气不知不觉已经消磨一尽。

窦建德兴师援郑，屯兵于虎牢关下，一个多月不但寸步未进，反而损兵折将，粮草又失。一时间军心动摇，大家觉得何必为人家受这个辛苦，干脆回家算了。这时，窦建德的好友凌敬劝其退兵，另辟蹊径，出兵进攻河东，威胁唐之大本营，攻其必然，自可令唐军撤兵，解洛阳之围，何必在这里死死与李世民纠缠。但是夏王窦建德觉得自己十几万大军无功而返，羞见天下人，一旦让唐军占了洛阳更是失信于天下，所以非在虎牢关与李世民拼个高低不可。当下，与诸将商议，鉴于唐军骑兵甚利，准备待到唐军无草料到黄河北岸放牧时，再袭取虎牢关。

夏军是农民起义出身，诸将多无法度，军内秩序也不好。当夏王计策刚定，就有唐军细作探知，将窦建德的意图告诉了李世民。李世民决定将计就计，作出一个牧马的假象，诱敌出战。

不久，黄河北岸高处，出现了成群的战马在悠闲地吃草。这个现象，马上被夏军探子得知，回报夏王。窦建德闻报，心中大喜，心想这下没了马匹，李世民也就神气不起来。第二天

一早，遂下令全线出击，自扳诸到牛口诸，夏军十几万大军列阵二十里，旌旗招展，鼓声震天，波浪式地向唐军阵地猛扑。

李世民一面着人取回马匹。一面令战士据垒坚守，不许出战，他登高眺望敌阵，看了半响，转过身对诸将说：

“看来是从未遇到过强敌，今天倾军而来，鼓噪喧嚷，军容不整。列如此大阵以逼我营，是欺我兵少。我们先按兵不动，以逸待劳，待到他列阵时间一长，久攻无功，士卒必然饥疲交至。我们乘机出击，定可破敌。现在我与你们约好，到中午时分，我一定可以战胜。”

果然，到中午，夏军攻了半天，累得半死，毫无所获，饥疲交加，有的争抢水喝，有的席地而坐，有的狂呼要饭吃。七零八落，阵式散乱。李世民一看，时机已到，将士们骑上刚才还放牧的战马，刀出鞘，箭搭弦，只听一声号炮，唐军铁骑推开营栅，一涌而出，直向夏军冲来，就如猛虎下山，狼入羊群，把个夏军冲得七颠八倒，弃甲而逃，唐军一口气追了五十里，歼敌三千，抓了俘虏五万。窦建德本人也于敌军之中挨了一枪，落荒而逃，不想早被唐将白士让和杨武威二人盯上，穷追不舍，白将军策马追上窦之坐骑，扬手一枪，马屁股上来了一个血窟窿，马疼痛难忍，一下将窦建德掀翻在地。还没容他站起，二将的刀已经架在他脖子上了。他连忙说：

“我是夏王，不要杀我，倘若你们肯救我，定有大大的富贵可享。”

二将早见这人金盔金甲，料定是个人物，不想却抓到了窦建德，心花怒放，忙把他捆个结结实实，回营请赏去了。

灭掉了窦建德，李世民回过头来对付洛阳。王世充及部下这时魂都掉了，哪里有心思再战。王世充还想突围去襄阳，但众将却一致反对，怕路上丢了脑袋。无奈，他只好率部下投降。至此，李世民一石二鸟，一连气灭掉了两股劲敌。

■ 为人之道厚心奇学十五：靠住大树

——封建社会，作臣子的，很难作真实的自己，都要带上一个假面具，首先立身，其后做事。要影响领导，首先要讨好领导。谁让他是领导呢？你不讨好他，他就不会在乎你。顺着他，是为了达到自己的目的。作为上级，他就是一棵大树，俗话说，背靠大树好乘凉，事实上，你和上级之间，谁是冤大头还很难说呢。

◇ 谀臣变成谏臣

裴矩是一个“代代红”式的人物，他一生侍奉过北齐、隋文帝、隋炀帝、宇文化及、窦建德、唐高祖、唐太宗，共三个王朝，七个主子，他在每一个主子手下都很得意。原因不外乎他见风使舵、讨好主子的应变能力。

他看出隋炀帝是一个好大喜功的人，便想方设法挑动他的拓边扩土的野心。他不辞辛苦，亲自深入西域各国，采访各国的风俗习惯、山川状况、民族分布、物产服装情况，撰写了一本《西域图记》，果然大得炀帝的欢心。一次便赏赐他五百段绸缎，每天将他召到御座之旁，详细询问西域状况，并将他升为黄门侍郎，让他到西北地区处理与西域各国的事务；他倒不负所望，说服了十几个小国归顺了隋朝。

有一年，隋炀帝要到西北边地巡视，裴矩不惜花费重金，说服西域二十七个国家的酋长，佩珠戴玉，服锦衣绣，焚香奏乐，载歌载舞，拜谒于道旁；又命令当地男女百姓浓装艳抹，纵情围观，队伍绵延数十里，可谓盛况空前。隋炀帝大为高兴，又将他升为银青光禄大夫。

裴矩一看他这一手屡屡奏效，便越发别出心裁，劝请隋炀

帝将天下四方各种奇技，诸如爬高竿、走钢丝、相扑、摔跤以及斗鸡走马等各种杂技玩耍，全都集中到东都洛阳，令西域各国首长使节纵情观看，以夸示国威，前后历时一月之久。在这期间，又在洛阳街头大设蓬帐，盛陈酒食，让外国人随意吃喝，醉饱而散，分文不取。当时外国人的一些有识之士也看出这是浮夸，是打肿脸充胖子，隋炀帝却十分满意，对裴矩更是夸奖备至，说道："裴矩是太了解我了，凡是他所奏请的，都是我早已想到的，可还没等我说出来，他就先提出来了。如果不是对国家的事处处留心，怎么能做到这一点？"于是一次又赐钱四十万，还有各种珍贵的毛皮及西域的宝物。

裴矩个人是既富且贵了，却给国家和人民带来了巨大的灾难。那场罪恶的讨伐辽东的战争便是在裴矩的唆使之下而发动的，战争旷日持久，屡打屡败，耗尽了隋朝的人力、物力、财力，以致闹得国弊民穷，怨声四起，导致了隋朝的灭亡。

而当义兵满布、怒火四起，隋炀帝困守扬州、一筹莫展之时，裴矩看出来，这个皇帝已是日暮途穷了，再一味的巴结他，对自己会有百害而无一利，他要转舵了，将讨好的目标转向那些躁动不安的军官士卒了。他见了这些人总是低头哈腰，哪怕是地位再低的官吏，他也总是笑脸相迎。他并且向隋炀帝建议："陛下来扬州已经两年了，士兵们在这里形单影只，也没个贴心人，这不是长久之计，请陛下允许士兵在这里娶妻成家，将扬州内外的孤女寡妇，女尼道姑发配给士兵，原来有私情来往的，一律予以承认！"

隋炀帝对这一建议十分赞赏，立即批准执行，士兵们更是皆大欢喜，对裴矩赞不绝口。纷纷说："这是裴大人的恩惠！"到将士们发动政变，绞杀隋炀帝时，原来的一些宠臣都被乱兵杀死，惟独裴矩，士兵们异口同声说他是好人，得以幸免于难。

后来他几经辗转，投降了唐朝，在唐太宗时担任吏部尚

书。他看到唐太宗喜欢谏臣，于是摇身一变，也成了仗义执言、直言敢谏的忠臣了。

唐太宗对官吏贪赃受贿之事十分担忧，决心加以禁绝，可又苦于抓不住证据。有一次他派人故意给人送礼行贿，有一个掌管门禁的小官接受了一匹绢，太宗大怒，要将这个小官杀掉。裴矩谏阻道："此人受贿，应当严惩。可是，陛下先以财物引诱，因此而行极刑，这叫做陷人以罪，恐怕不符合以礼义道德教导人的原则。"

唐太宗接受了他的意见，并召集臣僚说道："裴矩能够当众表示不同的意见，而不是表面上顺从而心存不满。如果在每一件事情上都能这样，还用担心天下不会大治吗?"

◇ 叔孙通几个朝廷都走红

叔孙通以制定了朝见帝王的礼仪而大受汉高祖刘邦的赏识成为西汉开国初期一位引人注目的角色，《汉书》还专门给他立了一篇传记。

其实，他的崭露头角开始于秦朝，早在秦始皇时期，他便以博士的头衔为秦王朝效力了。秦始皇在搞焚书坑儒，坑的就是这些有博士头衔的人，当时坑的人数多达四百六十余人，而叔孙通居然能幸免于难，真不知他用的什么手段讨好了秦始皇。

到了秦二世时代，陈胜、吴广农民起义，二世皇帝召来了一帮博士儒生询问对策："南方有一些戍卒攻城夺地，你们看该怎么办呀?"

有三十余名博士纷纷进言道："臣民不允许聚众闹事，聚众闹事就是造反，就是不可饶恕的死罪，请陛下立即发兵击讨!"

偏偏秦二世采取鸵鸟政策，不肯承认老百姓会起兵反对他，一听这话脸色都变了，一副怒气冲冲的样子。叔孙通明白

了秦二世的心思，立刻上前说道："他们说的都不对。现在天下一家，郡县的城墙、关卡早已摧毁，兵器也早已收缴销融，向天下百姓表示永远不再用武。而且上有英明的国君，下有严格的法令，官吏们人人恪尽职守，四方百姓心向朝廷，怎么会有造反的人？南方那些戍卒不过是些鼠窃狗盗的小偷小摸，何足挂齿，当地的官员早已将他们拘捕杀戮，根本不必大惊小怪！"

他这番话果然讨得秦二世的欢心，结果，那些说是造反的博士们都被送交司法部门审讯，而叔孙通却得到了二十匹布帛，一身衣服的赏赐，并将他的官职升了一级。

等到叔孙通返回住所，那些博士们责问他道："你怎么那么会巴结讨好？"

叔孙通说："你们太不聪明了，我也险些不免于虎口！"

其实，他已清楚地看出了秦国即将灭亡的形势，当夜便逃出秦都咸阳，投奔陈胜、吴广的队伍去了。陈胜、吴广失败以后，他先后又归顺过项梁、义帝、项羽，最后项羽失败，他投降了刘邦。

刘邦这个人不喜欢读书人，叔孙通为了迎合刘邦，脱掉了自己儒生的服装，特意换上一身刘邦故乡通行的短衣短衫，果然赢得了刘邦的好感。

当他投降刘邦时，有一百多名学生随他而来，可他并不向刘邦推荐，而他所推荐的，全是一些不怕死、敢拼命的壮士，学生们不免有了怨言："我们追随先生多年，又同先生一起降汉，先生不推荐我们，专推荐一些善于拿刀动剑的人物，真不知你是怎么想的！"

叔孙通说："刘邦现在正是打江山的时候，自然需要一些能够冲锋陷阵的人，你们能打仗吗？你们别着急，且耐心等待，我不会忘了你们！"

当刘邦当上皇帝以后，那些故旧部下全不懂得一点君臣大

礼，有时在朝堂上，也争功斗能，饮酒狂呼，甚至拔剑相向。刘邦面对这帮昔日得力兄弟深以为患，这帮兄弟毫无君臣之礼，何能体现汉朝天子威风，日后又何能统御他们，使刘姓子孙保有万世江山？这一点让叔孙通看出来了，他便趁机建议制定一套大臣朝见皇帝的礼仪。刘邦自然同意。

这样一来，他的那班弟子都派上了用场，同时他还特地去到礼仪之邦的鲁地，去征召一批懂得朝廷大典的人。有两个读书人不愿意来，当面指责他道："你踏上仕途以来，前前后后服侍了十几个主子，都是以阿谀奉承而得到贵宠。现在天下刚刚安定下来，百姓死者还没得到安葬，伤者还未得到治疗，国家百废待兴，你却一门心思去搞那远不是当务之急的礼仪。你的作为完全不符合古人设置礼仪的初衷，我不会跟你一块去的，你赶快走开，别玷污我！"

叔孙通一点也不生气，反而讥笑道："真是一个腐儒，完全不懂得适应时局的变化！"

于是便和征召来的三十个人往西进了函谷关，和皇上左右近臣和素有学问的人，以及叔孙通的弟子一百多人在野外用茅草做人竖立在地上，作尊卑的区分，练习了一个多月，叔孙通说："皇上可以去看看。"皇上让他们施行礼仪，说："我能做到这套礼仪。"于是便颁令大臣们学习，这时恰巧是十月朝会之时。

汉高祖七年（公元前200年），长乐宫建成，诸侯们和大臣们进行十月朝拜岁首的礼节。仪式是：在天没亮之前，朝拜的人施礼，被人引导依次进入殿门，宫廷中排列着车马骑兵和守卫的士兵军官，设置兵器，插上旗帜，传声说："快走。"皇上听政的大殿下郎中们在夹阶而站，每阶都有几百个人。有功之臣、诸侯们、将军们、军官依官阶大小依次站在西边，面向东；文官丞相以下的官员站在东面，面向西。接待宾客的官吏大行安排九卿的位置，上下传话顺序。于是皇帝坐着专用小车

从房里出来，众官员们传声唱警，带领诸侯王以下到六百石的官员依次顺序向皇帝祝贺。从诸侯王以下的官员没有不感到震惊恐怖肃然起敬的。到礼仪完了后，都爬在地上，摆上礼仪用的酒品。那些在大殿上朝拜的人都爬下身子低着头，以位置尊卑为序一个一个起来向皇上祝寿。礼仪酒喝过九杯，掌管宾客的谒者说："停止喝酒。"御史前去执行法令，凡不按仪式规定做的就给带走治罪。整个朝会过程都摆设有酒，没有敢喧哗失礼的人。于是汉高祖说："我只是今天才知道当皇帝的尊贵。"让叔孙通当了奉常，赏赐给他五百斤金子。

叔孙通趁机推荐说："我的那些弟子儒生跟随我很长时间了，和我一同作的这套礼仪，希望陛下您赏他们做官。"汉高祖都让他们做了郎中。叔孙通出宫后，把五百斤金子全赏给了他的弟子。那些书生们于是便高兴他说："叔孙通先生是个圣人，懂得现在这个世界的事情。"

叔孙通果真是一位通权达变的"圣人"了，他是当时的一位大儒，当然不仅仅会合乎时宜地向刘邦推荐各种人才，更主要的是他能适时地用适当的方式去约束刘邦那群桀骜不驯的武将。刘邦以为礼仪这东西不合时宜，鲁地的儒生也认为礼仪要几百年才能建立起来，但叔孙通却有独得之见，一试成功，使得刘邦得意洋洋地说："吾今知天子之贵矣！"

于是叔孙通加官晋级，成为朝廷近臣，一直到汉惠帝还恩宠不衰。

叔孙通以一人之身，能适应秦始皇之暴、秦二世之昏、陈胜之陋、项羽之威、刘邦之薄、惠帝之懦，在那样一个天下大乱、文人遭劫的年代，不只苟全性命，而且处处得意、荣通富贵，亦已难矣！探索一下他保身取宠的诀窍，可以发现，全在于"变与不变"之间。

所谓"变"，是要在摸清君主的脾气、秉性、喜怒、好恶的基础之上，不断地改变着自己的言行、对策。叔孙通对秦始

皇采取的是"默"，对秦二世采取的是"骗"，对刘邦采取的是"捧"，对惠帝采取的是"吓"，这些手段果然都能奏效。

所谓"不变"，是迎奉的媚态要始终如一。

叔孙通由于有了这一手"绝活"，所以他能无往而不胜。不过叔孙通不必自夸，他并没有独占鳌头，在他之后，发扬光大者踵续不绝。历朝历代，总有那么一批"代代红"的人物，无论谁坐江山，谁主朝政，他们总能走红，总能吃香，这种人，是宦海中的弄潮儿，官场上的佼佼者，他们自己也是很自鸣得意的，不过他们中的绝大多数人，在当时既没有什么好口碑，身后更没留下什么好名声。

叔孙通的学生把叔孙通叫做"圣人"，"圣人"之"圣"，就在于他"懂得现在这个世界的事情"，可见，通权达变是成为"圣人"的必备条件了。

◇ 官场"不倒翁"

冯道，字可道，瀛州景城（今河北省交河县东北）人，生于唐僖宗中和二年（公元882年）。他的家庭，可能是一个能够自给自足的小康之家；据记载（冯道）早先一边耕种土地，一边读书学习，并不忙于操持生活家业。冯道自幼性格纯厚，爱好学习，善于写文章，不以穿破衣服、吃粗劣的饭食为耻，他的祖先也不是名门士族，据查，连一个县令以上的先人也找不出来。可见，冯道在这样的家庭出身条件下，想跻身官场，其难度是可想而知的。

唐朝末年，军阀割据，战乱频仍，李克用割据晋阳，独霸一方。李克用是一个有着雄才大略的人，其子李存勖在灭梁前期，也还是颇有作为的。大概是因为冯道看到了这点，才投奔了李存勖，以图求得前程。在这以前，冯道先在离家乡较近的幽州做小吏，当时，幽州军阀刘守光十分凶残，杀人成性，对于属下，也是一言不合，即加诛戮，甚至杀了之后，还叫人

"割其肉而生啖之"，冯道与这样的人相处，自然是很危险的。一次，刘守光要攻打易、定二州，冯道却敢劝阻，结果惹怒了刘守光，几被杀死，经人说情，被押在狱中。

经人帮助，冯道逃出牢狱，投奔了太原，投在晋大将张承业的门下，经张承业的推荐，冯道成为李存勖的亲信。从此，冯道踏上了仕途。

冯道起初担任晋王府中的书记，负责起草收发各种政令文告、军事情函。不久，李存勖看到朱温建立的后梁政权十分腐败，就准备灭掉后梁。晋王和后梁的军队在黄河两岸对峙，战斗打得十分激烈残酷，冯道身为李存勖的亲信，却能以身作则，率先过简朴的生活。据历史记载，他在军中，盖了一个小小的茅草屋，连床席都没有，只睡在一束干草之上。

冯道也还善于处理君臣之间的纠纷。在消灭后梁的军队时，晋王的军饷十分匮乏，因为陪李存勖吃饭的将领太多，主管人员弄不来那么多供应，十分为难。大将郭崇韬对李存勖说："供应紧张，能不能少几个陪着吃饭的人?"李存勖发火说："我想为那些替我卖命的人弄顿食吃都不成，哪里还能当主帅呢?"郭崇韬吓得不敢作声，冯道在一边说："粮饷供应确实困难，郭崇韬这么说，也是对大王的一片忠心啊!"这场风波就此消弥。

但李存勖灭掉后梁建立后唐以后，只重视那些名门贵族出身的人，对冯道这样的没有"来历"的人，并不重用，冯道这时当了个什么官，并不重要，重要的是他听到父亲死后只能徒步奔丧，其困窘的程度是可想而知的。直到庄宗李存勖被杀、明宗即位，他才被召回。明宗鉴于前朝教训，重用有文才的人，想以文治国，冯道这才被任命为宰相，真正发迹。

一天，明宗问臣下年景如何，臣下们大多说了些粉饰太平的话，但冯道却给明宗讲了一个故事，冯道说："我当年在晋王府的时候，奉命到河北中山一代公干，途中要路过井陉。我

早就听说过井陉是个很难走的地方，人马到了那里，多发生被绊倒摔伤的事，我就十分小心平安地走过了井陉。没想到过了井陉，到了平地，却被从马上摔了下来，差点摔死，我这才明白要处处小心，时时提防。我的事虽小，却可以用来比喻大的事情，望陛下不要以为五谷丰登，河清海安就可以高枕无忧了。要兢兢业业，不要放纵享乐，这是我们臣下所希望的呀！”

又有一次，明宗问冯道：“天下百姓的日子怎么样？”冯道趁机进言说：“谷贵饿农，谷贱伤农，此常理也！唐朝有位叫聂夷中的诗人，写了一道《伤田诗》：‘二月卖新丝，五月粜秋谷，医得眼前疮，剜却心头肉。我愿帝王心，化作光明烛，不照绮罗宴，偏照逃亡屋’。”明宗听后，连说好诗，并命人抄录，经常诵习。

但冯道虽为宰相，还是为时人瞧不起，残留在人们意识中的门阀士族观念还未肃清，由于冯道出身低微，因此经常受到人们的奚落。一天，冯道下朝回家，一个出身于“衣冠门第”的工部侍郎跟在他的后面起哄道：“宰相走得太快了，必定要从腰里掉下一本《兔园策》来！”在当时，《兔园策》是一本乡校里儒用来教农夫和放牛的孩子的读本，这明摆着是讽刺冯道出身低微。一个小小的工部侍郎竟敢在大庭广众之下奚落宰相，在等级森严的封建社会里，一般是不可能发生的。而冯道当时一笑了之。

后唐明宗去世以后，他的儿子李从厚即位。即位不到四个月，同宗李从珂即兴兵来伐，要夺取帝位，李从厚得到消息后，连臣下也来不及告诉，就慌忙跑到自己的姨夫石敬塘的军中。第二天早上，冯道及诸大臣来到朝堂，找不到皇帝，才知道李从珂兵变，并率兵往京城赶来。冯道这时的做法真是一反常态，极其出人意料，他本是明宗一手提拔，从寒微之族被任命为宰相，按常理说，此时正是他报答明宗大恩的时候，况且李从珂起兵实属大逆不道。但冯道没有考虑这些，他所想的，

是李从珂拥有大军，且性格刚愎，而李从厚不过是个小孩子，即位以来尚未掌握实权，为人又过于宽和犹柔，在权衡了利弊之后，他决定率领百官迎接李从珂。

冯道身为宰相，权位为诸官之首，又兼一些官吏为他所亲手提拔，他一倡议坚持，多数人也不好说什么。但个别正直官吏还是出言询问。中书舍人卢导首先抗言说："哪有天子在外，大臣反去劝别人当皇帝呢？我们是不是该去投奔天子？"丞相李愚等人也随声附和。但冯道却要大家认清当前的形势，不要固执己见。大多数人无奈，只得跟冯道一起到洛阳郊外去列队迎接李从珂，并献上了请李从珂当皇帝的劝进文书。就这样，冯道由前朝的元老重臣摇身一变，又成了新朝的开国功臣。只是李从珂对他实在不放心，不敢委以重任，把他放到外地任官。后来又觉得过意不去，把他调回京中，给了他一个没有多大实权的司空之位。

不久，石敬塘同李从珂发生了冲突，石敬塘想借恢复明宗的旗号打倒李从珂，但石敬塘兵力很单簿，不能同李从珂抗衡，为了夺取帝位，石敬塘也不顾一切，竟派使者赴契丹向契丹主耶律德光求援，并许下三个条件，事成之后，一是向契丹称臣，二是石敬塘向耶律德光称儿子，三是割让雁门关以北诸州给契丹。耶律德光正想插手中原，石敬塘主动去求，正中下怀，便约定等中秋以后倾国赴援。在契丹人的支持下，石敬塘打败了李从珂，做了中国历史上臭名昭著的"儿皇帝"。

石敬塘以恢复明宗为号召，在当皇帝后，就把原明宗朝的官吏大多复了职，冯道也被任命为宰相。不知石敬塘对冯道奉事李从珂这段历史怎么考虑，也许是因为冯道未受李从珂重用的缘故吧，反正石敬塘来了个既往不咎，冯道更是乐得当官。

石敬塘当皇帝后的第一件大事，就是实现对耶律德光许下的诺言，否则，王朝就有倾覆的危险。尤其是自称"儿皇帝"，上尊号于契丹皇帝与皇后，实在是一个说不出口的事。据载，

写这道诏书的官吏当时是“色变手战”，乃至于“泣下”，可见这是一种奇耻大辱。至于派人去契丹当册礼使，更是一个既要忍辱负重，又要冒生命危险的事，石敬塘想派宰相冯道去，一是显得郑重，二是冯道较为老练，但石敬塘很为难，恐怕冯道拒绝，谁知他一开口，冯道居然毫不推辞地答应了，这真使石敬塘喜出望外。

其实，石敬塘哪里知道冯道的打算，冯道十分清楚，只有结交好耶律德光，他在石敬塘那里的位置才能保得稳，把“爸爸皇帝”笼络好了，这“儿皇帝”也就好对付了，从这一点看，冯道对于长保富贵，的确算得上有胆有识。

冯道可以说极其圆满地完成了这次外交任务。他在契丹被阻留了两个多月，经多次考验，耶律德光觉得这个老头实在忠诚可靠，就决定放他回去。谁知冯道还不愿回去，他多次上表，表示对耶律德光的忠诚，想留在契丹。越是这样，耶律德光就越觉得应当让他回去，好让他在石敬塘那里为自己办事，经过多次反复，耶律德光一定要让他回去，冯道这才显出一副依依不舍的样子，准备启程。一个月以后，他才上路，在路上又走走停停，走了两个多月，才出契丹的国境。他的随从不解地问他：“能活着回来，恨不得插翅而飞，您为什么要走得这么慢呢?”冯道说：“一旦走快，就显出逃跑的样子，走得再快，契丹的快马也能追上，那有什么用呢？反不如慢慢而行!”随从人员这才佩服冯道的深谋远虑。

这趟出差回来，冯道可真的风光了，甚至连石敬塘都得巴结他，石敬塘让冯道手掌兵权，“事无巨细，悉以归之”，不久又加冯道为“鲁国公”，终石敬塘一朝，石敬塘对冯道是“宠无与为比”。

石敬塘的后晋政权只维持了十年多一点就完蛋了。后晋出帝开运三年，耶律德光率三十万军队南下，占领了汴京。冯道大概觉得契丹人可以稳坐中原江山吧，就主动来投靠耶律德

光，冯道满以为耶律德光会热烈欢迎，没想到北方夷狄不懂中原的人情世故，耶律德光一见冯道，就指责他辅佐后晋的策略不对。这可把冯道吓坏了，连忙换上一副卑躬屈膝的笑脸，小心服侍。耶律德光问："你为什么要来朝见我呢?"冯道说："我既无兵又无城，怎敢不来呢?"又问："你这老头是个什么样的人?"答曰："是个又憨又傻无德无才的糟老头!"冯道以老朋友的姿态装憨卖傻、卑辞以对，弄得耶律德光哭笑不得，就没有难为他。

不久，耶律德光见中原百姓生灵涂炭，便问冯道说："怎样才能救天下百姓呢?"冯道见机会来了，就装出一副真诚的样子说："这时候就是如来佛出世，也救不了此地的灾难，只有陛下才能救得!"耶律德光慢慢地相信并喜欢上了冯道，让他当了辽王朝的"太傅"。后来曾有人检举揭发他曾参预过抵抗契丹的活动，耶律德光反为冯道辩护说："这人我信得过，他不爱多事，不会有逆谋，请不要妄加攀引。"

契丹人十分残暴，"纵胡骑四出，以牧马为名，分番剽掠，谓之'打草谷'。丁壮毙于锋刃，老弱委于沟壑。"契丹的三十万大军，无正常的军需渠道，只靠剽掠为生，因而激起了广大人民的强烈反抗。冯道看出契丹人如此下去长久不了，就开始为自己的后路着想。他想方设法地保护了一批投降契丹的汉族地主，为自己日后的仕途留下了退路。他这种做法，以至连欧阳修都认为"契丹不夷灭中国之人者，赖（冯）道一言之善也。"

在人民的反抗之下，契丹人被迫撤回。冯道随契丹兵撤到恒州，趁契丹败退之际，逃了回来。这时，石敬瑭的大将刘知远趁机夺取了政权，建立了后汉政权。刘知远一方面想安定人心，笼络势力，一方面冯道也因保护别人而得赞誉，刘知远就拜冯道为太师。

五代时期的政权更迭，真如走马灯一般，令人眼花缭乱。

刘知远的后汉政权刚刚建立四年，郭威就扯旗造反，带兵攻入汴京，这时候的冯道，又故技重施，准备率百官迎接郭威。他做了后唐明宗的七年宰相，尚且不念旧恩，何况只做了不到四年的后汉太师，更是不足挂齿。于是，他率百官迎郭威进京，当上了郭威所建的后周政权的宰相，并主动请缨，去收伏刘知远的宗族刘崇、刘赟等手握重兵的将领。刘赟果然相信了冯道，认为这位三十年的故旧世交，总不会欺骗他，没想到一走到宋州，刘赟就被郭威的军队解除了武装。冯道又为后汉的稳固立了一大功。

但没过几年，郭威病死，郭威的义子柴荣继位为周世宗。割据一方的后汉宗族刘崇勾结契丹，企图一举推翻后周政权。根据冯道半个世纪的经验，此次后周是保不住了，肯定又得改朝换代，自己虽已近苟延残喘之年，还是要保住官位爵禄。

柴荣当时只有三十四岁，年纪不大，却很有胆识气魄。当刘崇、契丹联军袭来时，一般大臣都认为皇帝新丧，人心易摇，不可轻动，但柴荣却一定要亲征。别人见柴荣意志坚定，便愿随出征，不再多说，只有冯道在一边冷嘲热讽地“固争”，下面的对话很能刻画出冯道的心态：

柴荣说：“过去唐太宗征战，都是亲自出征，难道我就不能学学他吗？”

冯道说：“不知陛下是不是唐太宗？”

柴荣又说：“以我兵力之强，出击刘崇、契丹联军，犹如以山压卵，如何不胜？”

冯道说：“陛下能为山吗？”

这些莫名其妙的话说得柴荣大怒，他私下里对人说：“冯道太看不起我了！”

其实，冯道倒不是看不起柴荣，而是在为自己在下一个什么朝代做官留下一条后路，弄一点投靠新主子的资本。

谁知柴荣还真不怕邪，亲率军队，于高平之战中大败刘

崇、契丹联军，以事实给了冯道一个响亮的耳光，就在柴荣凯旋之时，冯道也油尽灯枯，对在下一个王朝做官失去了信心。也许他因自己的判断失误而伤心吧，柴荣高平之战的胜利终于送了他的老命。

冯道死于954年，一生度过了七十三个年头。

■ 为人之道厚心奇学十六：舍义取利

——“义”就是千金一诺，言必信，行必果。不管发生了什么事，原来答应的话无论如何也不能改变，否则就是失信于人，就是不“义”。义和利，对个人来讲，似乎应该舍利取义，但在官场上，只有赤裸裸的利益争夺，国与国之间，也只有利益是第一位的。经常看到的是，明处讲义，暗处取利；面子上讲义，骨子里求利。

从人的品德修养上来说，讲究“义”或是“义气”，应该是一种美德。无论如何，信守诺言，维护正义的君子总比反复无常、惟利是图的小人为好；但话又说回来，如果一切都为了“义”，不知通权达变，不知为了“大义”而去牺牲个人的“小义”，那就很不足取了。所以，孟子就针锋相对地提出，“言不必信，行不必果。”孟子当然不是教人们胡说八道，蝇营狗苟，他是说为了“大义”可以放弃所谓的“信”和“果”。用句通俗的话讲，就是丢卒保车，丢掉芝麻捡西瓜。既然以大小来衡量“义”，可见“义”本身也是一种“利”——所谓的“名”利而已。一个人的名声，当然是一个人的“利益”的组成部分。

春秋战国时期，诸侯纷争，天下大乱。当时的楚国很强大，它总是想向北方发展，称霸中原。于是，就集中兵力攻打

中原的战略要地郑国。郑国早已同西北方向的大国晋国结盟，以便获得晋国的军事支援。这时候，楚国的军队忽然来攻，兵势浩大，可晋国路途遥远，援兵一时无法赶到。是固守待援，还是与楚结盟，成了摆在郑国君臣面前的一个大问题。如果固守，前途只有一种，就是被楚国灭掉。郑国的大夫子驷打算同楚国讲和，子孔、子娇表示反对说："我们和晋国这样的大国刚刚歃血盟誓，嘴里的血还没有干，难道能随便改变誓言吗？"子驷和子展说："我们的盟誓本来就说'惟有跟从强大的国家'，现在楚军来了，而晋国又不救援我们，那么，楚国就是强大的国家了。盟誓的话，难道能去违背它吗？况且在要挟之下举行的盟誓，本来就没有什么诚意，即使违背了，神灵也不会怪罪的。神灵只降临那些有诚信的盟会，明察一切的神灵肯定会认为在要挟之下所进行的盟誓是不干净的，所以违背这样的盟誓不仅不会受到神灵的怪罪，还会得到神灵的赞许。"于是，郑国和楚国结盟，楚国的公子罢戎进人郑国的都城，与郑国一起在中分盟誓。

子驷的一番话，可谓妙矣，郑国与楚结盟，本来是背信弃义之举，但在子驷的辩论下，反成了正义的行动，是天人共助的正义行为。子驷不仅是一个通权达变的代表，还是一位才华卓越的舌辩家。

◇ 利合则义存，利分则义亡

孙子说："吴人和越人关系恶劣，但当他们同坐一条小船过河，遇到风浪时，他们共同的想法是求生，关系处理得好像一个人的左右手"，李宗吾说，这是因为小船将要沉没下去，吴人和越人都想把小船拖出来，成了方向相同的合力线。所以平时的仇人，都会变成患难相救的好友。

韩信的背水布阵，置之死地而后生，是因为汉兵被陈余的兵所压迫，前面是大河，是死路，只有转身来，把陈余的兵推

开，才有一条生路。人人都这样想，就成了方向相同的合力线，所以乌合之众可以团结为一个整体，它的合力线的方向与韩信相同，韩信就坐收成功了。

张耳和陈余称为刎颈之交，可以算是最好的朋友。后来张耳被秦兵围困，向陈余求救，陈余害怕秦国，不肯援救，二人因此结下深仇。这时张耳将秦兵向陈余方面推去，陈余又将秦兵向张耳方面推来，力线相反，所以最好的朋友会变成仇敌。结果，张耳帮助韩信把陈余杀死了。

秦朝末年，天下百姓忍受不了秦王朝的苛政。陈胜振臂一呼，山东的英雄豪杰群起响应，陈胜并没有从中联络，他们为什么会一齐响应呢？这是因为众人受到秦王朝的压迫久了，人人心中都想把他打倒，利害相同，心理相同，成为方向相同的合力线，不用去联合，自然就会联合。

刘邦、项羽刚起事的时候，大家的志向都是消灭秦朝，目的相同，成为合力线，所以异姓的人可以结为兄弟。后来把秦王朝消灭了，目的物已除掉！显现出了一座江山，刘邦想把它抢过来，项羽也想把它抢过来。力线相反，异姓兄弟就血战起来了。

再从刘邦与韩、彭等人的关系看。当项羽称霸的时候，刘邦心想：只要把项羽杀掉了，我就好了！韩信、彭越也想：只要把项羽杀死了，我就好了。他们思想相同，自然成了合力线，所以垓下会师，立刻把项羽消灭了。项羽被消灭后，他们君臣便没有合力的必要了，彼此的心思就趋向到权力上去，但权力这个东西，你多占了，我就要少占，我多占了，你就要少占，力线是冲突的，所以汉高祖就杀起功臣来了。

唐太宗取代隋朝，明太祖取代元朝，在起事的初期，与汉朝一样。事成之后，唐朝就是兄弟相互残杀，明朝就是功臣整族的被杀死，都与汉朝没有什么两样。大凡天下平定之后，君臣的力线就产生冲突，国君不消灭臣子，臣子就会消灭国君，

看两个力的大小，决定彼此的存亡。李嗣源辅佐唐庄宗消灭梁王和契丹，庄宗的力量控制不住他，他就把庄宗的天下夺去了。赵匡胤辅佐周世宗，攻破后汉和后唐，小皇帝的力量控制不住他，他也把周的天下夺去了。这是刘邦不杀韩信、彭越等人的反面文字。

汉光武帝平定天下之后，邓禹等人，把兵权交出，闭门读书，这是看清了光武的路线，自己先行让开。宋太祖杯酒释兵权，这就是把自己要走的路线明白说出，叫他们自家走开。追究这个实质，汉光武帝和宋太祖的心理与汉高祖是一样的。我们不能说汉高祖性情残忍，也不能说汉光武和宋太祖度量宽宏，只能说是一种公理。

岳飞想把中原沦陷地区解放过来，秦桧想把中原之地推给北方少数民族；岳飞想把被扣押的宋徽宗、宋钦宗解救回南宋，宋高宗想把徽、钦二帝推给北方少数民族。这样一来，高宗与秦桧，成了方向相同的合力线，它的方向与岳飞的力线相反，岳飞一人的力量敌不过高宗、秦桧的合力，所以“莫须有”三字狱的祸害便酿成了，岳飞不得不死。

历史上凡是阻碍路线的人，没有不遭祸害的。刘备杀张裕，诸葛亮为张求情，刘备说：“芳草和兰草长在门口，把门堵住了，不得不清除！”芳草和兰草有什么罪！罪就在生长得不是地方。宋太祖（匡胤）讨伐南唐李煜，徐弦请求暂缓用兵，太祖说：“卧榻之侧，岂容他人酣睡。”酣睡有什么罪？罪在睡得不是地方。

古代还有一件奇事：狂人的后代花士昆弟二人，对上不向周天子称臣，对下不同诸侯结交来往，自己在原野上耕种，吃从它上面长出来的东西；自己在原野上凿了口井，喝从它里面拎上来的水。这明明是空谷幽兰，明明是酣睡在自家榻上，似乎可以免掉祸害了。但周太公来到营丘后，首先就把他们杀了。这是什么道理呢？因为太公在这个时候，正想用官爵奉禄

驱使豪杰，偏偏有两个不肯接受官爵奉禄的人横空拦阻在前面。这仍然是阻碍了路线，如何容得他们？

太公是圣人，花士兄弟二人是高级士人，高级士人阻碍了路线，圣人也容他不过，这可以说是普通公理了。

逢蒙杀死后羿，是先生阻碍了学生的路；吴起杀死妻子，是妻子阻碍了丈夫的路；汉高祖分杯羹，是父亲阻碍了儿子的路；乐羊子吃羹（儿子的肉做的），是儿子阻碍了父亲的路；周公杀蔡叔鲜、蔡叔度，唐太宗杀李建成、李元吉，是哥哥阻碍了弟弟的路。可见路线冲突了，即使是父子兄弟夫妇，都要起杀机的。

王猛明白这个道理，所以他见了桓温，马上到蔡秦那儿做官。殷浩不那么做就遭到失败。范蠡明白这个道理，所以，他在消灭了吴国后，立即买了条船去泛游五湖，文种不那么做，就被杀掉了。此外例如韩非在秦国囚禁，被杀，伍子胥自刎而死，嵇康被杀，阮籍差点掉脑袋，我们试着把韩非等人的事实言论研究一番，又把陷害韩非的李斯，杀害子胥的夫差，以及宽容阮籍，诛杀嵇康的司马氏各人心中的注意点找出来，考察他们路线的经过，就知道有的冲突、有的不冲突，这里面确实有一定的不转移的公理。

王安石说："自然界的灾变运行不必害怕；人们的流言蜚语不要理睬；祖宗的现成法规不值得效仿。"道理本来是对的，但他在当时，因为这三句话受到很重的诽谤。我们今天读了这三句话，也觉得他是盛气凌人，心中有些不舒服。假使我们生在当时，未必不与他发生冲突。陈宏谋说："正确或错误可由自己来判断，诽谤或赞誉只好听任别人，面对得失，自己处之泰然。"这三句话的意思本来与王安石的一样，但我们读了，就觉得这个人和蔼可亲。这是什么道理呢？因为王安石仿佛是横空阻碍在路上，凡是有"天变"、"舆论"、"祖宗"，从路上经过，都被他拒绝而去。陈宏谋是把"自己"、"别人"、"泰

然”等字列为三根平行线，彼此不互相冲突。我们听了王安石的话，不知不觉，置身到人们的流言蜚语不要理睬的那个“人”字中；听了陈宏谋的话，不知不觉，置身到“诽谤或赞誉只好听任别人”的那个“人”字中。我们心中的力线，也是喜欢人家谦让，不喜欢人家阻拦，所以不知不觉，对于王陈二人的感情就不同了。如果领会到这个道理，那么待人接物，必定会有很大好处。

力学中有一种偶力，也值得研究。宋朝王安石维新，排斥旧党，司马光守旧，排斥新党，两党主张相反，其力又复相等。从宋神宗以来，新旧两党，迭掌政权，相争至数十年之久，宋室政局就如磨子一般，旋转不已，致使金人侵入，酿成南渡之祸。我国辛亥以后，各党各派，抗不相下，其力又不足相胜，成为偶力作用，政局也如磨子般旋转，日本也就乘之而入。

吴国孙权，蜀地刘备，各以荆州为目的物，孙权把荆州向东拖，刘备把荆州向西拖，力线相反，故娘舅决裂，夫妇生离，关羽被杀，七百里的连营被烧，吴蜀两国，严然成不共戴天的仇敌。后来诸葛亮提出魏为目的物，约定共同伐魏，就成了方向相同的合力线，两国感情，立即融洽，合作到底，后来司马昭伐蜀，吴还起兵相救，听说刘禅降了，方才罢兵。

袁绍在官渡被曹操打败了以后，他的两个儿子袁尚、袁熙兄弟带有几千人马逃往到了辽东。当初，辽东太守公孙康依仗他的地盘远离京城而不服从朝廷管辖，等到曹操消灭乌桓之后，有人劝曹操顺势征讨辽东，同时擒拿袁氏兄弟。曹操不慌不忙地说：“我正等着公孙康斩了二袁的头送来，哪里需要用兵呢?”九月，曹操带兵从柳城回来，公孙康果然斩了袁尚、袁熙，将两个人首级送了来。众将佩服曹操的神算，同时请教是何原因，曹操说：“公孙康素来害怕袁尚等，我如果急于征讨他，他就会同袁尚等联合起来抵抗我们；而现在我们不压迫

他，缓一段时间，他们就会自相矛盾，自相残杀。正是这种形势促使公孙康杀了二袁。”众将信服地点头称是。

◇ 做一个冷静的旁观者

在“义”“利”的把握上，需要冷静的思虑和渊博的知识。书生本无实践经验，但旁观者清，对于局内的实践者来说，却更能有正确的认识。他们的见解，对于大家都没有经历过的事情来说，判断更准确。

唐德宗时，吐蕃的尚结赞请求讲和，想让浑瑊做唐朝的会盟大使，便放出风声说：“浑瑊为人诚实忠厚，他那良好的名声传到国外，一定要请他作为会盟大使不可！”于是，朝廷决定让他作为唐朝的大使，去参加盟会。

当浑瑊即将从长安出发时，李晟一再告诫他，要他在会盟的地方严加防范，不可麻痹大意。张延赏向皇帝上奏说：“李晟不想让议和成功，因此告诫浑瑊要严加防范。和议是要讲诚意的，我方若猜疑对方的意思，则对方也会有猜疑我方的行为，如此一来，这盟誓又怎么能够成功呢?”唐德宗便亲自召见浑瑊，嘱咐他要对尚结赞“以诚相待，不要怀疑”。浑瑊惟惟诺诺。不久，浑瑊向皇帝上奏道：“吐蕃定要在辛未日与我大唐结盟。”张延赏便把浑瑊的奏章给大家看，李晟偷偷地哭泣道：“我生长在西部边境，当地的风俗人情我一清二楚。以前之所以上奏是怕朝廷要受到这些部落的人的欺骗罢了。”

会盟的前一天，尚结赞将几万精锐的骑兵埋伏在会场的西边，浑瑊等人还不知道，他们正准备进入帐内更换礼服时，突然听到三声击鼓，吐蕃的骑兵大叫大嚷地冲杀了过来，浑瑊慌忙从帐内跑了出来，偶尔得到了一匹马骑上逃走了。唐朝派去的其他的将士都往东面方向跑去，吐蕃的骑兵随后追击，有的被杀，有的活捉。但就在这一天，在朝廷上，唐德宗还兴奋地对几位宰相说：“今天和尚结赞缔结和约，从此刀枪入库，马

放南山，这是大唐的福气呀！”马燧立即附和道：“陛下说的是！”柳浑却不无忧虑地说：“陛下，戎狄人都像豺狼，盟誓不是随便可以缔结的。今天会盟如何，臣恐怕凶多吉少。”李晟赞同道：“柳浑言之有理！”德宗一听，变了脸色，勃然大怒道：“李晟！柳浑是一个书生，不知安定边疆的大计，你作为一个朝中大臣，为什么也有这样危险的想法？”柳浑、李晟赶忙伏在地上，顿首请罪，于是皇上拂袖罢朝。可就在当天傍晚，吐蕃劫盟的不幸消息传到朝廷，皇上大吃一惊。第二天上朝时不无赞许地对柳浑说：“爱卿本是个书生，竟然能料敌如此准确啊！”

中国封建社会的政治在一定意义上讲是阴谋政治，封建宫廷里充满了骇人听闻的阴谋和血腥。其实这也不必大惊小怪，人都是趋利避害的，宫廷惟权是从，权势是最大的“利”，争权夺势是必然的，大耍阴谋和恐怖屠杀也就是其表现形式。如果身在宫廷而不耍阴谋诡计，没有政治手腕，显然是无法生存其中的，起码不是一个强者。

宫廷中，即使是家庭成员之间，也只有赤裸裸的利益争夺，没有人性和感情，没有所谓的“义”。如果崇尚“义”，只能成为阴谋的牺牲品。这时，理性高于一切，任何感情色彩的东西都是给人看的，脸面上堆积着感情，内心里算计着利害。否则的话，即使是皇帝，也会成为阴谋的牺牲品。

宋太祖赵匡胤是个有着雄才大略的有为皇帝，在中国统一大业尚未完成，他自己也正年富力强、大有作为的时候，却于五十岁时突然去世，由他的弟弟赵匡义即位。史书对这件事的记载，多有征引猜测。

赵匡义是赵匡胤的胞弟．与赵匡胤不同，赵匡义因为有哥哥的经济支持而读了好多年的书，所以，他比哥哥少了许多武功，但在文采学识方面，却明显地优于他的哥哥。赵匡胤当后周禁军首领时，赵匡义就已进入核心，成为赵匡胤的得力助

手。在陈桥兵变、“黄袍加身”拥立赵匡胤做皇帝的事件中，赵匡义是其主谋之一。因为拥立有功，赵匡胤也就十分重视他这个胞弟，有意栽培提拔，先把他任命为殿前都虞侯，领睦州防御使，后来又认命他为开封府尹。开封府尹是个十分重要的官职，在这一位置上，既可通上，又可达下，对于经营自己的势力，十分有利。赵匡义在这一位置上培植大批私人势力，这在他即位以后所任用的官吏中即可看出，而这些人也确实为巩固他的地位发挥了巨大作用。

关于赵匡胤之死，官修的宋史均是语焉不详，原因恐怕是自宋太宗赵匡义以后北宋皇帝均是由太宗一支人继承有关。这些人既不愿说清事实，又不好胡编历史，最妙的办法就是绕过去。但一些非官方的记载和传说却很丰富。

宋代有个叫文莹的山林老僧写了一本书，叫做《湘山野录》，其中记载了赵匡胤之死。说赵匡胤听信了一个术士的话，知道自己气数已尽，便召胞弟赵匡义入宫安排后事。当时，赵匡胤患病在身，他把宦官和宫人赶得远远地，自己和赵匡义对酌饮酒。宦官和宫人远远地看去，只见烛光之下，赵匡义时时避席而走，似有激动难忍之状，又像是推辞不受的样子，后来又见赵匡胤拿柱斧砍在雪地之上，大声对赵匡义说：“好做，好做。”最后，赵匡胤入内就寝，当夜留赵匡义在宫内住宿。刚入睡时，赵匡胤鼾声如雷，天还未明，便无声息。内侍急忙入内查看，只见赵匡胤已死去多时。

还有的传说赵匡胤十分宠爱攻破后蜀得来的原后蜀主的花蕊夫人费氏，在赵匡胤死前的那天晚上，赵匡胤召赵匡义进宫问事，并留宫侍侯。赵匡义见哥哥睡熟，就乘机调戏花蕊夫人。赵匡胤被惊醒，就用玉斧去砍赵匡义。皇后和太子闻声赶到，赵匡胤已气息奄奄，第二天清晨就去世了。

关于赵匡义即位，也是众说不一。有人说他在灵前即位。有人说赵匡胤病危之时，派宦官王继隆召他的儿子秦王赵德芳

来见，王继隆却跑到开封府，找来了赵匡义。皇后见王继隆回来，忙问："德芳来了吗？"王继隆却说："晋王（赵匡义）到了。"赵匡胤和皇后都大吃一惊，皇后哭着对赵匡义说："我们母子的性命，都交给官家（皇上）了。"赵匡义安慰皇后说："共保富贵，不必担忧。"

还有一个"金匮之盟"的传说企图为赵匡义继承皇位作"合理"的注解，把子承父业变成兄终弟及的转化说成是维持赵宋王朝的要求。

赵普是宋朝的开国功臣，深受宋太祖赵匡胤的宠信，但他利用职权，做了许多违法的事，赵匡胤知道后，就撤了他宰相的职务，到太宗赵匡义即位后，他仍郁郁不得志。于是他说出了一个"金匮之盟"的故事来，赵匡义按他说的地方去找，果真找到了这个"金匮"，发匮得书，果如赵普所言。

据赵普说，早在太祖建隆二年之时，皇太后杜氏病危，曾召入赵匡胤和赵普，问赵匡胤说："你知道这宋朝的天下是怎么得来的吗？"赵匡胤说："自然都是靠祖宗和太后的功德了。"皇太后说："不是这样，这是因为柴氏让幼儿寡母当执政的缘故。如果后周立的是一位年长的君主，你能把后周的天下得到手吗？你百年之后，应该传位给光义（赵匡义），光义再传位给光美，光美再传给德昭。你如果能如此传位，使北宋不至有年幼的君主，那是天下的大福了。"

赵匡胤表示一定不违反母亲的指教，百年之后一定传位给弟弟，太后就让赵普当场记下这些话，作为誓书，并藏在一个金匣子里，交给一位可靠的宫人保管。

但宋人已不相信这个传说，是否赵普想靠假造"金匮之盟"献上一功，博得赵匡义的重用，也未可知。但无论如何，赵匡义能在舆论上取得自己即位的合理支持，是十分高兴的。

由此，烛光斧影中，"金匮之盟"内，宋太宗赵匡义即位遂成千古之谜。

其实，从常理度知，就知这是一个阴谋。首先，如果太祖赵匡胤想传位给弟弟，在当时完全可以光明正大地公诸朝堂，没有任何阻碍，何必弄得这样鬼鬼祟祟，又是烛光，又是斧影，绝无必要。其次，“金匮之盟”早就订好，何必要等赵匡义即位五六年后才弄出来，赵普一直好好地在开封呆着，又不健忘，为什么不在赵匡义即位之时就公布出来，也好免去许多议论？

由此看来，赵匡义夺了哥哥的位子，即使不是蓄谋将他害死，也是趁他生病之时伺机篡位，只是未像其他人那样笨拙，搞得血淋淋地罢了！

◇友情作钓饵，商鞅骗擒公子卬

商鞅从魏国来到秦国，帮助秦孝公实行改革，由于他的变法路线正确，符合国情，三四年间就大见功效，使秦国逐渐变为七国之首。

魏、楚两国与秦接界，商鞅向孝公建议：“秦之与魏，譬若人之有腹心疾，非魏并秦，秦即并魏。”并说其势不能共存，今魏新败于齐，虏其太子申，杀其将军庞涓，正可趁其人心慌慌举兵伐魏。魏不能敌，必举其都城东迁，则河西（今陕西省黄河以西大荔县等地）之地尽可为秦所有，东山以取天下，帝王之业可成也！孝公以为很正确，就派商鞅为将伐魏。

这时商鞅已是秦国的大良造（秦国所设最高官职，掌握军政大权），地位很高。率兵出发后，警报传到西河，守将朱仓向魏都告急。魏惠王派公子卬为大将赶来抵御秦军。

商鞅是卫国人，所以在未入秦以前也叫卫鞅，姓公孙氏，又叫公孙鞅。后到魏国求仕，相国公叔座在临死前推荐商鞅代替自己执法，惠王不答应。公叔座说：“如不能重用，必杀之，勿使之出境。”惠王走后公叔座又叫来商鞅，告诉他赶紧逃跑，把对惠王说的话又对商鞅说了一遍，并说让惠王杀商鞅是为了

国家，再告诉商鞅逃跑是为了朋友。商鞅说："他不能听你的话用我，也不会听你的话杀我。"果然惠王认为公叔座在重病之下说的是胡话。在这期间，商鞅同公子卬的交情也很深，初到魏国即住在公子卬家里。公子卬也向惠王多次推荐商鞅，惠王仍然不肯重用。

周显王二十九年（公元前340年）商鞅率兵伐魏，即是为秦国开疆拓土，当然也有向魏王示威报复的意思，听说公子卬率五万大军进屯吴城，商鞅有了主意。吴城是吴起在魏国为将时在河西筑起的坚固新城，易守难攻。

商鞅即派人给公子卬送了一封信，谈起过去的交情不异骨肉，在魏国时受到的照顾未曾报答。如今魏国派他来守西河，这些城他就不好攻了，绝不敢骨肉相残，情愿缔盟结约罢兵回去，希望在城外玉泉山相见，为衣冠之会，为表真诚都不带兵，一来商定盟约条款，再就是借机见上一面，因为分别了十余年，有很多话当面诉说。

公子卬看了商鞅的信，深为感动。他始终认为商鞅是个稀世之才，可惜在魏不得重用，现在秦国为相，大展抱负，他确实为商鞅高兴。现在两方面各为其主带兵对垒，能不厮杀当然是最好不过的事情了。他也渴望同商鞅见上一面。

公子卬不但立即答应会面，还送给商鞅很多礼物让使者带回，一如商鞅离开魏国时赠送盘缠用物那样丰厚。

商鞅也回赠了珍贵的旱藕、麝香、白璧借以表明友谊像旱藕一样珍贵难得，麝香一样的芳馥，白玉一般无瑕。信使来往，两人约定三日后在玉泉山会面。商鞅并叫逼近魏城的前营撤回，以示真诚。

吴城守将朱仓提醒公子卬注意有诈，去也要安排好警卫，并请求自己带兵接应。惹得公子卬大笑说："你把我的朋友看成什么人了？知己之交，人间难得，吾之与鞅，生死渝，岂肯相欺！"

于是公子印毫不戒备，脱去戎装，只带着一队亲随和掌管饮食、车辆、器物及乐工三百余人，到玉泉山赴会。商鞅在山上等候，见面互道寒暄，谈起从前的交谊，都非常感慨，纷纷坠泪。

公子印见商鞅随从不多，都不带兵刃，反倒怪自己疏忽忘记叫亲随将兵刃放到一边。随从们见商鞅态度真诚。口口声声讲通和交好，不打了，无不欢喜，都把来时还存有的一点戒心抛掉，深为公子印有这样一位朋友而欣喜。

两方面都摆下自己带来的酒宴，互相推让，乐工奏乐，场面壮观和睦。

然而等到酒酣耳热，公子印提出缔结合约时，商鞅却再一次敬酒。两边捧盘的侍役，都十分魁梧。公子印见酒杯举过头顶，觉得商鞅太客气了，却忽然听到山上号炮连响，看商鞅的神色立刻明白情况有变时，他的手已被左右两个捧盘的力士牢牢押住。这两个扮作捧盘侍役的一个是乌获，另一个是任鄙，都是秦国绝顶的力士，可以力举千钧，生擒虎豹，公子印虽然武勇，被两个人按住也动弹不得。

他向商鞅问道："相国莫非相欺否？"商鞅答道："暂欺一次，尚容告罪。以往在魏多蒙公子款待，难以为报，正欲请公子到鞅家作客耳！"

公子印被擒，顿足长叹懊悔不已。手下亲随、侍役等人全被预先埋伏的人马拿住，滴水不漏，在包围中一个也不曾走脱。

商鞅命军士将公子印等人的衣服全部扒下。穿到秦兵身上，乌获扮成公子印坐在来时的车上，带人赶往吴城。城上的人见公子印回来，随行的人马还是原来去的那些，以为和约缔成，高兴地打开城门。秦兵一拥而进，逢人便杀，商鞅亲率大军跟踪而人，一举抢占了吴城。

朱仓弃城逃遁。秦军迅速扫荡了西河全境，然后进逼魏都

安邑（今山西省夏县东北15里）。魏惠王在两年中接连在马陵、吴城打了两个大仗，再也没有力量抵御，不得已和商鞅订了城下之盟，把河西之地全部割让给秦国，呈上河西版图，国都从安邑迁往大梁（今河南省开封市）。

商鞅班师回国，被秦孝公封为列侯，以商于（今陕西商南一带）十五邑为封他，号为商君。商鞅从这时候才开始叫商鞅。

商鞅这种背信弃义的行为其实也算不了什么。春秋战国时期，苏秦为了做官，经过多年的准备，带足钱粮，前往秦国，去游说秦王实行“连横”策略，但时机不巧，秦王不感兴趣，苏秦在秦国住了一两年，弄得盘缠花光了，只好狼狈而归。回到家里，妻子见了，连织布机也不停下来，嫂子见了，也不替他做饭，就连父母也不给他说话。苏秦受到极大的刺激，发愤读书，揣摸当时的“国际形势”，胸有成竹之后，又去游说六国联合起来，实行“合纵”的策略去抗秦。此议正好符合六国的要求，立即被接受，于是，苏秦挂了六国的相印，其权势威风真是亘古未有。再路过老家时，父母亲自扫地三十里迎接，嫂子爬在地上不敢起来，至于他的妻子，连面也不敢露，只能远远地站在旁边偷眼瞧。苏秦感慨地说：“人生在世，权位和财富真是不能忽视啊！”可见，人都是趋利避害的，哪怕兄弟父母妻子之间，也是这样的。

■ 为人之道厚心奇学十七：断尾再生

——在实力强大的敌手面前暂时作出一些妥协和让步，甚至送给对方一些利益，借以保存主力，伺机反扑，是智者惯用的招数。对于一个人来讲，有时要舍弃一些小“义”，而求得大“义”；舍弃一些小“名”，而求得大“名”。

◇ 失小忠得大忠

人言“忠臣不事二主，好女不嫁二夫”，如果把臣子事君比作女子嫁夫的话，魏征是三嫁犹不是，直到第四嫁才找到了正主，应该算不得“忠臣”和“好女”了，可偏偏魏征名垂千古，不要说在浩若烟海的纭纭官僚中，就是在历代名臣中，他也是名臣之尤，能赶得上他的，恐怕还不是很多，原因何在呢？其根本原因就在于他是一位巧忠良臣。他历事诸主，并不一味地愚忠，为一家一姓乃至一人去无谓地献出生命，但他又不是见风使舵，投机取巧，更不是为了个人的名利或是苟延残喘而去朝秦暮楚。在他的心中，有一个准则，那就是上安君国，下报黎民。有了这个基本准则，他就可以明确自己“择主”的标准，而不是随便摸过一个就奉为神明。从历史事实看，他先事元宝藏，后事李密，再降李渊，又没人窦建德军中，继而被皇太子李建成招为洗马，最后被唐太宗李世民重用，任何一次都不是他主动积极地寻找或是投奔，而是形势所迫。但一旦进人，他又总是采取较为积极的态度，主动地寻找机会，希望能够成就一番事业，当建议不被采纳或是机会不好时，只能说明他所寻非人，应当别就高明。所以，如果用“忠”字来概括他的前朝经历，他是“大忠”，而不是“小忠”。

魏征，字玄成，生于北周时代的静帝大象二年（公元580年）。其时，天下大乱，他刚出生不久，北周政权就为杨坚所推翻，他的青少年时代就是在隋朝度过的。魏征出身于书香世家，他的父亲魏长贤就是一位博学多才的人，曾经出仕隋朝，做过地方官，但年纪不大就去世了。当时，魏征还很年轻，家庭生活十分清贫，但魏征胸怀大志，总想干出一番事业来，于是，他就刻苦读书、勤奋学习，在学问和政治才干上打下了良好的基础。

当时正值隋炀帝荒淫无道，天下英雄豪杰纷纷起兵反隋。

在各路起义军中，李密的势力最大，李密原是隋朝上柱国李宽的儿子，出身于封建大贵族之家，自幼熟读史书，且卓有才华，他看到隋朝灭亡已势所难免，就起兵反隋。一天，他接到了另一支起义军首领元宝藏的来信，拆开一看，竟被书信中深刻的见解、充沛的气势和富丽有力的文辞所吸引，觉得书信绝非出于元宝藏之手，写信之人肯定既有才华，又有政治才能。李密就派人前去打听，才知道起草书信的人是元宝藏的秘书魏征。

原来，隋武阳郡的郡丞元宝藏起兵反隋，就去寻找旧日的好朋友魏征。这时，魏征因天下纷乱，他自己一时心中茫然，不知所从，便出家当了道士，以避一时之乱，并借此来观望天下大势。元宝藏起兵后，请他出山，让他掌管军中的文书，所有与李密及其他人来往的信函，均是由魏征起草的。李密见到他写的书信以后，对他非常赏识，就立即派人把他请去，让他掌管军中的文书。这时的魏征，已经三十八岁了。

在李密的军中，魏征的地位很低，对重大的军事决策，他没有任何发言权。当时，李密的瓦岗军声势浩大，攻占了全国最大的粮仓，也是隋朝最主要的粮仓河南的洛口仓、回洛仓和黎阳仓，开仓救济饥民，使起义军发展到了全盛阶段。也就在这时，隋朝的大将王世充据守洛阳，与起义军展开了生死搏斗。由于起义军发展迅速，又被胜利冲昏了头脑，起义军中存在着速战速决的思想。魏征清醒地看到了起义军中的许多不足，但又苦于无处进言，就找到李密的长史郑颋，对他说："起义军虽有重大胜利，但伤亡也很大，现在军中费用紧张，储备有限，且赏罚不均，不宜于同隋军硬拚硬打。目前之计，在于深沟高垒，以待敌军粮尽，等敌军撤兵，再行追击，可获大胜。"郑颋十分藐视魏征，说他的话是"老生常谈"，没有见解。结果，李密决定速战，大军列营而不设垒，被王世充火攻

加奇袭，惨遭失败。经此一役，瓦岗军彻底覆灭。李密被迫率残部投降了李渊，李密开始尚受重用，后来渐被冷落。李密心有不甘，又到洛阳一带招抚旧部，重新起兵，反对李渊。不久，即兵败被杀。当时，魏征看到李唐政权较有前途，就向李渊请求前去招抚李密的旧部，李渊很高兴，任命他为管理国家图书档案资料的尚书丞，前去太行山以东地区活动。那时，李密的部下徐世勣势力很强，他就先写了一封信，对徐世勣说："当初李密起兵反隋之时，振臂一呼，四方就有数十万人响应，几乎得了隋朝的半个天下，后被王世充打败，继而被杀，瓦岗军是无法东山再起了，而李渊得天下却已成定局。现在你所守的黎阳是兵家必争之地，你应该早作打算，如果不能认清形势，将来恐怕悔之不及了。"徐世勣览信后，觉得也无其他善策可想，况且李密已被杀，便听从了魏征的劝告，投降了李渊。李密的其他旧部见徐世勣降唐，也多纷纷投降。

徐世勣在征得了李渊的同意之后，以国君之礼葬了李密。魏征则为李密撰写了《唐故邢国公李密墓志铭》，他在为李密写的墓志铭中，决不讲究个人的恩怨，决不抱怨李密没有听从自己的建议，而是充分肯定了李密的英雄本色，对他表示尊重，寄予了同情。把他比作垓下失败的项羽，意即虽然失败，也还是一位大英雄。魏征如此评价李密，竟不怕李渊的追究，对李密，他也不以屡次拒纳正确建议为忤，而是实事求是地描述他的一生。他的这种态度和精神，得到了时人和后人的赞扬，并没有人指责他背叛李密，投降李渊。

武德二年（公元619年）十月，农民起义军首领窦建德领兵南下，攻占了徐世勣防守的黎阳，恰巧魏征也在城中，窦建德仰慕他的文名，就命他为记录皇帝言行的起居舍人。魏征虽在窦建德军中历时一年半，其实并未发生什么作用，随后，窦建德、王世充被李世民打败，魏征就又与人一起复投李渊。

魏征原先招抚李密旧部有功，但被胁入农民军中一年半，再度归唐后就很难被重用。太子李建成听说魏征既有才华又有才能，就把他找来，给了他一个管理图书经籍的小官，叫做洗马。在这一阶段，魏征虽有文名，实际上并未发生多大的作用，只是给李建成提过一个建议，让他带兵去攻打不堪一击的刘黑闼，既可建立军功，又可暗结豪杰，太子听信了他的建议，结果取得了圆满的成功。

不久，李世民发动“玄武门之变”，杀死了哥哥太子李建成、弟弟齐王李元吉，自己当了太子。李世民也知道魏征既是李建成的心腹，又非等闲人物，就立刻招见了他。责问他说：“你为什么挑拨我们兄弟间的关系呢？”魏征没有巧言机辩，而是据理回答，不管是否触怒李世民，是否会被李世民杀头，他说：“人各为其主。如果太子早听信了我的建议，就不会遭到今天的下场了，我忠于李建成，是没有什么错的。管仲不是还射中过齐桓公的带钩吗？”

李世民听他说得既坦率又有理，尤其他举出了管仲射小白的历史故事，自己更不能显得连齐桓公小白重用仇人管仲的气度都没有，就赦免了他，并封他做掌管太子文书的管事主簿，至此魏征结束了他转来跳去的更换主人的生涯，开始了他一生真正有价值、有意义的时代。

唐太宗李世民是中国历史上少有的明君，他之所以“明”，其根本原因之一在于善于纳谏，由于中国历史的发展和他个人的品德才能，使唐朝成为中国历史上最为鼎盛的时期。

唐太宗任命魏征为谏议大夫，表现了唐太宗对他的才能的认可和对他本人的信任与尊重，后来又把他提升为尚书丞，就更能使他随侍左右，时时处处提醒规劝皇帝了。

有一次，魏征向唐太宗说道：“我希望陛下让我做一个良臣，不要让我做一个忠臣。”唐太宗听后很吃惊，就问：“难道

良臣和忠臣有什么区别么?”魏征说:“区别很大。良臣身享美名,君主也得到好声誉,子孙相传,流传千古;忠臣得罪被杀,君主得到的是一个昏庸的恶名,国破家亡,忠臣得到的只是一个空名。”唐太宗听了以后十分感动,他连声称赞魏征的话很对,并送给了他好绢五百匹。

正如魏征自己所说的一样,他既使自己赢得了名声,又使君主获得了声誉,还使国家人民得到了好处。他在进谏之时,不仅不为自己的实际利益乃至性命考虑,也不为自己的名誉考虑,实实在在,有什么问题就讲什么问题,苟且偷安,沽名钓誉与他无涉。所进之言,皆于国于民有利。动机与效果得到了很好的统一,因而成全了君、臣的名声,造福于国家人民,赢得了时人和后人的尊敬和赞扬,故称之为良臣。

◇给出“位子”留住实力

公元前188年,年仅二十三岁的汉惠帝撒手而去,年已花甲的吕雉哭得惊天动地,但却“哭而不哀”。但吕雉的心意当即被张良十五岁的儿子张辟强所猜中,于是他把左丞相陈平悄悄拉到一旁,说出了吕雉的心里话。

陈平为免除杀身之祸,保住元勋们在朝中的地位,便向吕雉推荐了她的三个侄子吕台、吕产、吕禄去军中任将。吕雉心花怒放,当即对陈平大加赞赏,随后便宣诏大赦天下。安葬惠帝。刘恭继位,由太皇太后吕雉临朝称制,史称高后临政。

吕雉临朝之后,自感由吕氏家族替代刘氏家族的汉王朝时机已到,于是便欲为吕氏家族诸吕封王。

一次上朝时,吕雉将此事告之右丞相王陵,王陵当即摇头,并以先帝刘邦曾在称帝之时,聚集群臣杀马涂血为盟,“非刘氏而王者,天下共击之”的祖制告诫吕雉。

吕雉听了,怒不可遏,又转身诘问陈平及周勃等重臣元

老。

陈平心中明白，此时与权倾朝廷内外的吕雉针锋相对，只会激起她的杀戮之心。与其自取灭亡，不如暂且顺应，以待时机。于是便忍住怒气，说出太后称制天下，册封吕氏子弟，也是顺理成章的话来。

退朝之后，吕雉对王陵恨之入骨，不久便将王陵另任为太傅，升任陈平为右丞相，审食其为左丞相。王陵离开相位，便称病回到故乡。

吕雉赶走王陵，立刻分封诸吕，官拜七王九侯，将汉室的一统天下，分了个七零八落。这便是史称的“吕氏之变”。

正在吕氏家族得意忘形之时，刚刚懂事的小皇帝刘恭得知自己并非母后所生，自己的皇位是生母惨死的代价所得到的，不由悲愤万分。并在悲愤之中说出要为生母报仇的话来。

此事不久便传进吕雉的耳中，吕雉恼羞成怒，便谎称小皇帝有病，不许侍臣接近，实则是将小皇帝刘恭禁囚了起来。

随后，吕雉气急败坏，召集群臣，将小皇帝废掉。群臣慑于吕雉淫威，谁敢反对，于是在众臣的默认之下，将小皇帝秘密杀害了。

刘恭被害之后，吕雉又在刘氏家族之中挑选皇帝，最后选中了恒山王刘义，将其改名为刘弘，拥立为新的皇帝，但仍然由吕雉专权。

吕氏专权至此，虽到了登峰造极之时，也几乎接近了埋葬她的坟墓。

面对朝廷内外反对吕氏倾国的活动，陈平、周勃等一批开国元老，早已久蓄诛吕之心，但丞相陈平与太尉周勃平日来往甚少，对此事又都十分戒备，各自秘而不宣。

为使刘氏集团互相勾通，形成中坚力量，太中大夫陆贾便从中穿针引线，将陈平与周勃这对将相串连起来。

周勃追随刘邦征战四方，屡立奇功，是刘邦军中的一员猛将。在刘邦病危之时，燕王叛乱，周勃受命于刘邦的病榻之前，曾与陈平一起接替了吕氏的亲信樊哙的兵权，率大军二十万一举平息了燕王的叛乱。因此，刘邦生前对周勃辅佐刘氏执掌朝权，寄予了厚望。吕氏篡权之后，周勃早就义愤难平，所以陆贾提出将相合力，一致抗吕的谏议，正中周勃下怀。

此后，陈平趁为周勃祝寿的时机，厚赠寿礼，还备下丰盛佳肴，邀周勃共饮，商谈诛吕之举。不久，在陈平与周勃这对文臣武将的周围，便集聚了一批反对吕氏家族的文武将士。朝廷内外，反对诸吕的呼声也愈发高涨。

公元前180年，正月，发生了日全食，白昼昏暗如夜晚。吕太后自认为是上天诫示她，心中极度忧虑，神情恍惚，常做恶梦。于是，她便召进许多和尚道士以及江湖术士，设坛祭鬼，以寻心安之策，但却常常梦见赵王刘如意的鬼魂找她算账，睁眼闭眼便觉周围都是刘邦的儿子前来讨债，不由惊惧无常，从此一病不起。

公元前180年夏季，吕雉病入膏肓，已是奄奄一息。但她仍不放弃吕氏称霸天下的最后努力，为自己的身后周密策划安排。吕雉诏命赵王吕禄为上将军，统领北军；吕王吕产统辖南军。形成南北保卫吕氏的阵势。同时将吕产升为相国，并让吕禄的女儿与新皇帝刘弘成婚，又封了一批侯爵给吕氏族。实际上，吕氏家族已经统揽了汉室的天下。

是年七月岁末，吕雉结束她野心勃勃的一生。吕太后死后，刘、吕斗争公开化了，周勃、陈平定计谋联合刘襄、刘章，夺取南、北军，一举消灭了诸吕势力，从刘邦的下一代中挑选刘恒继承了皇帝，这就是汉文帝。由此，西汉的历史开始迈向兴盛时期，即进入“文景之治”的黄金时代。

■ 为人之道厚心奇学十八：羔羊替罪

——交易，政治上的交易常常为人所不齿，然而，古往今来，交易无处不在，根本没有公理可言。在我国封建官场上，寻找替罪羊是人与人相争的重要谋略。

◇ 忠心事君者是替罪羊最佳人选

明成祖永乐年间，镇守贵州的都督马烨采用了一系列手段，企图激怒当地土著造反，借此兴兵镇压，以一举废除当地的土司制度，代之以中央派任的官员。一次，他当众把土司大头目的妻子奢香剥光衣服鞭打，土著果然愤怒万分，打算起兵。眼看一场流血战争要爆发，这时任土司头目的刘夫人也是个“多智术”的女人，她马上阻止了民众的鲁莽举动，亲自进京“上访”。永乐帝对这一切自然是洞若观火的，即刻把受到辱打的奢香召到京城，问她：“我为你除掉这个姓马的，你怎么报答我?”奢香叩头说：“我们保证世世不敢犯上作乱”。永乐笑笑说：“这是你们的本份，怎么算是报答呢?”奢香万般无奈，只得说：“我们贵州的东北部有一条通四川的小路，如果你为我报了仇，我就开通此路，供官府驿使往来。”这笔交易当场敲定，马烨被召回斩首，贵州方面则为朝廷提供了一条驿路。永乐后来提及此事说：“我也知道马烨对朝廷忠心不二，但如果我顾惜他，就无法安定这一方了。”

西汉文帝时，淮南王刘长因密谋勾结闽越、匈奴造反，被汉文帝召到长安后逮捕。经审，淮南王罪行确凿，当处以弃市极刑。汉文帝接到案件审理结果后，为了显示其统治的宽柔政策，同时，念刘长是自己同父异母的弟弟，就决定将刘长死罪

改为削去王爵，发配到四川。汉文帝的本意只是想借此教训一下淮南王，让他有足够的思悔时间，如果刘长能在途中有悔过的表示，这样，可以将刘长重新召回。所以，刘长虽是囚犯，但并没有派真正的差役在后面押解，并且，还允许他携带后宫少女几十人同行。但这些宫女们很快被刘长赶跑，他不愿意这帮人跟他到“难于上青天”的蜀道上去受罪。

刘长是一个脾气刚烈、野心勃勃的人，他为自己的造反计划没有能实现而恨恨不已。现在他已是阶下囚、笼中鸟，任人宰割，同时他又觉得汉文帝不处死他而是把他发配到四川，实际上是在有意折磨他，比死还难受。所以，他愤恚绝食，死在车上。

原来，刘长所坐的辎车只是加了封印，沿途官员知道车中押的是皇帝的弟弟，也就不去开封，只是简单地验一下封印，就向下一站发送。当车子到达雍县（今陕西凤翔县南）时，县令大着胆子启封验看。这一看不打紧，县令发现淮南王早已死在车上，吓得急忙向上级机关汇报。至于刘长何时而死，则不得而知。

汉文帝闻知消息后，龙颜大怒，他害怕这一来，自己要担上个谋杀亲弟弟的罪名，这对他的统治将会造成极大妨碍。为了洗刷自己，汉文帝立即下令，将雍县以前的沿途各县级长官全部杀死弃市，罪名是因为他们不启封送食问候，导致刘长饿死。这帮县吏统统成了汉文帝的替罪羊。

尽管如此，这帮替罪羊也没能减掉汉文帝杀害弟弟的恶名，几年后，在民间流传着这样一首歌谣：“一尺布，尚可缝；一斗粟，尚可舂，兄弟二人不相容。”

三国末年，曹魏政权已大权旁落，司马氏已牢牢地控制政权。司马懿死后，他的儿子司马师接替了父亲的职位。司马师为人阴险狡诈，魏少帝曹芳对其行为强烈不满，便找来心腹李

半、张缉、夏侯玄等人商量，要他们帮助自己夺回司马师的兵权。谁知风声走漏，司马师抢先下手，把几个参预谋划的人给杀了。正元元年（公元254年），司马师又逼迫皇太后废了曹芳，另立曹髦为帝。

一些地方官原本就痛恨司马氏，当魏少帝被废后，更是义愤填膺。正元二年（公元255年），镇东将军毋（guan）丘俭、扬州刺史文钦乘机率兵讨伐司马师。司马师率兵前去抵御，途中疾病发作，又派人火速进京，把留守在京城的司马昭召来，把兵权交给了他。司马师病死于许都。司马昭率兵打败了毋丘俭、文钦，这样，司马氏的军权转到了司马昭手中。

司马昭掌权后，在朝中飞扬跋扈，比司马懿、司马师更专横，当时就有"司马昭之心，路人皆知"的说法，他一心想代曹魏政权而立。

魏帝曹髦再也忍受不了司马昭的专横，决心不当空头皇帝，要同司马昭进行抗争。一天，他召来尚书王经、侍中王沈、散骑常侍王业，愤愤地对他们说："司马昭篡夺帝位的野心已经无人不晓，我也不能坐以待毙！我希望你们能鼎力帮助我，誓死从司马昭手中夺回政权！"

谁知王沈、王业早已不把曹髦这个傀儡皇帝放在眼里，不但不帮忙，反而把消息通报给了司马昭。司马昭忙派亲信贾充领兵作好准备。

曹髦见事已败露，决心来个鱼死网破，亲自率领宫中的禁卫军和侍从太监等，前往攻打司马昭相府。他手持宝剑，站在车上高声喊道："天子亲征有罪之人，谁敢抵抗就杀了他全家！"

贾充率领军队狙击曹髦，听了曹髦的喊声后，鉴于曹髦的"天子"空名，贾充还是暂停了下来。这时，成济问贾充："事情不妙，你看怎么办？"

贾充大声喊到："自古养兵千日，用兵一时。司马公平时养着你们，正是为了对付现在这种局面。今天的事情怎么办，那还用问吗？"

成济听罢，挥戈上马，直冲过去。曹髦的"乌合之众"给这突如其来的举动吓怔住了，一时不知所措。说时迟，那时快，成济手持长矛猛向曹髦刺去。曹髦没想到这小子果然真的下手，招架不及，矛头已从前胸刺进，又从后背透出，跌下车来。可怜一代帝王，刹那间就魂归西土了，整个宫廷军队顿时作鸟兽散。

事发后，司马昭不免有些害怕，他一面装出悲痛欲绝的样子，为曹髦料理后事；一面召集大臣们商议如何平息众怨。尚书仆射陈泰提议："现在，只有杀了贾充，才可稍慰天下人心。"

司马昭沉吟半晌，觉得贾充是自己可靠的亲信，日后还有大用，于是，让陈泰处罚一个次一等的人。陈泰顶了一句："只有处罚更高一等的人，没有再次一等的人了。"最后，把成济的兄弟作为大逆不道的首犯给诛灭九族，以此等"替罪羊"来平息民愤。随后，司马昭另立年方十五的曹奂为魏帝，继续进行窃国大盗的勾当。

唐高宗李治是一个性格懦弱的国君，武则天对此十分了解。在没有得势的时候，武则天对李治可以说是百依百顺。当形势来了个180度大转变后，唐高宗事事都要受治于武则天。高宗对此十分不安，决心寻机会整治一下武则天。

不久，太监王伏胜告发宫中有人行"巫蛊之术"。高宗听后，认为这是整治武则天的极好机会。高宗密召大臣商量，上官仪大胆提出："皇上如不及早废黜武后，日后诸事恐更加难办！"高宗一听，说道："爱卿之言正合朕意"，即刻命上官仪起草诏令。

谁知消息很快走漏了出去，武则天立即到高宗面前撒娇耍赖，又是哭又是闹的，晚上又下足媚劲侍候高宗。李治在武后的软硬兼施下，很快取消了原先的念头，武后顿时破涕为笑，移云转晴。

性格懦弱的李治又害怕武则天心存怨根，便又讨好她说："我本来是没有这个念头的，都是上官仪这家伙出的馊主意。"

武则天不听则已，一听就怒火中烧，暗暗咬牙切齿，要找上官仪算账。

从那一天起，武则天就开始唆使许敬宗诬告上官仪有谋逆罪行，这样，不仅处罚了上官仪，还很快处置了一大批与上官仪关系密切的大臣。在这场"倒武"运动中，上官仪等成了道道地地的替罪羊。

唐玄宗时，武则天的女儿太平公主在朝廷中也十分有权势，有一大批高级党羽尾随其后，对唐玄宗起着极大的制约作用。由于唐玄宗此时还羽毛未丰，一时也拿太平公主没办法。

过了一段时期，唐玄宗的亲信、宰相刘幽求同羽林军头目张炜密谋，要用羽林军来诛杀这批政敌，谋划已定，他们将整个行动计划向玄宗作了汇报，玄宗很快同意了他们的计划。

谁知张炜沉不住气，计划刚刚定好，就得意忘形起来，过早地把消息泄露了出去，引得满朝文武大臣人心惶惶。

唐玄宗知道事情已经败露，大为惊恐，叫苦不迭，想不到张炜这帮人这么不能成事。此事搞不好，会直接影响到他的帝王位置，因为太平公主很有可能利用这件事把他搞下去，于是，为了笼住人心，迷惑太平公主，唐玄宗反咬一口，揭发刘幽求等人离间骨肉，扰乱朝政，把刘幽求、张炜等人下了大狱。唐玄宗终于用"替罪羊"为自己解脱了政治危机。

曹操在有一次领兵打仗的行军途中，军粮遇到了严重危机，如果让士兵知道，那就要影响整个部队的战斗情绪，造成

人心涣散。曹操就将管理粮食的军吏召来，问他有什么解决办法。那个军吏说："可以用小斛分粮，估计这样，可克服眼前难关。"曹操说："这个主意好！"就让那个军吏付诸实施了。这一秘密很快被将士们发现了，军营议论纷纷，纷纷指责曹操在有意欺骗将士，克扣军晌。本以为可以稳定部队情绪的，谁知这一来更加坏事。曹操为了推脱罪责，安抚军心，就对这位负责粮食的军吏说："借你一只头颅，以压众人之心。"下令将军吏斩首，且将军吏的首级挂在营中，进行示众，旁边还写有六个大字："行小斛，盗官谷"。这一来，军心遂安定下来。可怜这个管粮食的军吏，成了道道地地的替罪羊。

◇ 做替罪羔羊的忠臣晁错

封建官场往往造就一批替罪羔羊，或是因为形势的需要，或是因为不善谋身，或是二者皆有之，一些忠臣良士便只好乖乖地听由宰割。

在汉朝末年，曹操率军伐敌，久攻不下，粮草渐感不支。督粮官只得减少军士的定量，以便节省粮食，多支撑一些日子，但这么一来，军士既吃不饱，又知道军中乏粮，就有些慌乱。曹操一见军心不稳，十分焦急，就想出一条安定军心的计策。他把督粮官叫进帐去，说有一条稳定军心的计策，督粮官十分高兴，以为曹操已经运到了粮草。没想到曹操竟说："现在为了军国大计，只得委屈你了，我要借你的人头用一用！"说着就喝令斩首了督粮官。然后，曹操把督粮官的头挂在旗杆上，号令全军说："督粮官克扣军粮，贪赃在法，特斩首示众。"并令人给足食粮，军心果然大定。

明代建文帝时，儒臣方孝孺曾多次建议设法牵制燕王朱棣，朱棣听后十分害怕，只是装疯避祸，后来作好了准备，就起兵造反，直逼南京，并谎称是为了诛除奸佞之臣方孝孺，以

清君侧，好在建文帝及群臣都知道西汉吴王刘濞“诛晁错、清君侧”的故事，未加诛杀，否则，方孝孺就会成为替罪的羔羊了。

在中国历史上，西汉时期的吴、楚七王之乱是一次著名的藩王叛乱事件，这次叛乱，以“诛晁错、清君侧”号召，晁错做了替罪的羔羊。晁错之死，有着多方面的原因。

汉文帝死后，太子启即位，是为汉景帝。这时，自刘邦以来分封的诸刘藩王势力逐渐强大，有的靠煮海为盐、冶山为钱，有了很强的经济势力和独立性。对于汉朝中央政权来讲，渐成尾大不掉之势。晁错就是在这种情况下登上历史舞台的。

但晁错虽然才识过人，却不谙人情世故，不知自谋后路，只知一味前行，终不免落入败亡的境地。晁错的性格在一定程度上决定了他悲剧性的结局，而这种性格又是因缺少社会磨练，“坐直升飞机上来”做官而造成的。

晁错原是太子家人，景帝即位后，由于晁错的对策言论很合景帝的心意，就被由中大夫提升至内史。由于晁错是景帝的旧属，又格外受到信任，因此，晁错经常参予景帝的一些谋议活动，他的建议和意见也多被采纳，朝廷的法令制度，晁错大多数都动了一遍。这样一来，朝中大臣都知道景帝器重宠信晁错，没有人敢与他发生顶撞，这也就引起了一些人的嫉妒。

宰相申屠嘉觉得自己受到冷落，就心怀不忿，暗中寻找时机，想把晁错除去。晁错在这时也有点忘乎所以，胆大妄为起来。一次，晁错未经任何人批准，擅自将他的内史署舍开了一个角门，穿过了太上皇庙的短墙。原来，晁错的署舍座落于太上皇庙的后边，如果从署舍去大街，就必须绕很长的圈子，如果能穿墙而过就方便得多了。这样，他就找人来开门拆墙。这件事让宰相申屠嘉知道了，立刻令府吏草写奏章，说晁错未曾奏闻，擅自拆墙，实是蔑视太上皇，应以大不敬论罪，按律当

诛。有人闻知这件事，忙给晁错通信，晁错一听，真是吓得魂飞魄散，深夜中即跑进皇宫，去见皇帝。景帝本允许他随时奏事，这时忽然寅夜来见，不知何事，连忙召见。等晁错说明白，景帝却说无妨，尽管照办。

第二天上朝，申屠嘉呈上奏章，满以为景帝会治晁错的罪，谁知景帝看后却淡淡地说："晁错另辟新门以求方便，仅是穿过太上皇外墙，与庙无损。且早已告朕，丞相不必多心。"申屠嘉下朝后妒怒交加，吐血而死。景帝就让御史大夫陶青做丞相，让晁错升为御史大夫。晁错不仅未得罪，反更受宠，也就不思其他，只顾报效皇上了。

晁错接连升任，就像一般人在顺境当中一样，容易失去谨慎，他年轻气盛，真觉得世上没有做不到的事情。更想趁此机会做几件大事，一方面压服人心，一方面也是效忠皇上，于是，上书景帝，请求首先从吴国开刀削藩。其书大意说：

> 当初高祖初定天下，诸兄弟年少，子侄也柔弱，所以才大封同姓诸王。齐国有七十余城，吴国有五十余城，楚国有四十余城，几乎把半个天下封给了他们。现在，吴王诈称病不朝，按照古法应当诛杀，文帝不忍特别惕予他几杖，这是最厚的仁德了。吴王本当改过自新，但反而更加骄横无礼。靠山冶铜铸钱，煮海水制盐，诱收天下逃亡的罪犯，阴谋叛乱。现在看来，削藩吴、楚等国要反，不削藩也要反。如果削藩，可促成他们早反，这样，其准备不充分，为祸就会小一些；如果不削藩，他们准备得充分了，虽反得迟一些，却是为祸甚大，不易平定。

景帝平时就有削藩的想法，这次晁错又提出来，他就把晁

错的奏章交给大臣们讨论。大臣们慑于晁错的权势，没有什么人敢提出异议，只有詹事窦婴，极力阻止。窦婴虽无很高的职位，但因是窦太后的侄子，有着内援，才不惧晁错，敢于抗言直陈。因有窦婴的反对，削藩之事也只有暂且作罢。晁错不得削藩，便暗恨窦婴。

不久窦婴就被免职。原来，景帝的弟弟梁王刘武来朝觐见，窦太后又特别喜欢自己的小儿子梁王，所以，景帝也就曲承母意，格外优待自己的这个胞弟，母子三人同席而饮，景帝在酒酣耳热之际，竟说自己千秋万岁之后当传位给弟弟梁王。窦太后听了很高兴，梁王虽口称不敢，心里也着实得意。这话偏让一边侍候的窦婴听见了，他跑上前来，直呼“不可”，并强迫景帝罚喝一杯酒，收回成言，结果弄得刘武、窦太后很不高兴。第二天，窦婴免官，窦太后也将他除去门籍，不准进见。

晁错见窦婴免职，就又复提前议，准备削藩，正在议而未决之时，正逢楚王刘戊入朝，晁错趁机说他生性好色，薄太后丧时亦不加节制，仍然纵淫，依律当处死，请景帝明正典刑。刘戊确是不尊礼法，不敬长贤，荒淫无度，楚国的几位贤士如穆生、申公、白生等人相继离去。就是因为在薄太后丧事期间，他仍是偎红依翠，不思哀戚。太傅韦孟等人讽谏不成，都相引而去。现在被晁错抓在实处，不能不认。只是景帝宽厚，未忍加刑，只是把他的东海郡收归皇帝，仍让他回到楚国。

楚国既削，便搜罗赵王过失，把赵国的常山郡削了去，然后又查出胶西王刘卬私自卖官鬻爵，削去了六县。晁错见诸侯没有什么抵制性的反应，觉得削藩可行，就准备向硬骨头吴国下手。

正当晁错情绪高涨的时候，突然有一位白发飘然的老人踢开门迎面走进来，见到晁错劈面就说：“你莫不是要寻死吗?”

晁错仔细一看，竟是自己的父亲，晁错连忙扶他坐下，晁错的父亲说："我在颍川老家住着，倒也觉得安闲。但近来听说你在朝中主持政事，硬要离间人家的骨肉，非要削夺人家的封地不可，外面已经怨声载道了。不知你到底想干什么，所以特此来问你！"晁错说："如果不削藩，诸侯各据一方，越来越强大，恐怕汉朝的天下将不稳了。"晁错的父亲长叹了一声说"刘氏得安，晁氏必危，我已年老，不忍心看见祸及你们，我还是回去罢。"说完径直而去。

吴王刘濞听说楚、赵、胶西王均被削夺封地，恐怕自己也要遭削，便要起兵造反。当初刘邦封刘濞时，就曾告诫他勿反。刘濞是刘邦的哥哥的儿子，刘邦曾带他征讨过陈稀。刘濞孔武有力，骁勇善战，军功卓著。平定陈稀后，刘邦就封刘濞为吴王，封赏之时，刘濞伏身下拜，刘邦忽然发现刘濞眼冒戾气，背长反骨，就料定他必反，直言相告说："看你的样子，将来恐反。"惊得刘濞汗流浃背。刘邦又抚其背说："汉后五十年东南有乱，莫非就应在你身上吗？为汉朝大业计，还是不要反！"现在，刘濞果真派使者联络胶西王刘印、楚王刘戊、赵王刘遂及胶东、淄川、济南六国一起造反。

吴、楚七国起兵不久，吴王刘濞发现公开反叛毕竟不得人心，就提出了一个具有欺骗和煽动性的口号，叫做"诛晁错、清君侧。"意思是说皇帝本无过错，只是用错了大臣，七国起兵也并非叛乱，不过是为了清除皇帝身边的奸佞大臣。

景帝一听到叛乱的警报，立即召集群臣商议，晁错平乱心切，居然不合时宜地提出要景帝御驾亲征。景帝问道："我若亲自出征，谁来留守都城呢？"晁错说："臣当留守都中。陛下应出兵荥阳，堵住叛兵，徐僮一带，不妨弃去，令他们自生骄气，自减锐气，然后一鼓可平。"景帝听后，未加理睬，忽然想起文帝临死前告诉他的一句话："天下有变，可用周亚夫为

大将。”便命周亚夫为太尉，领兵出征。周亚夫并无推辞，领命而去。不久又接到齐王求援的告急文书，景帝想起窦婴忠诚可嘉，便派人持节前去征召。窦婴还记前嫌，不肯受命，经景帝一再督责，才拜命而出。

窦婴正要发兵，忽有故友袁盎来访。袁盎曾是吴国故相，到了晁错为御史大夫，创议削藩，袁盎才辞去吴相之职，回国都复命。晁错说袁盎私受吴王财物，谋连串通，应当坐罪，后来景帝下诏免除了他的官职，贬为庶人。袁盎故此对晁错怀恨在心。他见到窦婴说：“七国叛乱，由吴发起，吴国图谋不轨，却是由晁错激成的。只要皇上肯定我的话，我自有平乱之策。”窦婴原与晁错不睦，虽是同朝事君，却互不与语。听了袁盎的话以后，窦婴满口答应代为奏闻。

袁盎当时身为庶人，不能晋见皇帝，只有通过窦婴这条门路，才能奉特诏见到皇帝，景帝一听袁盎有平叛妙策，正如雪中送炭，立即召见了他。当时，晁错也正在场，向皇帝汇报调拨粮饷的事，袁盎本想陷害晁错，在这种情况下，袁盎的言谈举止亦可奉为经典：

景帝见袁盎即问：“吴、楚七国造反，您有什么好办法平定叛乱呢？”

袁盎并不显出庄重的样子，而是随口答道：“陛下尽管放心，不必挂怀。”

景帝有点着急，他不想听这种大而无当的理论，想听具体办法，又问道：“吴王倚山铸钱，煮海为盐，招诱天下豪杰，若非计出万全，怎肯轻易发兵，怎能说不必忧虑呢？”

袁盎抓住景帝的心理，并不谈及实质性问题，而是进一步促发他的好奇心。袁盎说：“吴国只有铜盐，并无豪杰，不过是一群无赖子弟，亡命之徒，乌合之众，如此一哄为乱，实不必忧。”

景帝真地着急了，说道："你来难道就是跟我说这些无用的话吗？"

袁盎这才说："臣有一计可平叛，只是不得外人与闻。"

景帝这才真正打起精神来，连忙屏退了周围的人，但晁错还在。

袁盎十分清楚，如果当着晁错的面说出自己的计划，晁错必定会为自己辩解，景帝肯定下不了决心，到那时，不仅杀不了晁错，自己肯定会被晁错所杀。所以，他才一步步地把景帝的情绪调动起来。现在只剩下最后一人，他说："我的计策是除了皇上以外任何人不能听到的！"

说完这话，袁盎的心都吊了起来，如果景帝认为晁错不必趋避，又逼着自己说出计策，那自己就是死路一条了。好在沉吟了片刻之后，皇上终于对晁错说："你先避一避罢！"

袁盎知道这是千载难逢的机会，立即对景帝说："陛下知道七国叛乱打出的是什么旗号吗？是'诛晁错，清君侧'。七国书信往来，无非说高帝子弟，裂土而王，互为依辅，没想到出个晁错，离间骨肉，挑拨是非。他们联兵西来，无非是为了诛除奸臣，复得封土。陛下如能诛杀晁错，遣使赦免七国，赐还故土，他们必定罢兵而去，是与不是，全凭陛下一人作主。"说毕，瞪目而视，再不言语。

景帝毕竟年幼识浅，不能明辨是非。他听了袁盎这番话，令他想起了晁错建议御驾亲征的事，越觉得晁错用心不良，即使未与七国串通一气，也仍另有他图。当即对袁盎说："如果可以罢兵，我何惜一人而不能谢天下！"

袁盎听后，十分高兴。但他毕竟是老手，为了避免景帝日后算账，他先把话裁实，让景帝无法推委责任。袁盎郑重地对景帝说："事关重大，望陛下三思而后行！"

景帝不再理他，只是把他封为太常，让他秘密治装，赴吴

议和。

等袁盎退出，晁错才出来，他也过于大意，明知袁盎诡计多端，又避着自己，所出之计应与自己有关。但晁错过于相信景帝，见他不说，也就置之不问，只是继续陈述军事而已。

晁错还以为景帝并未听从袁盎的计策，岂知景帝已密嘱丞相陶青、廷尉张欧等人劾奏晁错，准备把他腰斩。

一天夜里，晁错忽听砰砰的敲门声，急忙看时，原是奉诏前来，传御史晁错立刻入朝。晁错惊问何事，中尉只称不知。晁错急忙穿上朝服，坐上中尉的马车。行进途中，晁错忽觉并非上朝，拨开车帘往外一看，所经之处均是闹市。正在疑惑，车子已停下，中尉喝令晁错下车听旨。晁错下车一看，正是处决犯人的东市，才知大事不好。中尉读旨未完，只读到处以腰斩之刑处，晁错已被斩成两段，身上仍然穿着朝服。

景帝又命将晁错的罪状布告全国，把他的母妻子侄等一概拿到长安，惟晁错之父于半月前服毒而死，不能拿来。景帝命已死者勿问，余者处斩。晁错一族竟被全部诛戮。

晁错族诛，袁盎又赴吴议和，景帝以为万无一失，七国该退兵了，但等了许久，并无消息。一日，周亚夫军中校尉邓公从前线来见景帝，景帝忙问："你从前线来，可知晁错已死，吴、楚愿意罢兵吗？"邓公直言不讳地说道："吴王蓄谋造反，已有几十年了，今天借故发兵，其实不过是托名诛错，本是欲得天下，哪里有为一臣子而发兵叛乱的道理呢？您现在杀了晁错，恐怕天下的有识之士都缄口而不敢言了。晁错欲削诸侯，乃是为了强本弱末，为大汉事世之计，今计划方行，就遭族诛，臣以为实不可取。"

景帝听罢，低头默然。

袁盎来到吴国议和，吴王当然不许，反把他囚禁起来，好在他宁死不降，总算有点气节。后来经人相救，逃回长安。诛

杀晁错一事虽由袁盎提议，却是景帝一手定办，又兼袁盎拒不降吴，不便加罪，景帝只好让他照常供职。

晁错不仅是替罪的羔羊，还是用来祈祷平息叛乱的祭品，他死得确实冤枉，完全是一场政治、军事与权谋斗争的牺牲品。在封建官场的残无人性的争斗中，充斥着机诈、残忍、嫉妒、仇恨和愚昧，一味正直前行的人往往会在这台恶魔般的机器里被碾成齑粉。

第四篇 厚心狡学篇：明修栈道，暗渡陈仓

有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭干锯下，即索谢礼。问他为什么不把箭头取出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。

做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说："请点火来我烧烟。"他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指与他看，说道："你这锅裂痕很长，上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异地说："不错！不错！今天不遇着你，这个锅恐怕不能用了！"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

大凡办事的人，怕人说他因循，就用补锅法，无中生有，寻些事办。及到事情棘手，就用锯箭法，脱卸过去。后来箭头溃烂了，反大骂内科坏事。

上述二妙法，是办事公例，合得到这公例的就成功，违反这公例的就失败。

——李宗吾厚心狡学智语

明面上，他替你办事，暗处，他在为自己办事。大凡举大事者，都有这个本事。刘备、庞统率军进入益州。明处是替刘

璋解决北部边防的危机，而暗处则运筹帷幄，夺人地盘。陆逊袭关羽，明处卑躬屈膝，暗地里磨刀擦枪，准备大动干戈。曹操明尊献帝，暗除枝叶，以清君侧，展开颠覆活动。钟会、邓艾攻灭蜀汉后，矛盾尖锐化，司马昭明处派兵协助钟会，暗中却以此军箝制钟会……明暗如同形影相随，声音相和，发挥着极其特殊的作用。对立者稍一不慎，就会有覆舟灭顶之灾。

■ 为人之道厚心奇学十九：锯箭疗伤

——有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭干锯下，即索谢礼。问他为什么不把箭头取出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。

……如有人求我办一件事情，我说："这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。""很赞成"三字是锯箭干，"某人"是内科。又或说："我先把某部分办了，其余的以后办。""先办"是锯箭干，"以后"是内科。此外有只锯箭干，并不命其寻找内科的，也有连箭干都不锯，命其径寻内科的，种种不同，细参自悟。

……岳飞想恢复中原，迎回二帝，他刚刚才起了取箭头的念头，就遭杀身之祸。明英宗被"也先"捉去，于谦把他弄回来，算是把箭头取出了，仍然遭杀身之祸，何以故？违反公例故。

晋朝王导为宰相，有一个叛贼，他不去讨伐。陶侃责备他，他复信说："我遵养时晦，以待足下。"陶侃看了这封信笑说："他无非是'遵养时贼'罢了。"王导"遵养时贼"以待陶侃，即是留着箭头，专等内科。

◇张柬之匡扶李唐反遭陷

唐王朝，在历史上曾经盛极一时，但到天授元年（公元690年）武则天却改国号为周。随后，在统治集团内部逐渐形成了多种宗派势力，矛盾斗争日趋复杂化。神龙元年（公元705年），武则天病重，宰相张柬之等人顺乎民心，发动政变，归宗李氏，拥立中宗李显复位。按照通常有功必赏的惯例，第一勋臣当然是张柬之。可是，不久他却遭到杀戮，这究竟是怎么一回事呢？

张柬之，字孟将，襄州襄阳（今湖北襄樊）人。唐高祖武德八年（公元625年），出生在一个累世无官宦的寒门之家。这种家世，在世族礼法门风盛行的初唐，地位是极为低下的。他就是在这种环境中长大成人的。

后来张柬之发奋学习，入了太学，作了小官。但官运不顺，颠沛流离。直到长安二年（公元702年），张柬之的境遇方得到转机。这年，武则天让宰相狄仁杰举贤。狄仁杰，并州太原（山西太原）人，早在治理豫州（今河南汝南）的过程中就受到武后的重视，后提拔为宰相。狄仁杰对武后说："陛下如果求的是文章资历、陆机潘岳之人，那么宰相李峤、苏味道二人已足矣。如果求的是治国安邦、麟凤龟龙之士，那么荆州长史张柬之虽老，真是宰相之才。用之必能尽节于国。"张柬之博学有才，武后是清楚的，但她无法容忍其不断上书给自己提意见，因此只给他一个洛州（河南洛阳）司马的官职。隔了几天，武后又让仁杰选才。仁杰说："臣尝举张柬之，未用也。"武后答道："朕已迁之。""臣荐宰相而为司马，非用也。"由于狄仁杰的再三敦促，乃拜司刑少卿。不久，擢迁秋官侍郎。长安四年八月，夏官尚书姚崇出任灵武（宁夏灵武）道大总管。临行前，武后令其举外司为宰相者，姚崇说："张柬之深厚有谋，能断大事。其人年老，望陛下尽早用之。"在姚崇

的大力举荐下，十月，迁为凤阁鸾台平章事，进拜凤阁侍郎，正式登上宰辅之位。

神龙元年（公元705年），武则天已经82岁，这一年的正月，武则天病重，宰相、太子等都见不到她，惟有张昌宗、张易之侍侧，“居中用事”。朝廷局势迅速紧张起来，问题一下子集中到继承人上。虽然二张根本没有觊觎皇位的资格，但很难说他们会在暗中干出何种勾当。他们确实担心武则天一旦死去，失去靠山后的处境，因此“引用党援，阴为之备”。此时，洛阳城里又出现了“易之兄弟谋反”的传说。在这种情况下，姚崇回到洛阳，张柬之立即派桓彦范和他商议，得到赞同后，联络禁卫军将领，统率禁军簇拥太子李显来到皇宫的“形势要害之地”玄武门，迅速斩关而入，直奔武则天的寝宫迎仙宫长生殿活捉二张，斩于庑下。

武则天在既成事实面前，很不情愿地禅位太子。次日，下诏命皇太子监国制。第三天，李显继位为皇帝，是为中宗，复国号“唐”。

这场中兴唐室的政变，张柬之无疑是主要谋划者。在这场政变中，张柬之自始至终是领导者。政变的成功充分展现了张柬之精明机智，运筹帷幄的才能。

中宗复位，张柬之成为有赫赫功劳的勋臣，与其他四人共同掌握朝中军国大政，称“五人辅政”。被中断了多年的唐王朝获得了“中兴”。但是，中兴的唐王朝面临着严重的危机。由于长期政局动荡，吏治腐败，刑罚枉滥，积重难返，百废待兴。主要的弊端表现在以下方面：一是诸武势力未完全清除，外戚干政形势还存在，违法乱纪风行。二是外朝冗官充斥，权力分散，相互牵制，行政效能低下。三是贵族官僚奢靡无度，贪污成风，百姓赋役负担沉重。这些严峻的政治现实摆在张柬之等人的面前，他们感到，只有彻底地铲除弊政，才是惟一的出路。因此，张柬之等人摩拳擦掌，准备轰轰烈烈地大干一

场，把射入唐王朝躯体的“箭头”彻底地拔出来。

张柬之一方面积极采取措施如罢斥冗员、减免赋税、停建寺庙等，恢复经济，发展生产。另一方面大力调整决策集团，罢斥武周时的重臣，同时扶植李唐宗室势力。并希望中宗能进一步清除武氏外戚势力。

中宗登位不久，就暴露出他目光短浅、心无远图，不仅不能铲除武氏势力，而且纵容诸武肆虐。武三思是个嫉贤妒能、凶险奸诈、诡计多端的家伙。早年因姑母武则天的关系参政，深得信任，武则天倒台以后，他摇身一变，勾结皇后韦氏和安乐公主，培植亲信，密结党羽，排斥异己势力。韦后是中宗李显早年的结发妻子，当年，中宗被废为庐陵王，在房州（湖北房县）达十五年之久，韦氏备尝艰辛，二人情义深厚。李显即位后，即立为皇后。

中宗听任武三思与韦后勾结，韦后常微服密幸武三思府第，与三思“私通”。中宗置若罔闻，还常引武三思入禁中商议政事，并将安乐公主嫁给武三思的儿子武承训。武氏势力，由是复振。

张柬之、桓彦范等看到武三思与韦后狼狈为奸，玩弄权柄，曾不断上疏进谏，希望中宗清除外戚干政，独立行事。中宗不仅不予采纳，而且厌恶和反感。

武韦势力强大，张柬之等人的地位开始动摇，加之中宗的暧昧态度，更使他们感到岌岌可危。就在这时，又意外地发生一起事件：中宗在密幸武三思府第的途中，正好与监察御史崔皎撞首。崔皎面谏，请诛武氏，结果中宗将此事告知武三思，“三思之党切齿”，决定打击和报复。首当其冲的是夏官尚书张柬之。

神龙元年，武韦集团便对张柬之等人不断展开攻击。先是，武三思与韦后利用接近中宗的机会，诬陷张柬之等五人恃功专权；继而替中宗出谋划策，请封张柬之、桓彦范等五人为

"王"，罢其政事，外不失尊宠功臣，内实夺之权。昏庸的中宗不假思索，就接受了这一建议。封张柬之为汉阳王、桓彦范为扶阳王。同时，被五人勘涉的官员，中宗一律恢复其官职。并正式下令"百官复修则天之政"，五人辅政就此夭折了。

张柬之被罢知政事后，表请归襄州养疾，中宗许之，特授其襄州刺史之职。临行时，还亲自率领群官送至定鼎门外，并赋诗饯行。

武韦集团的阴谋活动还在继续。张柬之到襄州后不久，他们便迫使中宗下诏将桓彦范等相继贬出京师，并削夺王爵。还诬告敬晖、桓彦范、张柬之等企图刺杀武三思，并以兵胁废皇后等，终于将五人挤陷到"十恶不赦"的必死之列。六月，中宗下诏贬张柬之为新州（今广东新兴）司马。不久，流放陇州（今广东罗定），含恨离世。

张柬之对中宗李显如此大的功劳，最终却死于中宗之手，原因何在？就是违反了办事公例——锯箭法，把问题解决得太彻底了。箭头没有取出来，自己的小命儿先没了。

◇ 病除之日，医亡之时

雍正即位后，把诸皇子及其亲信、家属一一论罪后，又将刀锋转向自己的宠臣，帮助自己登上皇帝宝座出力不少的年羹尧与隆科多。

年羹尧字亮工，是汉军镶黄旗人，进士出身，颇有将才，多年担任川陕总督，替西征大军办理后勤。年羹尧早年已为皇四子胤禛（雍正）集团成员，还将妹妹送给胤禛当侧福晋，以表对主子的亲近和忠心。隆科多是孝懿仁皇后的兄弟，既任步军统领，又是国舅之亲，是康熙帝十分器重之臣，后来果然成为康熙病中惟一的顾命大臣。

雍正与二人交结，自有其深刻用心。康熙末年，由于太子被废，诸皇子见机，都加紧忙于争夺嗣位的斗争。胤禛暗地里

自然也着力较劲。他很清楚，除了用精明务实的办事能力博取父皇的信任外，必须集结党羽，拉拢拥有兵权的朝中重臣，所以极力拉拢隆科多和年羹尧。隆科多统辖八旗步军五营二万多名官兵，掌管城九门进出，可以控制整个京城局势。而年羹尧辖地正是胤禵驻兵之所，处在可以牵制和监视胤禵的有利地位上。西安又是西北前线与内地交通的咽喉所在，可谓全国战略要地，所以后来史家也认为："世宗之立，内得力于隆科多，外得力于年羹尧。"

雍正即位之初，隆科多和年羹尧便成为新政权的核心人物，恩宠有加。当胤禵被召回，年羹尧即被受命与掌抚远大将军印的延信共掌军务。未及半年，雍正帝又命将西北军事"俱降旨交年羹尧办理"。

雍正元年十月，青海厄鲁特罗卜藏丹增发生暴乱，雍正帝又任命年羹尧为抚远大将军。年羹尧也不负圣恩，率师赴西宁征讨，平定成功，威镇西南。雍正帝诏授年羹尧一等公爵。

雍正不但对年羹尧加官进爵，赠予权力，还关心其家人，宠络备至。甚至把年羹尧视作"恩人"，非但他自己嘉奖，且要求"朕世世子孙及天下臣民"，当对年羹尧"共倾心感悦，若稍有负心，便非朕之子孙，稍有异心，便非我朝臣民也。"又口口声声对年羹尧说："从来君臣之遇合、私意相得者有之，但未得如我二人之耳！总之，我二人做个千古君臣知遇榜样，令天下后世钦慕流涎就是矣。"这类甜言蜜语，出自皇帝之口，实在罕见。

雍正就这样以其过分的姿态、肉麻的言语哄蒙、迷惑着年羹尧。年羹尧却蒙在鼓中，真以为有皇帝老子作他知己，他也就以皇帝老子为后台，据功恃傲、骄肆蛮横起来。年羹尧凯旋还京，军威甚盛，盛气凌人。雍正自郊外迎接，百官伏地参拜，年羹尧却不为动，与雍正并辔而行。这时雍正心中甚是不快，哪能容臣下如此不恭，始有嫌恶之意。

雍正三年四月，皇上仅以年羹尧奏表中字迹潦草和成语倒装，就下诏免其大将军之职，调补杭州将军，以解除兵权。而臣僚们见年羹尧失宠，便纷纷上奏，检举揭发年的种种违法罪行。此时雍正又听说年羹尧在西北之时，曾与胤禵等人有所交往，密谋废立等谣传，生性猜忌的雍正便决意要杀年羹尧。

最后议政大臣等罗列了年羹尧几条罪状，拟判死刑，家属连坐。雍正以年羹尧有平青海诸功，令其赐死自裁。父以年老免死，子年富立斩，其余15岁以上男子俱发往广西、云南极边烟瘴之地充军。族人全部革职，有亲近年家子孙之人，也以党附叛逆罪论处。

隆科多的命运与年羹尧如出一辙。在雍正即位之初，备极宠信，授吏部尚书，加太保、赏世爵。隆科多亦恃恩骄肆，多为不法。年羹尧狱起，隆科多起而庇护，却激起龙颜大怒，被削去太保衔、诏夺世爵。四年初，被罚往新疆阿尔泰充军，家人牛伦被斩。五年十月，又以家中抄出私藏玉牒罪，诏调回革职查问。接着从臣拟罪名达110项，雍正下旨，将隆科多下狱，永远禁锢。是年冬天，即病死狱中。其妻子家属也被流放成奴。

一些人认为，年、隆之狱，乃功横意行，恣意不法所致，不知韬晦敛迹，以保全终，实咎由自取，不能说没有道理。然雍正口蜜腹剑、笑里藏刀，猜忌之心日重，尤其隆科多作为康熙病重时惟一的顾命大臣，以改遗诏，拥立雍正；年羹尧又为其监视牵制胤禵诸皇子，二人在雍正篡位事件上掌握的秘密最多，所以雍正为灭口而杀人的可能极大。

表面上看，好像年、隆二人被处罪的司法程序完全符合当时的法律制度，然实际上这所谓司法程序也完全由皇上所控制，二案的制造与杀戮完全出自雍正本人的意图，这是无可怀疑的。又是那句老话："狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏。"

作为臣子，切忌把箭头一次彻底地拔出去。臣子的最高利

益，在于把持君主对自己的利用之心。一旦箭头取出来了，君主对你的利用之心也就没有了。一个无用之人，肯定是无足轻重的，甚至是有害的。特别是帮助君主做一些见不得人的事，更是这样。一旦阴谋得逞之日，也是帮助实施阴谋的臣子的覆灭之时。从这个意义上说，阴谋要么不要，要么就连着要下去，直到把君主踏在脚下。

■ 为人之道厚心奇学二十：欲补先砸

——做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说："请点火来我烧烟。"他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指与他看，说道："你这锅裂痕很长，上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异地说："不错！不错！今天不遇着你，这个锅恐怕不能用了！"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

◇ 郑庄公纵容太叔段

郑庄公纵容太叔段，使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。历史上这类事情是很多的。

郑庄公就是为幽王抵抗犬戎战死的大将郑伯友的孙子，是带兵为父报仇、打退犬戎的郑武公掘突的儿子。可以说，庄公的爷爷和爸爸对周天子都有很大的功劳。郑庄公共兄弟俩，自己的名字叫寤生，弟弟的名字叫段。寤生出生的时候难产，使母亲姜氏受惊，从此就不喜欢寤生。而段则长得一表人材，人也聪明，所以姜氏非常喜欢他。姜氏不断地在丈夫郑武公面前夸奖小儿子，希望将来把王位传给他。这样，寤生和母亲之间

就有了隔阂。不过郑武公还算明白，没有同意姜氏的请求，最后还是把王位传给大儿子，寤生即位，就是郑庄公，并接替父亲的职位，在周朝当了卿士。

姜氏看见自己的小儿子没有当上国君，心里很不舒服，就去为段要封地。姜氏很有心计，要求庄公把“制”这座城封给段。庄公告诉姜氏，“制”是郑国最为险要的城池，有着极其重要的战略地位，虢国的国君就死在那里，况且父亲说过，“制”这个地方谁也不能封。姜氏见说不过庄公，就又请求把京城封给段。京城在现在河南省的成皋县附近，对当时的郑国来说，也是一座比较重要的大城，所以庄公当时仍然犹豫不决。在姜氏的一再督促下，庄公才把京城封给了他。

在段要离开都城前往封地的时候，先向母亲告别。段倒是没有什么想法，但姜氏心里明白，这兄弟俩恐怕不会融洽相处，迟早会火并。姜氏的感情倾向当然在小儿子段这一边，想提醒他早作准备。她对段说，庄公本不愿封他，只是在自己的一再要求下才把京城封给了他，虽然封了，但迟早会出事，一定要先操练好兵马，做好准备，有机会就来个里应外合，推翻庄公，让段继承王位。

段到了京城，称作京城太叔。段被封到京城，本来庄公的臣下就十分焦虑不安，段在京城的所作所为，就更让那些人惶恐。首先，太叔段紧锣密鼓地招兵买马，扩充军队，严加训练，并经常行军打猎；其次是大修城墙，既扩大又加高加厚。一天，郑庄公的一位最重要的大臣祭仲对郑庄公说：“大城的城墙不得超过国都城墙的三分之一，中等城镇的城墙不得超过国都城墙的五分之一；小城镇的城墙不得超过国都城墙的十分之一。这是祖宗留下来的规矩，可如今京城太叔扩大了他的城墙，使之远远超过了这一限制，那就很难控制了，这恐怕是国君不能忍受的。”郑庄公心里明白，可嘴上却说，太叔是为国家操练兵马，为国家建造防御工事，有什么不好？况且母亲要

他这样做，自己就是想管也不好管呀！

还是大臣祭足耐不住性子。虽然大臣们私下里都说庄公器量大，为人厚道，但都又暗暗地替庄公着急，他们就公推祭足去劝说庄公。祭足对庄公说，姜氏是贪得无厌的，不如早早地定下主意，替她找个地方，安排一下。不要再让太叔的势力继续发展了，如果继续发展下去，恐怕就很难收拾了。蔓延的野草都很难铲除，何况是国君的宠弟呢？

郑庄公终于吐露了心里的话，他对祭足说："多行不义必自毙，子姑待之。"意思是说不符合道义的事干多了必然会自取灭亡，您就安心地等着吧。这句话把郑庄公的性格暴露无遗。

过了不久，太叔段让西部边境和北部边境的城镇暗地里投靠自己，但表面上还是听从郑庄公的管辖。公子吕听到了这个消息，赶紧跑去对郑庄公说："国家是不能分成两个部分、不能有两个君主的，您对太叔打算怎么办呢？您如果打算把国家让给太叔，就请允许我去奉事他，给他做臣子算了，如果不愿把国家让给太叔，那就赶快把他除掉，可不要让老百姓生出二心来啊！如果百姓归附了太叔，那可就难办了。"郑庄公却十分沉着地对公子吕说："您不用闲操这些心，太叔段是会自己给自己找麻烦的。"

又过了一段时间，太叔段干脆明目张胆地把西部和北部边境的城镇划归己有，其势力范围一直扩大到廪延这个地方。子封感到很惊慌，急忙跑去对庄公说："我们可以行动了，如果再任他吞并城镇和土地，那就会占有人口，更加扩大势力，可就难于对付了。"庄公仍是不动声色地说："做不义的事情，得不到人民的拥护，越是土广人多，就越是灭亡得快。"

太叔段终于修治好了城郭，聚集完了百姓，修整好了刀枪等战争用具，准备好了步兵和兵车。而在这个时候，郑庄公偏偏到周天子那里去办事，不在郑国的都城。姜氏认为这是绝好

的机会，就写信告诉太叔她将偷偷地打开城门，作为内应，并约定好了日期。太叔接到了姜氏的信，一面写回信，一面对部下士兵说是奉命到都城去办事，发动了步兵和兵车。

其实，郑庄公一切都准备好了。他并非到洛阳周天子那里去办事，而是偷偷地绕了个弯儿带了两百辆兵车直到京城来了。庄公还派公子吕埋伏在太叔的信使所必须经过的道路上，截获了太叔写给姜氏的回信。这样，郑庄公就完全掌握了主动权。

太叔刚带兵出发两天，郑庄公和公子吕就来到京城外，公子吕先派了一些士兵扮成买卖人的模样混进城去，瞅准时机在城门楼上放火，公子吕看见火光，立刻带兵打进城去，一举攻占了京城。

太叔出兵不到两天，就听到京城失守消息，十分惊慌，连夜返回，但士兵已经听说太叔是让他们去攻打国君，就乱哄哄地跑了近一半人。太叔见人心已不可用，京城是无法夺回来了，只好逃到鄢（今河南省鄢陵县）这个小城，在这里又吃了败仗，就又逃到共城这个更小的地方。郑庄公和公子吕两路大军一夹攻，一下子就把共城攻下来。太叔走投无路，最后只好自杀了。

郑庄公听到弟弟自杀的消息，立刻跑去抱尸痛哭，一边哭一边说弟弟不该自杀，纵使有天大的错做哥哥的也会原谅的，哭得周围的人也忍不住流泪。郑庄公又一次赢得人心，大家都说他是一位好哥哥。

庄公在对待他弟弟反叛的态度上是极其令人深思的。庄公知道他的母亲和弟弟怀有二心，但完全可以极早地采取措施加以制止，用不着陷人于死地。不过，庄公也十分清楚，一天不彻底除掉弟弟，他的心里就一天不得安宁，因为他的弟弟迟早要反，况且经常采取严厉的措施，还会给自己招致不仁的恶名，不如设法一次斩草除根。因此，庄公一步步地把他的弟弟

诱向反叛，而且又全在他的把握之中。在这全过程中，他显得十分“仁厚”，乃至大臣们都为他着急。

◇“三年不鸣，一鸣惊人”

在中国历史上，有一个著名的韬光养晦的故事，这就是春秋时期的楚庄王“三年不鸣，一鸣惊人”的故事。通过数年的暗中观察摸索，他弄清了朝中大臣的真实心理和才干，也锻炼了自己，增长了才干，为以后成就霸业奠定了基础。这其实也是一个“补锅法”的例子。

在楚庄王即位之前，楚国的内政可谓经历了长期的混乱。楚庄王的爷爷楚成王意图争霸中原，被晋国在城濮之战中打败，不久却又祸起萧墙。起初，原定商臣为太子，但不知怎的，楚成王居然发现商臣眼如黄蜂，声如豺狼，生性残忍，想改立公子职为太子。商臣为了把事情弄清楚，他故意设宴招待姑母，在宴上轻侮姑母，商臣的姑母果然愤怒地说：“怪不得你父亲要杀了你另立太子！”因为楚成王遇事总与妹妹商量，所以，商臣认为姑母的话证实了传言。商臣连忙向老师潘崇问计，潘崇问：“你愿意奉事公子职吗？”商臣说：“不愿。”又问：“你能逃出楚国吗？”回答说：“不能！”潘崇最后问道：“你能成大事吗？”商臣坚定地说：“能！”

公元前262年，商臣率领宫廷卫队冲进成王的宫殿，成王喜吃熊掌，这时红烧的熊掌尚未烧熟，成王请求等吃了熊掌再杀他，商臣说：“熊掌难熟。”他怕夜长梦多，外援到来，就催促成王上吊自杀。自己即位为楚穆王。穆王在位十二年，死后由其子侣即位，是为楚庄王。

楚庄王即位时很年轻，即位之始，他并未像其他新君上任那样雷厉风行地干一些事情，而是不问国政，只顾纵情享乐。他有时带着卫士姬妾去云梦等大泽游猎，有时在宫中饮酒观舞，浑浑噩噩，无日无夜地沉浸在声色犬马之中。每逢大臣们

进宫汇报国事，他总是不耐烦地回绝，任凭大夫们自己办理。他根本不像个国君，朝野上下也都拿他当昏君看待。

看到这种情况，朝中一些正直的大臣都感到十分着急，许多人都进宫去劝谏，可楚庄王不仅不听劝告，反觉得妨碍了他的兴趣，对这些不着边际的劝告十分反感。后来干脆发了一道命令：谁再来进谏，杀无赦。

三年过去了，朝中的政事乱成一团，但楚庄王仍无悔改之意。在这期间，他的两位老师斗克和公子燮攫取了很大的权力，斗克因为在秦、楚结盟中有功，庄王没给他足够的报偿，就心怀怨愤，公子燮要当令尹未能实现，也怀不忿，二人因此串通作乱。他俩派子孔、潘崇二人去征讨舒人，又把二人的家财分掉，并派人刺杀二人。刺杀未成功，潘崇和子孔就回师讨伐，斗克和公子燮竟挟持庄王逃跑。在到庐地时，当地守将戢黎杀掉了他们，庄王才得以回郢都亲政。就是经历了这样的混乱，楚庄王仍不见有甚起色。

大夫伍参忧心如焚，再也忍不下去，冒死去晋见庄王。来到宫殿一看，只见纸醉金迷，钟鼓齐鸣，庄王左手抱着郑国的姬妾，右手搂着越国的美女，案前陈列美酒珍馐，面前是轻歌曼舞。庄王看到伍参进来，当头问道："你难道不知道我的命令吗？是不是来找死呢？"

伍参抑制住慌张，连忙陪笑说："我哪是敢来进谏，只是有一个谜语，猜了许久也猜不出，知道大王天生聪慧，想请大王猜一猜，也好给大王助兴。"楚庄王这才放下脸，说道："那你就说说看。"伍参说："高高山上，有只奇怪的鸟，身披鲜艳的五彩，美丽而又荣耀，只是一停三年，三年不飞也不叫，人人猜不透，实在不知是只什么鸟！"

当时的人喜欢说各种各样的谜语，称作"隐语"，这些"隐语"往往有一定的寓意，不像今天的谜语这样单纯，因此，人们多用这些"隐语"来讽谏或劝谏。楚庄王听完了这段话，

思考了一会儿说："三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。此非凡鸟，凡人莫知。"伍参听后，知道庄王心中有数，非常高兴，就又趁机进言道："还是大王的见识高，一猜就中，只是此鸟不飞不鸣，恐怕猎人会射暗箭哪！"楚庄子听后身子一震，随即就叫他下去了。

伍参回去后就跟大夫苏从商量，认为庄王不久即可觉悟，没想到几个月过去后，楚庄王仍一如既往，不仅没有改过，还越发不成体统了，苏从见状不能忍耐，就闯进宫去对庄王说："大王身为楚国国君，即位三年，不问朝政，如此下去，恐怕会像桀、纣一样招致亡国灭身之祸啊！"庄王一听，立刻竖起浓眉，露出一副暴君的形象，抽出长剑指着苏从的心窝说："你难道没听到我的命令，竟敢辱骂我，是不是想死？"苏从沉着从容地说："我死了还能落个忠臣的美名，大王却落个暴君之名。如果我死能使大王振作起来，能使楚国强盛，我甘愿就死！"说完，面不改色，请求庄王处死他。

楚庄王等待多年，竟无一个冒死诤谏之臣，他的心都快凉了。这时，他凝视了几分钟，突然扔下长剑，抱住苏从激动地说："好哇，苏大夫，你正是我多年寻找的社稷栋梁之臣！"庄王说完，立刻斥退那些惊恐莫名的舞姬妃子，拉着苏从的手谈起来。两人竟是越谈越投机，竟至废寝忘食。

苏从惊异地发现，庄王虽三年不理朝政，但对国内外事无巨细都非常关心，对朝中大事及诸侯国的情势都了如指掌，对于各种情况也都想好了对策。这一发现使苏从不禁激动万分。

原来，这是庄王的韬光养晦之策。他即位时十分年轻，不明世事，朝中诸事尚不明白，也不知如何处置，况且人心复杂，尤其是若敖氏专权，不明所以，他更不敢轻举妄动。无奈之中，想出了这么一个自污以掩人耳目的方法，静观其变。在这三年中，他默默地考察了群臣的忠奸贤愚，也测试了人心。他颁布劝谏者死的命令，也是为了鉴别哪些是甘冒杀身之险而

正直敢言的耿介之士，哪些是只会阿谀奉承，只图升官发财的小人。如今，三年过去，他年龄已长，经历已丰，才干已成，人心已明，他也就露出了庐山真面目了。

第二天，他就召集百官开会，任命了苏从、伍参等一大批德才兼备的大臣，公布了一系列的法令，还采取了削弱若敖氏的措施，并杀了一批罪大恶极的犯人以安定人心。从此，这只“三年不鸣”的“大鸟”开始励精图治，争霸中原。

◇ 张仪补锅法连六国

苏秦死在齐国后，战国时期的另一位纵横家张仪，开始了以秦国为轴心的连横活动。张仪在秦国，因为处理秦国与魏国的关系有功，一度担任了相的职务。后来由于参加一次诸侯之间的会谈，没有能获得预期的效果，被秦惠王免了职，回到魏国任相。尽管如此，张仪的政治理想还是要以秦国为中心实现连横，这一点，他暗地里得到了秦惠王的鼓励和支持。

当苏秦的死讯传来，张仪对魏惠王作了一次这样的劝导。他说：“魏国的土地方圆不到1 000里，军队不过30万。四周地势平缓，没有什么名山大川的阻隔。魏国的士卒，戍守在与楚、韩、齐、赵各国交界的边境哨卡上，就已经用去十多万人，能够灵活调用的军事力量剩下不多了。当初魏国接受苏秦的建议，与关东诸侯们在洹水上结盟，大家结成兄弟关系，互相支持。但是，这不是永远都靠得住的盟约。有些亲兄弟，还在为争夺钱财相互残杀，何况苏秦已死。而且苏秦自己就是一个反复无常的人，大家还想依靠他的影响，保持互不侵犯，显然是不可能的。大王如果不抓紧时机追随秦国，秦国要是挥兵进攻黄河南岸一线，占据我们的大片土地，抢占魏国的要塞阳晋，那时赵国的军队就不能南下，魏国也就无法北上；赵、魏被切成两面，合纵互援的关系还在哪里呢？那时，大王再想维持魏国的安全就不可能了。所以，我迫切地希望大王重新审定

大计；否则，还是先让我辞职离开的好，我不敢承受这种灾难。”一番巧舌如簧的说辞，可谓言明利害，晓以损益，处处为魏王着想。于是魏惠王听从了张仪的意见，宣布脱离合纵同盟，并派张仪到秦国去联络。张仪带着魏王的意愿回到秦国，秦惠王很高兴，恢复了张仪的相位。

张仪的下一个游说目标是楚国。他用了近两年的时间摆布了一个昏庸偏听的楚怀王，然后在周郝王四年威胁他说：“合纵抗秦，等于驱使一群无力的绵羊去攻击猛虎，肯定是不能取胜的。现在大王你不追随秦国，秦国一旦挟持韩国和魏国共同攻打楚国，楚国就危险了！秦国西部拥有富庶的巴、蜀，如果从那里打造船只、筹集粮饷，经岷江而下，长驱直入不到10天就可能使整个东部地区无险可守，黔中、巫郡就都不是大王所有的了。然后秦国再从武关东出一支军队，楚国与北方的联系也告中断。大王，秦军攻打楚国，危险在三个月之内；楚国等待其他合纵诸侯国的救援，时间却要超过半年。现在楚国只记得依靠弱国的支援，而忘记了秦国的袭击，这一点多么使人担心！大王假使真能听我的建议，与秦国结盟，与他们长期建立兄弟关系，双方互不侵犯，该多好！”

楚怀王尽管吃了张仪很大的苦头，还是被他吓住了，乖乖地把自己重新套上秦国的车辕。

张仪离开楚国都城江陵来到韩国都城新郑。他向新继位的韩襄王说：“韩国地方多山，土质恶劣，仅仅出产豆、麦，没有其他像样的粮食；而且产量很低，连第二年的余粮也积累不起来。就军队数量而言，全国的军队不超过20万，而秦国的军队就有一百多万。就军队素质而言，韩国的军队只有包裹着严严密密的盔甲才敢作战，而秦国的士卒，一听战鼓擂动，立即脱去笨重的盔甲，赤裸着身子奔向敌人，左手提着人头，右臂挟着俘虏，勇不可挡，假使让这些像孟贲、乌获般的武士来攻打大王这样弱的国家，简直就像把数万斤的重量压在一个鸟

蛋上。大王，如果不依附秦国，秦国出兵占据宜阳，封锁成皋，你的国家就会被一切为二，什么高大的鸿台宫、繁茂的桑林苑，就都不是韩国所有的了。因此，为大王考虑，不如依附秦国，攻打楚国，把灾难推给楚国而取悦秦国，是当前最好的办法。"

韩襄王果然依从了张仪。张仪回到秦国，惠文王赏给他六块采邑，封为武安君。武安君能言善辩，此时的他春风得意，但强辞是一个方面，更重要的是各个诸侯国都看到了自己处境的危险，有了和张仪一样的共识。

张仪略微休息了几天，又风尘仆仆地赶到数千里以外的齐国。当时的齐宣王是一个很有战斗经验的君主，张仪采取迂回的语气对他说："据我了解，贵国倾向合纵的大臣经常认为，齐国的西部有韩、赵、魏等国遮蔽着，与秦国隔得很远，而且齐国本身地大人多，兵强将勇，秦国力量再大，也奈何不了齐国。大王是支持这个说法的，对吗？"齐宣王点点头。

张仪嘿嘿笑说："大王是个聪明的人，难道也相信这种懒汉的思维吗？"齐宣王听了颇觉新鲜，他要张仪解释所谓"懒汉的思维"是什么意思。

张仪似乎有些愤慨地说："这都是对齐国命运缺乏高度责任心的说法。大王听了，无非觉得这个意见正好符合自己寻求苟安的心理，而不去努力推想天下形势的变化，为齐国真正的安定作更深、更细的考虑。所以说这是懒汉的思维，是要耽误齐国大事的！"齐宣王被张仪这一捅，不禁站了起来，要张仪继续说下去。

张仪一看自己的关子卖成功了，才慢悠悠地请齐宣王不要急，坐下来听他说。他说："大王要知道，现在秦国与楚国已经通婚，一个嫁女儿，一个娶媳妇，相处得如亲兄弟一般，韩国也已向秦国献出重镇宜阳，魏国交出了黄河以南一线的要地，赵国割出了黄河北岸的河间。这样一来，秦国的势力，实

际上已伸展到离齐国不远处了。大王如果墨守合纵的落后形势，与秦国继续对立，秦国可以指使韩国和魏国进攻齐国的南部边境，同时协同赵国的军队渡过清河，直指博关，那么大王的都城临淄和要塞即墨就不再属齐国所有了！”

齐宣王一琢磨，心中不免一惊，暗暗地佩服张仪的见解，同意与秦国联盟。

接着，张仪又去了赵国。赵国是当年第一个支持苏秦组织合纵的诸侯，曾经提倡向北方民族学习骑马射箭的武灵王还在。张仪毫不气馁地既委婉又严肃地对赵武灵王说：“大王当年组织关东诸侯一起抗击秦国，使秦国在15年中不敢跨出函谷关半步。大王的威望震慑整个山东，敝国感到害怕，只有埋头在国内修整衣甲，磨砺武器，努力耕种，积累粮食，我们之所以能这样兢兢业业地自强不息，实在是大王严厉的督责逼出来的。以大王的力量，完全可以成为天下的霸主。遗憾的是秦国虽然远在偏僻的地方，但长久以来，内心含着忿怨，是不会屈服的，现在楚国已与秦国结为兄弟之邦，韩国与梁国向秦称臣。作为秦国东方的羽翼，齐国也给秦国献出了一片盛产鱼、盐的沿海之地，这犹如砍掉了赵国的右臂，一个没有右臂的人与别人作战，加上孤独一身没有外援，要想不遭到失败，行吗？眼下秦国已发出三支部队，一支直奔午道，与齐国联合后渡过清河，屯驻邯郸的东面；一支屯驻成皋，把韩国和梁国的军队安排在黄河以南；另一支军队屯驻渑池。秦、齐、韩、梁已经互相约定，攻赵时一齐行动，打下赵国，由四家瓜分赵的土地，情况就是这样。大王，我今天来的真正意图，就是想让赵国能避免这场灾难，办法只有一个，就是赶快派出能代表大王的使者，与秦王真心实意地联盟，表里如一地结为兄弟之国，如此一来，上面所说的危机也就可以彻底消除了。”

赵王忖度了一下形势，觉得也只能这样做了。

张仪接着北上燕都，对燕王说：“不久前赵王的使者已经

到了秦国，向秦王献上了河间的土地，表示愿意追随秦国。如果大王不能像他们那样做，秦国将出兵云中和九原，并调动赵国的部队一齐攻打燕国，那时易水和长城都将不再为大王所拥有了。反过来说，大王如能追随秦国，就永远不用担心齐国和赵国的侵犯，因为齐国和赵国现在就像是秦国的郡和县那样依附着秦国，它们是不敢背着秦国随便出兵攻打别人的。”

燕王随即提出以常山以南的5个县作为礼物，向秦国求和。就这样，最后几个残余的诸侯国都集中在秦国的旗帜之下了。

■ 为人之道厚心奇学二十一：弯弓盘马

——一个人要懂得蓄积自己的能量。物体的能量有动能和势能之分，动能和势能可以相互转化。人的能量也有势能和动能，要尽量蓄积势能，不要轻易发出来，保持对对手的威慑力。譬如弓箭，拉满弓对准敌人，你让他干什么他就干什么，一旦射出去了，威慑力就没有了，如果射不中，反会被敌人击倒。所以，当你没有十分的把握时，尽量不要把箭射出去。

◇“只拉弓、不放箭”

中国古代官场讲究新官上任三把火。三把火之后就开始给自己留后路了，表面是雷厉风行，其实是雷声大雨点小，但这还真能让上司看到自己所谓的政绩。

清末谴责小说《官场现形记》第18回，描写朝廷派出钦差大臣去整肃浙江官场。那钦差大臣到了杭州，也不和官场上的人员多交往，一下子新造十副新刑具、三十副手拷、脚镣、十副木钩子、四个站笼，并一下子撤了抓了一百五十多名官、幕、绅、吏，把浙江官场吓得战战兢兢。可这三斧子砍过，钦

差就缓了许多，那些撤了职的人也不查办，抓了的人也不审讯。原来这钦差离京前得宫内太监点拨，抱定“只拉弓、不放箭”的宗旨，先吓唬一番，落个好名声，然后就要捞回几个钱。过了几天，浙江巡抚与钦差接上线，彼此通过关节讲条件，钦差要两百万，一次搞定；巡抚不愿这么爽快，僵了几天，终究还是让那钦差大臣满载而归。

小说的描述是戏剧化的，不过“只拉弓、不放箭”却确实可以作为历代官场上那些皇帝耳目官的行事原则。从皇帝来看，监察系统是用来医治文武两手的。可是监察官与它们的监察对象“本是同根生，相煎何太急”。况且，对于文武百官们起腐蚀作用的种种因素对于监察官同样起作用。“御史初至，则曰：‘惊天动地’；过几月，则曰：‘昏天黑地’；去时，则曰：‘寂天寞地’。”刚来的时候“只拉弓、不放箭”地摆出一点“惊天动地”的姿态。几天后与当地官员鬼混，所以昏天黑地。走了以后，所有的贪官污吏照旧神气活现，御史那拉弓气势无息无声的消失，所以是寂天寞地。

以上是在做事方面。做官也一样，要善于把自己这张弓拉起来，把能量蓄积起来。没有能量也要制造能量，要有无中生有的本领。

春秋战国时期，争相收养门客成了一种社会风气，各种有才能或是有一技之长的人往往投奔一个著名的当权贵族，寄食于他的门下。这些收养门客的人就借此提高自己的声望和地位，巩固自己的势力。

在战国时期，养士最为有名的是所谓的“战国四公子”，即齐国的孟尝君，魏国的信陵君，楚国的春申君和赵国的平原君。他们所养“食客”之多，有时竟达三千之众，所以孟尝君曾号称自己门下有“食客三千”。他的门下有各色人等，三教九流之徒无所不备。他对待门客也是视为兄弟，坦诚相见，因此，门客们对他十分忠诚。

由于孟尝君能够招揽人心，门客无论贵贱他都能使之与自己在吃穿用度上一样平等，因此，“能倾天下之士”。

孟尝君的名气越来越大，连秦王都感到既羡慕又害怕。一天，秦王同大夫向寿议论起这件事，希望能让孟尝君到秦国来，向寿说：“这并不难，如果您能让自己的子弟到齐国去做抵押，孟尝君是不会不来的。您如果能拜孟尝君做秦国的丞相，齐国肯定也会拜您的子弟做丞相，那时候，秦、齐联合，就容易收伏诸侯了。”

秦昭襄王听了向寿的话，就让自己的弟弟泾阳君去齐国，谁知泾阳君和孟尝君相见恨晚，两人没有几天就成了好朋友。当时孟尝君就要到秦国去，门客多以为秦为虎狼之国，不可轻易陷身，孟尝君不听劝告，决意要去，后来苏秦从外边回来，告诉孟尝君说：“今天早上我从外边回来，听见有土偶人和木偶人在争吵，木偶人对土偶人说：‘天下雨，你就会被浸坍，成为一堆烂泥。’土偶人对木偶人说：‘我本来就是土做成的，回到土里就是回到了老家，可你是木头做成的，一旦下雨，你就会随水漂流，不知到哪里去了。’现在秦国是虎狼之国，您却要去，如果回不来，那岂不成了被土偶人所笑话的木偶人了吗？”孟尝君听见悚然而惊，才未成行。但不久齐宣王死了，他的儿子即位，因新君十分害怕秦国，就不断督促孟尝君，孟尝君终于来到了秦国。就在同时，齐王认为既真心同秦王交好就不必扣留人质了，竟将泾阳君送回了秦国。

孟尝君到了秦国，受到了秦王的隆重欢迎，孟尝君也送一件贵重的银狐皮袍子给秦王作为礼物。秦王准备拜孟尝君作丞相，却遭到了一些大臣的反对。樗里疾说：“孟尝君是齐国贵族，当丞相后必定替齐国打算，他手下人又多，声望又高，如果当权，秦国不就很危险了吗？”秦王无奈，想把他送回去，但又担心他了解了很多秦国的情况，对秦国不利。如果杀掉他，又不合适，就把他软禁起来了。

孟尝君与泾阳君交好，就请他想办法。泾阳君为了将来要登君位，想结纳各国的势力，也不敢怠慢孟尝君。他找到了秦王最宠爱的妃子燕姬，求她劝秦王放了孟尝君。燕姬自见了孟尝君送给秦王的那件银狐袍子以后，十分眼馋，她要求以银狐袍子做谢礼。袍子只有一件，孟尝君无计可施。他的门客中有一个善学狗吠，亦善穿墙偷盗之人，他挺身而出，请求前去完成盗袍使命。他先同库守交好，弄明库中情况，然后挖掘洞穴，准备钻进库中，在挖洞时弄出声音，他就学狗叫掩饰过去，终于盗得了袍子，送给了燕姬。在燕姬的一再催劝下，秦王终于同意了放孟尝君回国。

孟尝君逃回齐国，齐王非常高兴，拜他为相国。孟尝君一当权，门客也越来越多，实在养不起了，就不得不分为三等。一等门客吃饭有鱼肉，出门有车马；二等门客吃饭有鱼肉，但出门无车马；三等门客只吃粗茶淡饭而已。在三等门客中，有一个叫冯谖的人，刚来几天，就敲着剑鞘唱道："我的长剑啊，回去吧，咱们吃饭没有鱼肉哇！"孟尝君知道了，就升他做二等门客。没过几天，他又敲着长剑唱了起来："长剑啊，咱们回去吧，出门没有车马哇！"孟尝君知道了，就把他升做一等门客。这回总以为不再唱了吧，谁知道没过几天，总管又向孟尝君报告说："冯谖又唱了，说是家中老母无人养活。"孟尝君就派人把他的老母安顿好，从这以后，冯谖就不再敲剑唱歌了。

不久，孟尝君要找人去薛地收债，就想起了冯谖，他把冯谖叫来说："先生会些什么呢？"冯谖知他要收债，就回答说："只会算算账。"孟尝君淡淡地说："那先生就替我去薛地收一下账吧。"冯谖问道："收账回来买些什么呢？"孟尝君不耐烦地说："先生看看家里缺什么就买点什么吧！"

孟尝君的三千食客都是靠薛地的租税来养活的，所以百姓的负担很重。冯谖到了那里，欠债的百姓都不敢来见，他就买

了大量酒肉，真诚招待，把债户们都找了来。他把债券收集上来，查问清楚后，把能够偿还和不能偿还的债券分成两堆，然后对大家说："孟尝君爱民如子，哪里是想借高利贷给你们，无非是想借此来帮助你们罢了。他这次派我来，就是专门看望大家的。有能力还债的，就慢慢地还；无力偿还的，现在就把债券烧了，永远不用再还了。"说着，就把带来的那些债券烧掉了。薛地的百姓感动得流泪不已，从此一心一意地拥戴孟尝君。

孟尝君看到冯谖两手空空地回来了，就有些讥刺地问他："先生替我买来了什么呢？"冯谖不慌不忙地回答说："您让我看看家里缺什么就买什么，我看家里什么都不缺，只缺少'义'，我就替您把'义'买回来了。"接着向孟尝君报告了经过，并解释说："那些能还债的自然会还，那些不能还债的逼死他们也还不了，只会把他们逼跑，那又何必呢？"孟尝君哼了一声，没有说话。

孟尝君的名声越来越大，秦王十分气恼，他就派人到处散布谣言说："天下只知有孟尝君，不知有齐王，孟尝君不久就要当国君了。"他还利用楚怀王死的事件和楚国联络，造谣说孟尝君一旦即位必先攻打楚国，于是楚国也到处说孟尝君的坏话。齐王很昏庸，听了这些谣言就起了疑心，解除了孟尝君的相国职务。

正所谓人情冷暖，世态炎凉。孟尝君得势时，真是门庭若市，现在倒运，那就门可罗雀了。只有冯谖还和他形影不离，替他赶车到薛地去，百姓一听孟尝君来了，都提着食物，带着菜肴酒水夹道欢迎。孟尝君感动地说："这都是先生买来的情义呀！我总算有一个安身的地方了！"

冯谖则回答道："这算不了什么，俗话说得好，'狡兔三窟'，您现在才有一个安身的地方，还远远不够。请您给我一辆马车，我去秦国走一趟，让秦王重用您，到了那时，您的封

地薛城、齐国的都城临淄，秦国的都城咸阳都会是您安身的地方。”

冯谖来到咸阳，对秦王说：“如今天下有才能的人，不是投奔齐国就是投奔秦国，哪个国家得到的人才多，哪个国家就强大；可见，现在的天下，不是齐国得到，就是秦国得到。齐国所以能有今天的样子，还不是全仗着孟尝君礼贤下士，治国有方吗？如今齐王听信了谣言，嫉贤妒能，气量狭小，竟然免了孟尝君的相国之职。您若能趁他怨恨齐王的时候，把他请到秦国来，好好地以礼相待，他若肯为秦国效力，还怕齐国不归附么？您如果犹豫不决，齐王一旦反悔，重新起用孟尝君，您也就悔之晚矣。”

秦王正在到处寻找人才，听冯谖这么一说，就愿意去请孟尝君来。这时樗里疾已死，无人反对任用孟尝君，于是，他就派遣使者，带了十辆车马，一百斤黄金，用迎接丞相的仪式去迎接他。

冯谖一看计谋奏效，立即返回齐国，来不及报告孟尝君，就直奔临淄求见齐王，他对齐王说：“人才是齐、秦两国争霸的关键，谁得到了人才，谁就可以称雄天下，据有诸侯。我在来临淄的路上听说秦王已秘密派人带十辆车马、百斤黄金来迎孟尝君去秦国当丞相，如果真的是这样，齐国岂不是很危险了吗？”齐王一听十分着急，忙问冯谖该怎么办，冯谖说：“大王如能恢复孟尝君的相国职位，再多赏田地财物，孟尝君一定会感激您，就不愿再去秦国了。即使秦国想来接，总不能硬抢人家的相国吧？大王如果迟疑不决，就怕来不及了。”

齐王还有些不太相信，就派人前去打听。恰巧秦国的车马迎面而来，那被派去的人连夜赶回临淄，向齐王报告。齐王一听是真的，可着了慌，立刻下令恢复孟尝君的相国职务，又多赏了一千户的土地，并马上接他来都城居住。秦王的车马使者到了薛城，恰好齐王的命令也到了，他们不好硬抢，只怪自己

来晚了一步！

至此，孟尝君的能量蓄积了起来，可以高枕无忧了。齐、秦争着要他。真是抢着的瓜甜，分着的饭香、秦王这一抢，可就奠定了孟尝君在齐国的稳固的地位。至于孟尝君到底有多大的能力，能为国家出多少力，那就不得而知了。因此，他的官也就越做越稳当。

◇阮籍不论人是非

阮籍是河南陈留人．他的父亲，是和孔融并列“建安七子”，官任曹操身边书记官，以文笔卓绝闻名的阮瑀。阮籍3岁丧父，由母亲养大。

阮籍个性自由旷达，特立独行，但喜怒哀乐不常形于色。有时埋首书籍，好几个月不出家门一步。有时又深入山林，数日不归。起初，周围的人把他视作疯子。他有位堂兄阮武时任清河太守，以人物鉴赏独具闻名，称赞阮籍是“我等皆不及之人才”。人们因而才逐渐不把阮籍当做寻常人。

日后晋升司空的王昶，曾说“无论如何想和你一会”，于兖州刺史任内邀阮籍前来会面。然而，阮籍虽然前来，却始终不发一言。连王昶也只得叹道：“真是深不可测的人物啊！”

蒋济是战胜蜀将关羽、立下大功的将军。蒋济晋任太尉后延揽阮籍为下属。这年是公元242年，阮籍33岁。

阮籍上京投宿都亭后，立刻写了一封奏疏给蒋济：

> 籍死罪死罪，伏惟明公以含一之德，据上台之位，英豪翘首，俊贤抗足。开府之日，人人自以为掾属；辟书始下，而下走为首。昔子夏在于西河之上，而文侯拥慧；邹子处于黍谷之阴，而昭王陪乘。夫布衣韦带孤居特立，王公大人所以礼下之者，为道存也。今籍无邹卜之道，而有其陋，猥见采择，无以称

当。方将耕于东升之阳，输黍稷之余税，负薪疲病，足力不强，补吏之召，非所克堪。乞冢思，以光清举。

蒋济正留意阮籍是否会漠视招聘的时候，收到这封奏疏。由于当时的社会风气，凡事先谦辞一番才合乎礼仪，蒋济自然高兴地以为"这下有望了"，谁知道派人去接他，阮籍早已离去，蒋济大怒，亲友惟恐阮籍因此招祸，劝他上任，他才勉强接受。

虽说是颇为拐弯抹角的做法，但阮籍从一开始就希望本意不被看穿，不得罪人，从而韬光养晦生活下去。

蒋济后来加入司马昭政变，成为司马氏阵营人物。阮籍出任不久，即称病还乡。

之后，他当过尚书郎，但没有多久，又称病辞职。

这时，曹爽任大将军，专擅朝政。召阮籍为参军。但阮籍还是很快地又以生病为借口，辞职还乡。次年，因权力斗争败给司马懿，曹爽被诛。

在派别明显、对立强烈的社会中，如果旗帜鲜明，归属明确，就能得到一时的安稳。但是，一旦自己的派别抗争失败，就只有遭受毁灭的命运了。

阮籍暧昧的态度，正是他有效的保身立命手段。

据说，曹爽同党遭诛三族后，世人都极为佩服阮籍的先见之明。然而，对阮籍而言，问题却不是这么单纯。随着司马氏独裁体制的强固，不管喜不喜欢，阮籍都被迫要表明态度。据说，阮籍经常无目的地一个人驱车游荡，直到无路可走，才哭归返。

阮籍也曾满怀经世济民的理想，只因现实没有实践理想的可能，阮籍所选的，是以方内之士行方外生活，如走钢索一般的一生。

司马懿政变的时候，阮籍40岁，自此之后就再也没有离开过官场。在司马懿、司马师父子两代，他都是担任从事中郎，之后，历任东平相、步兵校尉。公元254年，司马氏迎立傀儡幼帝曹髦，阮籍受封为关内侯，迁散骑常侍。

单凭这份经历，也许会以为他已经完全融入司马氏的体制中，但必须注意的是，在他传记中值得一提的政绩，一笔也没有。就司马氏而言，也许将阮籍这样的名士纳入体制下，已具有相当的象征意味，对他不会有太多要求。不过，阮籍的从政态度，也实在十分奇特。

司马师死后，弟司马昭继为大将军。

有一天，阮籍若无其事地表示："籍曾到过东平，那儿真是个好地方！"

司马昭听了大为高兴，以为他总算要有一番作为了，便立刻任命他为东平相。阮籍骑驴到了东平，先拆掉府衙前面的屏障，使里外可以互相看见，后简化法令，过了十几天，他便回国都洛阳了。

之后，司马昭命阮籍为从事中郎。有一天，某官员来报告一件杀母案。

阮籍说："唉！杀父还可，怎么可以杀母呢？"

听了这么放肆的言词，同僚无不大惊失色，司马昭更是大怒，责问他：

"杀父乃天下大罪，你胡言乱语的说些什么？"

"不！禽兽知其有母，而不知其有父。所以，杀父犹如禽兽，杀母则禽兽不如了！"

众人对他沉着的回答，无不点头称是。

有一次，步兵校尉从缺，他自请担任这项职务。因为他听说，步兵府里的厨子善酿酒，藏有美酒300石。结果，他一到任，便招唤同列——"竹林七贤"的好友刘伶，前来醉饮其中。

阮籍任官态度是这种调子，以至于他的职位一再更换。不过，他仍然时常出入司马昭的大将军府，宫中宴会也从未缺席。

公元258年，皇帝曹髦赐司马昭九锡。这是禅让的前段手续，并非皇帝本意，而是由受司马昭指示的朝臣所提议的。结果由于司马昭九次辞却，在这一年这个提议终于作罢。然而，这终究是个人人皆知、包藏野心的伪装罢了。

在这幕闹剧中，发生了许多插曲。其中之一便是"劝进牌"。这是文武重臣齐赴将军府奉呈司马昭劝请受九锡的文书。司空郑冲便要阮籍起草这篇文稿。

谁知整日醉醺醺的阮籍，把这件事忘得一干二净。结果，约定日子一到，使者来取文稿，他却醉倒桌前。被推醒的阮籍，虽然醉未醒，却立刻为文，也没细想，便要使者督写文稿。那真是名文，人称之为神笔。标题为"为郑冲劝晋王牌"，收录于《文选》。

不论是否有意愿，总是不动声色——阮籍由这种模棱两可的做事态度融入司马氏体制，也避开了违逆司马氏会遭遇的危险。

这就是阮籍做为"方内之士"的生存之道。

冷眼待人接物，称作"白眼"，这个典故由来就是起自阮籍。阮籍能作青白眼：伪君子来访他白眼以对；相反的，意气相投的朋友到来，他青眼待之。这种差别待遇，常使伪君子恼羞成怒。

不过，尽管有这么不留情面的言行举止，阮籍终能平安无事。理由是，他从不说人是非，也从不批评世事。

嵇康在给友人的信中，曾提到"阮籍从不论人是非。这一点是我一直想学，却学不到的地方。"

司马昭也曾说："若论天下第一慎重人物，则非阮籍莫属。与他交谈，内容尽是深远哲理，至于时事、他人是非，从不曾

提过。”

对周遭的批判，常有被乱用的危险。有些人在听你批评别人时，一副深有同感的样子。事后，却去告诉当事人。这种出卖的经验，应该不很稀奇才对！所以，对力保暖昧立场的阮籍而言，批评是最大的忌讳。

■ 为人之道厚心奇学二十二：撒泼使赖

——司马迁首创不以成败论英雄的笔法，他虽是在汉代写的《史记》，但对汉代的开山鼻祖却不隐其恶，不虚其美，而是用一种隐讳的笔法勾画出了刘邦的流氓无赖相。仔细考察历史上的事例，无赖成名比比皆是。

◇ 反悔抵赖成大业

郑武公时，曾在废立太子问题上留下过后患。他儿子郑庄公也是如此，晚年想废掉太子忽，立次子突，结果被谋臣祭足劝住，但自此给小兄弟俩留下芥蒂。庄公一死，太子忽即位，因公子突的母亲雍是宋国人，突便跑到宋国去了。

忽即位为昭公，派祭足到各国联络关系。哪知祭足一到宋国，便被扣了起来，宋君要挟他拥立突为国君，取代昭公，否则便把他杀掉。

性命相关，祭足答应了宋君的要求，并当场立下誓盟。而后宋君又召来公子突，说：“你哥哥派使臣来游说，让我们把你杀掉后，割给我们三城邑作为谢礼，你看怎样？”公子突一听，不啻凉水灌顶。他知道，诸侯们为争夺土地，不惜出兵攻杀，死上万儿八千的也不在乎，如今宋君怎能为了保全自己这个无足轻重的人物性命，而白白丢掉得三个城邑的机会呢？但是，人的生命只能有一次，眼见得等死也是死，不如跟他们斗

一下智，或许还有一线生路。想到这里，他装作诚恳地对宋君说："您若能让我回国即位，那么我的谢礼就不仅是三座城邑了。"宋君一听公子突果然中计，忙问："谢什么？"公子突忙说："六座城邑，年年贡奉粮食。"宋君听后十分高兴，满口答应设法让公子突回国即位，好白得许多好处。

宋君叫来祭足，说："你既然立了誓盟，我们就放你回去。告诉你们国的大臣们，若不拥立公子突，我们将用武力护送他回国即位。"

祭足捡了一条命，忙回到郑国，告诉各位大臣宋国将派兵送回公子突，那时宋国正强盛，郑国哪里是它的对手，所以大臣们纷纷倒戈拥护公子突。太子忽见大势已去，忙收拾了一下跑到卫国避难去了。

这年秋天，公子突回国即君位，是为厉公。

宋国一面派人来称贺，一面索要厉公应诺的城邑和粮食。厉公当时许诺城邑时，并没打算真给宋国，如今他刚即位为君，就拱手送出六座城邑，怎么向群臣交待，他自己又如何立得住脚呢？所以他假意说要与卿大夫们商量，城邑的事情暂缓，先送上点粮食。

宋君一看厉公反悔抵赖，十分生气，联合齐国准备攻打郑国。郑国与鲁国联合起来抵抗，打败宋齐联军，城邑的事也就没人再提了。

宋国乘人之危，制造事端威胁利诱，妄图坐收渔人之利，白得好处。郑厉公在紧迫形势下，假意承诺，取得宋国支持达到了自己的目的，而后过河拆桥，一反前诺，既保全了国土，又夺得了君位。

司马迁首创不以成败论英雄的笔法，他虽是在汉代写的《史记》，但对汉代的开山鼻祖却不隐其恶，不虚其美，而是用一种隐讳的笔法勾画出了刘邦的流氓无赖相。

据说刘邦生时有异相。刘邦的母亲有事外出，路过一个大

泽，觉得乏力，就坐在泽边休息，不觉中竟迷迷糊糊地睡去，就在似睡未睡之际，猝然看见一个金甲神人从天而降，即时就惊晕过去，不知神人干了些什么，刘邦的父亲见妻子久不归来，担心有事，便出去寻找。刚走到大泽附近，见半空中有云雾罩住，隐约露出鳞甲，似有蛟龙往来，等云开雾散，见泽边躺着一个妇人，正是自己的妻子。问起刚才的事，她竟茫然不知。从此，刘邦的母亲便怀了身孕，后来生下一个男孩，就是刘邦。

刘邦生有异相，长颈高鼻，左边大腿上有 72 颗黑痣，刘邦的父亲知道他不同一般，就取名为邦。但他长大以后，却不喜和父亲、哥哥们一起务农，整日游手好闲，父亲多次劝戒，总是不改。后来刘邦的哥哥娶了妻子，嫂子就嫌他好吃懒做，坐耗家产，不免口出怨言。刘邦的父亲知道以后，干脆把长子一家分出另过，刘邦仍随父母居住。

刘邦长到弱冠之年，仍是不改旧性，父亲就斥责他说："你真是个无赖，你要向你哥哥学一学，他分家不久，就置了一些地产，你什么时候才能买地置房！"刘邦不仅不觉悟，还经常带着一伙狐朋狗友到哥哥家吃饭。嫂子被吃急了，就厉声斥责，刘邦也不以为意。一次，他又带朋友去吃，嫂子一急，计上心来，连忙跑入厨房，用勺子猛劲刮锅，弄出了很大的响声，刘邦一听，知道饭已吃完，自叹来迟，只好请朋友回去。没想到自己到厨房一看，锅灶上正热气蒸腾。刘邦这才知道长嫂使诈，他长叹一声，转身而去，从此不再回来。

公元前 206 年，项羽率四十万大军挺进关中，意欲攻下咸阳。这里土地肥沃，是秦王朝的核心地区，所以秦兵把守得很牢。进至函谷关时，他才获悉，刘邦的十万大军早已攻占了咸阳城，并自立为关中王了。因为当时农民起义军领袖楚怀王曾许诺：反秦的起义军中，谁第一个攻下咸阳，谁就为关中王。

刘邦的战绩激怒了项羽。他率兵逼进关中，在鸿门（今陕

西省临潼东面）扎下营寨，并宣称要消灭刘邦。这时，刘邦在兵力上处于劣势，不能与项羽发生对抗。所以他亲赴鸿门想稳住项羽。项羽设宴招待刘邦。席间，项羽的谋士范增示意项羽的堂弟项庄在刘邦座前舞剑，企图乘机刺杀他。因为在范增看来，今后刘邦必将是项羽的劲敌。但由于张良和樊哙的保护，刘邦在终席前以“如厕”为借口，逃离了项羽的营寨。

结果，刘邦把咸阳和关中让给了项羽。项羽则在公元前206年自封“西楚霸王”。他的势力范围在今江苏、安徽、山东、河南地区，并定都彭城（今江苏徐州市）。中国其余地区被分为十八个封地。项羽希望刘邦离他愈远愈好。于是就把汉中封给了刘邦，也就是今四川东部和西部地区以及陕西的西南部地区，再加上湖北一小部。刘邦也就因此获得“汉中王”的称号。自此也就有了汉朝的国号和年号。为了防备刘邦今后有非分之想，项羽把与汉中相邻的关中分成了三部分，分别封给三个秦朝降将。直接与刘邦相接的雍王就是原秦将章邯。

这样一来，刘邦不得不离开关中。在从关中迁往汉中途中，他命人将途中的一条一百多里长的栈道烧毁。此举一方面可以防止诸侯，特别是章邯军队的入侵，另一方面也可以迷惑项羽，似乎刘邦再也无意回关中了。

过了不久，还是在公元前206年这一年，没有得到项羽分封的田荣在原先齐国地区起兵反对项羽。刘邦命韩信作好进攻关中的准备。为了蒙骗敌人，韩信派一些士兵前去修复栈道。章邯得知，觉得十分好笑，说：“想用这么几个人把栈道重新修好，简直像儿戏一般。”其实韩信并非真的打算从栈道进攻关中。就在重修栈道开始后不久，他已率领刘邦军队的主力从一条小路，即故道（今陕西凤翔西北）迂回到了陈仓。章邯仓促应战，结果大败。暗渡陈仓是刘邦与项羽一系列战役的开端。

楚、汉相争之时，刘邦曾经兵败彭城（今江苏省徐州市），

自己只身逃走，两个孩子也被冲散。刘邦逃了几天，遇见部将夏侯婴，才算稍稍心安，其后又在逃难人群中发现了自己的一子一女，也觉得安慰。但不久楚将季布率兵追来，刘邦慌忙逃走。楚兵越追越紧，刘邦嫌车重太慢，竟将自己的两个年幼子女推下车去。夏侯婴看见，急忙把两个孩子放回车中，如此反复了三次。刘邦说："我如此危机，难道还要收管两个孩子，自丧性命吗?"夏侯婴反驳说："这是大王的亲骨肉，怎么能舍弃呢!"刘邦竟然发怒，拔剑就砍夏侯婴，夏侯婴闪过，这才不敢把孩子放回车中，只好挟在腋下，骑马跟刘邦一起逃走。

楚、汉两军对峙的时候，项羽曾把刘邦的父亲捉拿到军中，想以此来要挟刘邦。一次，两军对阵，项羽把刘邦的父亲推到阵前说："你如果不撤兵，我就把你父亲烹煮了。"刘邦竟然毫不犹豫地回答道："我们俩曾经结拜为兄弟，我爸爸就是你爸爸，你爸爸就是我爸爸，你若把你爸爸煮了来吃，请把肉汤分一杯给我喝，分我一杯羹。"

《史记》载：项羽问汉王曰："天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。"汉王笑谢曰："吾宁斗智不斗力。"其赖跃然纸上。后来双方盟约鸿沟为界楚汉讲和，项羽把刘邦的父亲、妻子放了，引兵东归，刘邦突然毁约，以大兵随后攻之，把项羽逼死乌江。

刘邦最后拥有天下，建立了汉朝，在一次群臣毕集的庆功会上，刘邦居然当着群臣的面腆着脸向父亲问道："您看，我和哥哥相比，谁的产业更多呢?"刘邦的父亲见他一副小人得志的样子，气得哼了一声，转身走入殿内。

刘邦就是这样一个流氓无赖，不过，这正是他的成功之处。

◇ 张仪耍赖欺楚王

战国中期，七强逐渐分出高低，秦国疆域广大，兵力雄

厚，加速了侵吞其余六国的步骤。洛阳苏秦以游说之术往见秦孝公，想帮助秦国统一天下，在咸阳碰了钉子。于是东游赵国，也没受到礼遇，最后流落到燕国，得到燕文公的赏识，资给车马金帛使其游说六国。

苏秦这一次以燕国使臣的身份来到赵国，赵肃侯立即接见，经过苏秦说之以道理，晓之以利害的一番讲演，赵肃侯觉得六国“合纵”共同抗秦大有道理。赵肃侯送给苏秦饰车百乘，黄金千镒，白璧百双，锦秀千匹，赞助他以合纵之策联合诸侯。

苏秦以智辩之能，口舌之利，权谋之快，又有了雄厚的活动资金和地位，周游列国，不到一年就说服其余各国。周显王三十六年（公元前 333 年），六国君主齐聚于洹水之上（今河南省安阳市附近）商讨“合纵摈秦”，刑牲歃血共订盟约。会上以楚国最强大，尊为首盟之国，赵为约主，六国合封苏秦为“纵约长”，兼佩六国相印，总辖六国臣民，协商六国抗秦的战斗和兵力。六国各赐给苏秦黄金百镒，良马十乘。同时宣布各国一律称王。

苏秦衣锦还乡，经过洛阳，车马辎重绵延于路。其妻嫂兄弟不敢仰视。他感慨地说：“假如我有洛阳负郭田二顷，又岂能佩六国相印乎！”

在他周游列国策动“合纵”期间，曾派人找到同窗好友张仪。张仪来了，苏秦又迟迟不见，直到穷困的张仪被拖得十分落魄，狼狈不堪，苏秦才勉强相见，并轻蔑冷淡地数落了张仪一番。张仪受到嘲弄，发誓必报此仇，便随一人赶往秦国。路上那个人对张仪百般照顾，供吃供喝，又不惜钱财为张仪置办衣装行节，车马仆从，并用重金行贿秦王左右，使张仪受到推荐和吹嘘。

张仪以专门针对苏秦六国“合纵”计划的“连横”之策面见秦惠文王嬴驷，立刻被赏识，重用为客卿，想到要报答那个

人时，那人才说这一切都是苏秦的安排，怕他心志不坚，才用困辱之计来激怒他。张仪感动地说："嗟乎，此吾在术中而不悟……为吾谢苏君，苏君之时，仪何敢言。"（《史记·张仪列传》）表示愿意尽自己的能力促进"合纵"的实现。同时，因为有"合纵"之计搞得热火朝天，他的"连横"之计在秦国也就显得格外重要。两方面相辅相成，更有利于两人地位的巩固和权力的上升。

苏秦身佩六国相印，调解各国纠纷，同时并能参与各国军政大计。后来他利令智昏，在燕国与新即位的燕易王母亲通奸，事情败露。他又给燕王出主意，到齐国去说服新即位的齐王厚葬父亲，并大造宫室园囿以消耗国力，使燕国乘机侵齐。这实在是自己盖楼自己拆，使"纵约"处于瓦解状态，以至于被齐国的大臣派人刺伤致死。

张仪这时已于秦惠文王十年拜相，掌握了秦国大权，四年之后主持秦国改元，从此秦惠文王改称惠王，以惠文王十四年为惠王元年。张仪极力推行"连横"政策，以外交为手段夹之武力，先后破楚攻赵伐韩侵魏，扩张了很多土地。秦惠王十二年（公元前313年），为了摧毁以齐、楚两个大国为首的"合纵"国，张仪出使楚国，受到了楚怀王熊槐的热烈欢迎。

张仪首先用重贿收买了楚国的嬖（宠幸）臣靳尚，使之互为表里作为内应，然后对楚怀王说："今天下大国以齐、楚与秦最强，秦东和于齐则齐重，南合于楚则楚重。寡君之意恨齐人反复无义，愿与楚为婚姻之国。大王诚能闭关绝约于齐，臣请献商于（今河南省淅川县西）之地六百里，使秦王之女得为大王箕帚之妾。秦楚娶妇嫁女长为兄弟之国，计无便于此者。"

楚怀王大悦，不动刀兵就可以白得秦国商于之地六百里，又可以娶秦女为妻，而楚国需要做的只是断绝同齐国的盟约，同秦国缔交结好，并不损失什么而又得到了利益。于是立即答应，嬖臣靳尚和绝大多数朝臣都向怀王祝贺。惟独大夫陈轸、

屈原不以为然。陈轸说："此事该吊而不该贺，秦国不会白给楚国商于之地，目的在于离间齐、楚之盟，齐、楚败交，楚北绝于齐而西患于秦，中为孤国。不然，可使人随张仪入秦先割取商于之地，再告绝于齐也不为晚。"楚怀王听了靳尚等人的话说："那样显得孤没有诚意，陈子闭口勿复言，以待寡人得地。"

他不但斥责了陈轸、屈原，还把楚国的相印给张仪佩带，厚赂张仪使之尽力，派人闭关绝约于齐，派大夫逢侯丑随张仪入秦接受割地。

张仪未到咸阳就装作坠车伤脚回家治疗，把逢侯丑扔在秦国都城不管。楚怀王听说后道："张仪犹以寡人绝齐未深也。"于是派人到齐国边境上大骂，齐王愤怒，即派人以最谦恭的条件同秦国讲和，约定共攻楚国。

张仪入朝被逢侯丑堵住讨要土地，张仪耍赖说："楚王搞错了，吾是说将吾之奉邑六里献给楚王。"楚王闻之大怒，派兵十万伐秦，被秦、齐夹击，又在蓝田（今陕西省蓝田县）大败楚国的增援部队，占领了楚丹阳（今河南省丹江之南）和汉中（今陕西省汉中市）。楚怀王欲占便宜，损兵折将，丧失土地吃了大亏。秦、齐两国大兵压境不退，万不得已，又派人割让武关（陕西省商县东南武关镇）之外二城讲和。秦国提出要楚国的黔中之地！

秦惠王很想用张仪去换楚国的黔中之地，反对张仪的大臣们也鼓吹："用一个人换楚数百里地，利莫大焉。"张仪看出惠王的意思，只是口不忍言，便对惠王说："杀臣一人，而为秦得黔中之地，臣死有余荣矣！"便请命而行。

张仪至楚，怀王恨不得吃了他，楚国上了大当，决定将张仪严刑囚禁，择日割而脔之，祭献于太庙，以慰十数万将士的冤魂。

张仪却并不害怕，他派人打通了靳尚的关节，靳尚就对楚

王夫人郑袖说："张仪为秦之股肱大臣，秦王所深爱，今将以上庸（今湖北省郧西一县）六县并秦女之美者赂楚，以赎张仪。秦女至，楚王必尊而宠之，夫人之爱衰，你母与子将俱被斥逐，宫中虽大亦无立足之处。"郑袖大惊，她哪里容得秦女入宫，当晚便在怀王面前泣诉："张仪为秦相国十余年，位高权重，声名重于诸侯，为秦拓地何止上百城，今轻而易举即以六城之利遣其来楚，必有毒谋。自古无为数城之地而送其重臣就戮于人之道理，秦王狡诈，必嫉其在位日久欲收其权，而借楚人之手杀之。此实是秦王所欲，又可遍告诸侯百姓，楚戮其相国形同戮辱于秦，使秦人恨楚怨楚，诸侯笑楚轻楚。楚失黔中之地而仅有一刀之快，岁岁受其征伐，使秦有两利而楚有两害。必欲杀之，妾请子母俱迁江南，毋为秦所鱼肉也。"

郑袖专宠后宫，也是个姿色才智俱佳的女子，这些话竟说动了楚王，即将张仪放出厚待如故。张仪趁机劝说楚怀王与秦连横，怀王欣然许诺。

张仪又到韩国、齐国、赵国、燕国、魏国，各说以亲秦的好处，韩、燕、赵、魏各国又分别割地媚秦，张仪的连横政策在六国全面推行见效，为秦统一六国打下了有力的基础。这样张仪就在不知不觉之中完成了其戏剧一样的历史使命，于次年五月，也就是秦惠王死，秦武王嬴荡即位的第二年（公元前309年），病死于魏国的都城大梁（今河南省开封市）。

◇ 赵匡胤撒酒疯释兵权

赵匡胤是宋太祖，是宋朝的开国皇帝。据说，赵匡胤出生之时，有红光绕室闪烁，有异香盈室，经宿不散，赵匡胤也体罩金光，三日不变。但无论后人怎样附会，他还是人，还是肉胎俗种。

赵匡胤生于公元927年（唐天成二年），祖籍涿郡，其父赵弘殷，是后周的一员高级将领。虽然如此，赵匡胤也只能读

上几年的书，无力继续深造，不过，这也不是什么遗憾，因为赵匡胤本不喜欢“子曰诗云”，倒是极爱枪棒，又兼生就的力大无比，在不经意间就学了一身武艺。在21岁时娶妻，但因见跟着父亲仕途无望，就决心独闯天下。

关于赵匡胤的传说是很多的。在明代小说《三言二拍》中，就有《宋太祖千里送京娘》一篇，描述他如何急人之难，又如何仗义疏色；以至弄得京娘最后羞惭自杀，让后人读后往往产生一种说不清的滋味。

据说赵匡胤力气既大、又皮坚肉厚，一次，他骑马穿过城门，没想到马忽颠狂，在狂奔中将他掀起，赵匡胤的头撞在城门的拱顶上，撞下马来。别人以为赵匡胤已经脑浆迸裂了，可他从地上爬起来，追上奔马，一跃而上。有一次，赵匡胤看见一群麻雀在地上吃食，他猛扑过去，想捉住麻雀，没想到用力过猛，一下子撞到屋墙上，连屋子也给撞塌了。人说赵匡胤有金甲神护身，遇难不死，其实无非身强力壮兼会武功而已。

赵匡胤到处投亲告友，屡屡使他失望，以至囊空如洗，与人赌钱，被流氓围住痛打，可见其窘迫之状。在穷极无聊之际，一个老和尚送了他一点盘缠，指点他去投靠郭威从军，对于这次从军，赵匡胤也未存什么特别的信心，在路过一座庙宇时，他见人们都在占卜算卦，他带着一种玩玩的心理，也挤进人群，拿起竹签，准备算上一卦。

他先问能否当个小校，卦象不吉。赵匡胤心中愤懑，心想凭浑身的劲力武艺，连一个小校都当不上？不由激发了他倔强的脾气，就连算几卦，而且越问越大，卦象皆不吉。赵匡胤发怒，干脆问能否当节度使，仍是不吉。赵匡胤一不做二不休，节度使之上就是天子，干脆问能否做天子吧，这一次，卦象大吉。据说从此时开始，赵匡胤就树立了当皇帝的雄心大志。

在漫游之中，他见到几个文人在对着初生的旭日咏诗，见他们穷酸做作的样子，赵匡胤不禁失笑，继而豪兴大发，脱口

胡峃道：

太阳初出光赫赫，
千山万山如火发。
一轮倾刻上天衢，
逐退群星与残月。

这非诗非文非歌非谣的东西据说是龙吟虎啸，有帝王气象。

不过，五代时期，正是群雄逐鹿之时。真是“天下大势，分久必合，合久必分”，近三百年的大唐帝国，一经破败，真有支离破碎之感，不仅南北方不得统一，南北方也分别在各自朝代更迭，如走马灯般地转换。唐以后的北方，经历了五个朝代：后梁（907～934）、后唐（923～934）、后晋（936～944）、后汉（947～948）、后周（951～959），长则十几年，短则几年。到赵匡胤投奔郭威之时，也正是郭威拥兵自立，准备取后汉而代之之日。在拥立郭威的过程中，作为禁军中的一员，赵匡胤表现十分突出。郭威在将领们的拥立之下当了后周太祖，赵匡胤也被提拔为东西班行首，当了一个中级禁军军官，总算有了安身立命之地。其实，这是次要的，主要的是通过这次政变使他知道了禁军的重要性，知道了禁军发动政变可以推立皇帝。

在军阀战争中，赵匡胤总算有了用武之地，他作战十分勇敢，可以说身先士卒，能冲锋陷阵，又兼他机变百出，智谋迭现，为后周立下了汗马功劳。尤其他对大将柴荣表现得非常忠诚，逐渐取得了柴荣的信任。不久，郭威病死，养子柴荣继位，是为周世宗。周世宗一当皇帝，即提拔赵匡胤为殿前都点检。

这个职位是禁军的最高首领，和郭威当年在后汉所处的位

置是完全一样的。

不久，周世宗又病死，7岁幼子柴宗训继位，孤儿寡母秉政，其艰难是可想而知的，而这时正是赵匡胤窃取帝位的千载良机。

赵匡胤在周世宗病死前就精心组织了这支禁军队伍，他受周世宗的委托，在军中选择最为精壮的军士编成“殿前诸班”，由于他亲自组织建立起了这支军队，再加上他尽心结纳军士和军官，因此，这支军队中布满了他的亲信，他也就牢牢地掌握了这支精锐之师。周世宗死后，后周王朝中就没有一个人能同他争锋了。

公元959年十一月，赵匡胤以镇州、定州的名义谎报军情，说割据山西的北汉汇合契丹人向后周发动进攻，宰相范质、王溥等昏庸无能，不辨真假，立命赵匡胤率大军出征阻挡。该月初三，赵匡胤率军出发，当晚到达离开封东北四十里的陈桥驿。陈桥兵变，黄袍加身的历史事件发生了。

当天晚上，赵匡胤的亲信赵普和弟弟赵匡义在军队中散布舆论说：当今皇上年幼，不明世态人情，即便将士们拼死征战，回来也难以领功受赏。如果能拥立赵匡胤为皇帝，再去打仗，情况就不一样了，立功的将士一定会有高官厚禄。军队中本来就有很多赵匡胤的亲信，这么一煽动，绝大部分人都同意了。于是，赵普和赵匡义严令将领，严格管束军士，兵变后不得抢掠烧杀，要绝对保证“兴王易姓”的顺利进行。

这天晚上，赵匡胤假装不知，喝得大醉，沉沉睡去，到了第二天早上还未醒来。等他慢腾腾地爬起来，赵普和赵匡义把早已准备好的黄袍“强行”披到他的身上。赵匡胤假意推辞责怪，赵普就率百官跪拜恳求，赵匡胤据说是不好拂逆众意，才勉强答应下来。这就是历史上著名的“黄袍加身”事件。

这也真是报应不爽，郭威以禁军兵变夺取了后汉的政权，事隔八九年，郭威的部下赵匡胤即以其人之道，还治其人之

身，也仿效郭威，以禁军兵变夺了后周孤儿寡母的皇位。

赵匡胤是明智的。前代的“兴王易姓”，将士们趁机抢掠，弄得新王声名狼藉，赵匡胤很善于接受前代的教训，在率军回开封时，他勒马对将领们说：“你们因为贪图富贵而拥立我，但你们必须服从我的命令，否则，这个皇帝我是不能当的！”将士们一心领功受赏，好不容易找了个当拥王功臣的机会，怎肯错过，就都答应了赵匡胤的要求。赵匡胤命令说：一，不得抢掠百姓；二，对太后和小皇帝“不得惊犯”；三，对后周的公卿“不得侵凌”；四，对“朝市府库，不得侵掠”。

赵匡胤派人同守卫开封的禁军将领石守信、王审琦联系，二人也巴不得立功，赵匡胤一到，便立即开门迎接，个别将领想反抗，即被杀死。宰相范质等人无奈，只得帮助赵匡胤举行了禅让仪式。因赵匡胤在后周任归德军节度使的任所在宋州，就以“宋”为国号，这就是中国历史上宋朝的开始。

赵匡胤很会收揽人心，他既兵不血刃地占了开封，就对前朝重臣大加笼络。他把原后周皇帝改为郑王，对宰相范质等人给以优厚的赏赐，并让他们保有原职。这样，洛阳很快就安定了下来。外藩中也多所归附，至于个别反对的藩镇节度使，也因不得人心，很快被平服下去。赵匡胤遂坐稳了北宋的龙廷。

接下来的问题是统一全国。一天夜里，赵匡胤因苦思统一全国的策略而失眠，干脆出门，找到他的弟弟赵匡义，两人一起去找赵普，想听听他的意见。赵普闻报急忙出迎，见二人立在雪中，十分惊讶。

赵普问：“夜深大雪，皇上为何还来找我？”

赵匡胤说：“现在一榻之外，尽是他人地盘，我如何能够安眠？故来找你商量！”

赵普说：“陛下现在还是小天下，南征北战，统一中国，已时机成熟了。不知陛下打算怎么办？”

赵匡胤显出犹豫不定的样子说：“吾想先收复太原。”

赵普沉默片刻说："这不是我所预料的。"

赵匡胤忙问赵普所料为何，赵普说："太原地处南北二边，如果占为己有，那么，辽朝南下之患就要由宋来独挡了。如果暂留太原作北方屏障，等平定南方诸国之后，太原会不攻自破。"

赵匡胤听完，长吁了一口气说："吾早有此意，只是未敢轻决，此来专为听听你的意见啊！"

于是，"先南后北"的正确方针就此确定了。

然后，并不能马上出征，因为还有一个重大的后顾之忧尚未解决，就是禁军的指挥权问题。以政变上台的赵匡胤，深知禁军的重要。他本就善于总结历史经验，更何况他已亲身经历过两次禁军兵变呢？早在公元961年，赵匡胤在扑灭了扬州李重进的叛乱之后，就以自己曾经担任过殿前都点检这一职务为由，说是出于避嫌或是避讳，解除了慕容延钊的这一职务，从此这一禁军中的最高职务就消失了。但赵匡胤仍不放心，他觉得禁军中的高级将领如石守信、王审琦、高怀德等人虽然曾经拥立过自己，但还谈不上是自己的心腹，况且他们在军中日久，根基益深，自己如果出征在外，实在放心不下。于是，他想出了一条解除他们兵权的计策。

就在这一年的七月，赵匡胤专门设宴，把石守信等人招来一起饮酒，在酒会之上，赵匡胤特意劝大家开怀畅饮，在酒酣耳热之际，赵匡胤忽然屏退左右，装出一副深有感慨而又推心置腹的样子，长叹一声说："我若不是靠你们出力，哪里能当皇帝？但你们不知道，当皇帝也真是太难了，倒不如当个节度使痛快些。我啊，晚上就从来没有睡过安稳觉！"

石守信等人一听，觉得慌惑不解，连问为了什么，赵匡胤说："这还不明白吗？我这个皇帝的位子谁不想坐呢？"

石守信等人听了，知道赵匡胤话中有话，明摆着是怀疑将领们有谋权篡位之心了，慌忙跪下，边叩头边问道："陛下怎

么这么说呢？现在天命已定，谁还敢有异心呢？”

赵匡胤慢悠悠地说：“是啊，你们是没有异心，但你们怎么知道你们手下的人不贪图富贵呢？一旦有人把黄袍加在你们的身上，你们就是不想当皇帝，也是推脱不掉的啊！”

石守信等人一听，真是吓得汗流浃背，慌忙跪下，顿首哭道：“我们这些人愚昧得很，没有想到这个问题，请求陛下开恩，给我们指示一条生路。”

赵匡胤见火候已到，就缓和了一下紧张的气氛，真心地劝他们说：“人生好比白驹过隙，飞逝而过，所好者也无非就是富贵，不过想多积钱财，厚自娱乐，遗福子孙。你们何不释去兵权，出外当个地方官，再多买些良田美宅，多置些歌伎舞女，日夜宴饮，以终天年。我再与你们结成儿女亲家，这样，君臣相安，两无猜忌，该是多好的事啊！”

赵匡胤的这一番话，说得石守信等人真是茅塞顿开，拨云见日，马上谢恩说：“陛下替我们想得真是太周到了，真是生死大恩啊！”

石守信、高怀德、王审琦、张令择、赵彦辉等人见赵匡胤已把话说得如此明白，决无回旋的余地，而赵匡胤当时在禁军中的地位还不可动摇，就只好在第二天上表称病，乞求解除兵权。赵匡胤一见大喜，当即批准了他们的请求。

这样，宋太祖靠撒酒疯剥夺了他形同兄弟的大臣们的兵权。

■ 为人之道厚心奇学二十三：假手于人

——“己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。”难以做到的事情，可以利用他人的力量来完成，自己不动干戈，坐享其成。

◇ 用间：从内部攻破堡垒

西周末年，郑、郐两国相邻。郑桓公为了扩大地盘，打起郐国的主意来。但郐国有不少贤臣良将，使郑桓公十分头疼。

这时，臣子中有人给桓公出主意，说可以借郐君之手杀掉这些人。郑桓公一听大喜，忙照他说的布置起来。

桓公先派奸细打入郐国内部，千方百计打听到那批贤臣和良将的名单。桓公得到这些名单后，便放出风来，说郐国有一批贤良之人，品行高洁，功劳卓著，却得不到郐君的重用。若我一旦攻下郐国，必用郑之良田赐与他们。

消息传到郐国，郐君大惊，怀疑自己内部有人私通郑国，于是一边在内部暗访，一边向郑国派出奸细，探查郑桓公所说的那批“贤人”究竟有谁。

郑桓公得知郐国奸细到来，便佯装不知，放出风来，将在郑郐交界处设坛奠神，立下盟誓，以表郑对郐国贤臣之初衷不改。郐国奸细得到消息，便密切注视着郑桓公行动。

一个良辰吉日，郑桓公盛装出城，车马随从一大片，向郑、郐交界方向去了。郐奸细知道桓公要去祭神盟誓，忙尾随前往。

到了郑郐交界处一山丘，郑桓公下车来到山丘，令手下筑土作坛，向神拜祭，宣读誓约，表示要诛灭昏君，将其土地分给其贤臣某某、某某。当场令手下把誓约写在玉板上，掘祭坑埋人地下，并杀鸡宰猪，以其血沥于祭坑，而后封埋回城。

郐国奸细好不容易等郑桓公一行离去，忙来到祭坑边，手扒脚蹬，起出玉板祭辞，记下郑桓公盟誓所记十数人，速回郐向国君复命去了。

郐国君得此名单，逐一逮捕处死所列之人。一时间，朝廷为空，郑桓公得此消息，亲率500战车攻郐，轻而易举地灭了郐国，扩大了封地。

曹操生性奸诈，这从小时的一件事便可看出。他的父亲曹嵩，为官比较正直，但曹操年轻时，却喜欢飞鹰走狗，游荡无羁，虽机智有才，而不务正业。据《曹阿瞒传》记载，他的叔父见他整天寻欢作乐，很生气，曾多次向他父亲曹嵩提出，要他严加管教，不可放纵，为此，曹操没少受训斥。但曹操不仅不思悔改，反而十分不满，最后想出一个堵塞他叔父进言的狡诈绝招。

有一天曹操外出，在路上看到叔父过来，便赶快倒在地上，把头脸弄脏，嘴歪眼斜，身子不停颤抖。叔父很吃惊，问他怎么了，曹操用患病的口气说道："大概是突然中风了，不要紧的。"他叔父就跑去告诉他父亲。等他父亲找到他时，却见他完全正常。他父亲就问他："你叔父说你中风了，现在怎样？是不是好了？"曹操故意装着吃惊的样子说："儿子从来没有此病，怎么会中风！"接着又装成委屈的样子："大概叔父一向很不喜欢我，所以才这样故意说我的假话。"他父亲见此情况，也就相信了儿子的谎言。从此以后，叔父再说曹操如何不干正事等等，他父亲也就不再相信了。自然，曹操在外面也就更加放纵，尽情玩乐，没人管了。

曹操的这种手腕，后来也用到了军事、政治各种斗争中。如在汉献帝中期，马超和西凉太守韩遂联合反曹。韩遂的父亲与曹操同年举孝廉，曾经相识，在韩遂出兵与曹军交战时，曹操派人过去邀韩遂阵前对话。韩遂见曹操周围并无兵马甲仗，自己也就轻装匹马出阵。两人对面谈了很久，曹操故意畅叙旧情，绝不涉及军情正事。自然有人报告马超：二人密谈，详情不知。等韩遂回来，马超问起，韩遂如实相告，马超却难以相信：两军对垒，统帅会晤密谈，怎会不谈军事？随后，曹操又故意派人给韩遂发书信一封，里面很多地方都涂改得难以辨认。马超得知，顿生疑心，便去索取观看。看后又感惊异，为何来书如此涂抹不清？韩遂也只能猜测解释，是否可能误把草

稿送来？马超深知曹操精细过人，不会如此粗心，便认为是韩遂有了异心，与曹操暗中有勾结，怕露真情，是韩遂涂改了原书。结果，马超、韩遂由联合而产生怀疑，进而分裂互斗，韩遂被迫投曹，马超败北，曹操作小计而瓦解了马、韩联盟。由此可见，曹操很善于挑拨离间。

公元前315年，齐宣王乘燕国内乱，举兵伐燕国都城，杀掉了燕王。齐军在燕地烧杀抢掠，激起燕人的反抗，他们拥立太子平为王，联络各国，力图恢复。在燕国军民的打击下，齐国被迫撤出燕国，可燕国已被摧残得疮痍满目，残破不堪了。

为了报君父破国之仇，燕太子平即燕昭王筑黄金台广招贤才，收揽了乐毅为其将兵。这期间，齐宣王死，齐湣王即位，齐国势力如日中天，西却强秦，南吞宋国，一度自称“东帝”。齐湣王仰仗国势之强，骄横自恣，对内任意杀戮臣民，横征暴敛，对外穷兵黩武，到处扩张，弄得内外关系十分紧张。

燕昭王乘此机会，用乐毅之谋，派人联赵、秦、魏、韩、楚五国，联合伐齐。公元前284年，乐毅率燕国精锐并五国联军一起伐齐，一口气攻下齐国首都临淄，并连下齐城七十余座。齐湣王流亡在外，被楚军杀掉，齐国眼看就要亡了，只有莒和即墨两城不在齐人手中。

正在齐国危亡的千钧一发关头，齐国的一位将才脱颖而出，成为时局转折的中坚人物。这个人就是田单。田单是齐国临淄人，是王族的旁支，曾在临淄做过市椽等小官，一向默默无闻。当燕军攻占临淄时，田单退往安平，他预先叫族人把车轴伸出的部分锯掉，并在轴头上包以铁皮。当安平被攻陷后，大家争想逃命，因路窄车多，很多车因长出来的轴而被碰撞轴折，而为燕人所获，惟有田单一族，因车轴短且又包以铁皮，才得以顺利逃到即墨。

在燕军攻占临淄时，莒城已为楚军占领，但齐臣王孙贾等又寻机杀掉了楚将，拥立齐湣王之子为王，是为齐襄王，襄王

即位后遍告国中，号召抵抗燕军，但真正坚持下来的，只有即墨一城。

即墨是齐国之大邑，城池坚固，财货富足，便于固守。即墨军民依托城池顽强抵抗，在即墨大夫不幸战死后，大家共推田单为将，从安平撤退以铁皮包轴的事件中人们看出他足智多谋，因而委以重任。

田单临危受命之后，首先调整防御部署，加修城池，广蓄粮食，以为长久之计。同时采取手段激励士气，他把妻妾也编入守城队伍中，以示以身作则，而且还散家财，犒赏作战有功的将士，即墨人见此，愈发服气，诚心拥戴他。

乐毅见莒与即墨两城久攻不下，遂改为长围久困战术，令围城燕军撤到距城九里外筑垒，同时采取笼络人心的攻心战，以图瓦解守军军心。

田单知道，如果乐毅为将，那么即墨再顽强，迟早也会被攻破。所以必须设法去掉这个对头才行。正在这时，燕国有人向燕昭王进谗言，说乐毅迟迟不拿下两城的原因是想赖在齐地好当齐王。燕昭王不信，说乐毅为燕国报了大仇，就是真当齐王也未尝不可。但燕太子却将信将疑。不久，燕昭王去世，太子即位，是为惠王。田单知道燕惠王不信任乐毅，于是派间谍入燕散布流言，重申从前乐毅欲为齐王的说法，并说齐人其实不怕乐毅，就怕燕国改派别人来统兵攻即墨等等。

燕惠王听到这些流言，就去与他的亲信骑劫商量，骑劫其人一向自恃其勇，早就嫉妒乐毅独得大功，遂怂恿燕王以己代乐毅。于是，燕惠王就下了决心，派骑劫去代乐毅主持伐齐军事。乐毅自知他受到了怀疑，回国之后，轻则受贬，重则掉头，遂只身投奔赵国去了。田单巧施反间计，去了一个良将，换来一个志大才疏的草包，形势陡然急转直下。

骑劫至齐，果然刚愎自用，尽改乐毅的布置，燕军将士，俱不服气，上下皆有怨心。田单见状，遂开始施展计谋，以图

反攻。

一日，田单早晨起来，告诉城中人说，他昨夜做了一梦，梦见上天相告：齐当复兴，燕军必败，不日当有神人为我师，此后战无不克。随后，他找了个小卒，说他就是梦中见到的“神师”，为之换上华美的衣冠，奉为上座，每事佯作请示，禀命而行。接着他又假传神师之命，让城中人每当吃饭时要先祭祖于庭院，这样就可得祖宗保佑，打退燕军。城中人依言而行。飞鸟见庭中祭品，纷纷飞下取食，城外燕军见状，不知就里，以为怪异。但闻说城中有神师，以为齐有天助，不可与敌，敌之违天，军心遂致动摇。

田单见假借神怪得以成功，遂使人扬言于燕军，说：“从前乐毅太心慈手软了，抓住了齐人也不杀，所以城中人不怕。倘若抓住俘虏就割掉鼻子，你看齐人还敢不敢抵抗。”

骑劫闻说，信以为真，以后再抓到齐人，就真的割掉鼻子放回去。这下即墨人人心存小心，再也不让燕人抓到，万不得已就拼死抵抗。

田单见士心可用，乃精选壮士五千，执长刀大斧，埋伏于城门之内。另派人到燕营，告诉骑劫，说城中食尽，将以某日请降。骑劫大喜过望，遂大摆酒席庆贺，以为不日将奏全功。席间，骑劫喝得醉醺醺的，问诸将：“我比乐毅如何？”

诸将之中有阿谀的，马上奉承道：“将军比乐毅强多了。”燕军士兵闻说齐人欲降，从此可以罢战回家，也十分高兴，大家齐呼万岁，欢声满谷。田单又使城中若干富户，偷偷送金银千镒给燕将，嘱以下城之日，千万保护家小。这样一来，燕营上下，莫不相信即墨指日可下，一心在等齐人来降，竟全不为备。

田单见万事俱备，遂尽搜城中，得牛千余头，制五彩文绣之衣，披于牛身，将利刀束于牛角，又将麻苇灌上膏油，束于牛尾。在约降前一日，安排停当，众人皆不解其意。田单遂杀

牛煮酒，至黄昏时分，召集五千壮士饱餐一顿，以五色涂面，作狰狞状，手执长刀阔斧，跟在牛群后面，到了半夜时分，田单令百姓拆开几十处城墙，将牛队赶出城外，在牛尾巴上点着火，浸着油的牛尾巴一着，牛顿时痛入骨髓，牛性大发，千头大牛拖着火尾，冲向燕军垒，五千敢死队衔枚随之。燕军正在熟睡忽闻驰骤之声，从梦中惊起，但见火光冲天，一群群的怪兽五颜六色，头上有利角，疯了一般地冲将过来，挨着的死，碰到的伤，军中大乱，那五千壮士，面目狰狞，状若活鬼，不声不响，只管抡刀砍斧，虽只五千人，但在乱马军中，好像无数鬼卒降临。田单又令城中男女老弱，一齐击鼓鸣锣呐喊，一时杀声震天动地。燕人被吓得惊破了胆，只恨爹妈少给生了两条脚，个个逃窜，人人奔忙，自相践踏，死者不计其数，那个喝得烂醉的草包将军骑劫，也稀里糊涂地丧身于火牛阵中，燕军大败。

田单当下整顿兵马，继续进攻。听到田单战胜的消息，整个齐国轰动起来，田单军队打到哪里，哪里的齐国百姓就群起响应，那些已经降燕的齐国将士，闻讯也纷纷又反了回来，田单军队越打越壮，几个月功夫，被燕人占领的七十余座城池就一一收复。

众将见田单功大，欲奉之为王。田单说："我是王家疏族，怎能为王？现在太子在宫城，请迎回来好了。"

于是田单派人将齐襄王迎回国都临淄，收葬齐湣王尸骨，择日祭告祖庙。齐襄王封田单为安平君，食邑万户，拜齐相。

◇献色：董卓贪女色被杀身亡

公元189年，在镇压黄巾起义中卓有"战功"的董卓，率兵进入了洛阳，废掉汉少帝，立献帝，独揽朝中大权。董卓看出丁原是他专权的障碍，遂起杀机，收买了丁原的部将吕布，将丁原杀死。从此，董卓权倾朝野，为所欲为。

司徒王允表面上效忠董卓，暗地里却对他恨之入骨，时刻想除掉他。王允想到了“美人计”，用自己的养女貂蝉来离间董卓与吕布。

时过不久，董卓义子大将吕布在府中宴请宾客，王允借机派人参加，并送去许多珍贵之物。吕布不知为何居司徒高位的王允，要给自己一个小小的骑都尉送厚礼，于是决定亲去王府，一是探明究竟，二是作为回拜。

吕布到王府后，受到热情款待。王允笑着说：“您是天下的英雄，我不过是略表敬意而已，区区薄礼，实在不值得将军挂在心上。”吕布本是见利忘义之人，王允也正是投其所好，才选择他作为除掉董卓的突破口。

听到王允的称赞，吕布心里十分舒畅，话语也多了。王允命貂蝉前来献酒。经过刻意修饰过的貂蝉，容貌艳丽，楚楚动人，在侍女的搀扶下，由内室款款走出。吕布一见貂蝉不由得两眼发直，心中暗自说：“真想不到天下竟有如此美女！”吕布看得愣住，直到王允和他说话，才发现自己失态，忙掩饰地问道：“她是府中什么人？”王允漫不经意地回答说：“是小女貂蝉。”随后让貂蝉为吕布敬酒。貂蝉为吕布斟满了一杯酒，装出一副羞涩的样子，双手献给吕布。吕布连忙接过酒杯，偷看貂蝉，正巧貂蝉也在看他，二人的目光碰到一起。王允见状心中暗喜，对貂蝉说：“你陪将军多喝几杯，让将军尽兴，今后我们还要仰仗将军呢！”然后让貂蝉坐在身边。

席间二人眉来眼去，有王允在旁又不便开口说话，吕布显得有些急躁。王允见时机已到，就借故离开，王允一走只剩吕布和貂蝉二人，吕布心中高兴，对貂蝉问长问短，貂蝉都一一回答。这时王允回到席前，暗示貂蝉回避，貂蝉心领神会，起身告辞走向内室。

吕布按捺不住地问王允说：“小姐真是美丽无比，不知何人有此大福，能娶她做夫人？”王允说：“小女还不曾许配，我

想高攀将军，不知您意下如何？”说完观察吕布的反应。吕布一听大喜过望，急忙向王允参拜说：“岳父大人在上，请受小婿一拜。”王允扶起吕布说：“将军不必多礼，待选个良辰吉日，就将小女送过府去成亲。”吕布再次拜谢了王允，才满怀高兴地告辞。

第二天，散朝后王允、董卓走在一起，王允邀请董卓去府上喝酒做客，董卓很痛快地答应了。隔了一天，董卓在侍卫的簇拥下，来到了王允的府邸，王允以隆重的礼节欢迎董卓，然后摆上酒席，分宾主落座，边饮酒边交谈，气氛十分融洽。王允不断奉承董卓功德无量，功高盖世，听得董卓心花怒放，连连点头表示赞同对他的吹捧。

董卓与王允越谈越投机，酒兴也越来越浓。王允举手向侍从示意，音乐声徐徐响起，伴随着乐曲走出一队歌女，个个长得国色天香，婀娜多姿，尤其是领队的那位，更是容颜照人，美若天仙，看得董卓欲仙欲醉，就问王允说：“这位漂亮的歌女是谁啊！”王允说：“是我新买来的歌女，名叫貂蝉。”董卓笑道：“不但人美，名字也悦耳。”一曲终了，王允叫众人退下，留住貂蝉给董卓敬酒，貂蝉手捧酒杯缓步上前为董卓敬酒，董卓满脸堆笑问道：“今年多大了？”貂蝉微笑不语，王允在旁说：“今年已经16岁了，您若是喜欢，就带回府去伺候您吧。”

董卓听后心中暗喜，但表面上却假意推辞说：“君子不夺人之美，我怎能这样做呢？”王允说：“如果您不嫌弃的话，就请收下，这也是抬举我了。”董卓见王允确有诚意，就顺水推舟说：“如果我再推辞，就辜负了你的一片好意了，恭敬不如从命。”说完大笑不止。

王允将貂蝉先许吕布又许董卓，一箭双雕，然后又故意传出消息，让吕布知道此事。吕布果然中计，怒气冲冲找到王允指责道：“您既然已将貂蝉许配于我，为何又送给董卓？”王允

见状四周环顾，见没有人，就压低声音对吕布说："这里不便细说，请将军随我回府。"说完就同吕布一同回到王府。

吕布迫不及待地问道："有人亲眼看见貂婵在太师府中，这难道是假的不成?"王允见吕布怒火中烧，更不急于回答，给吕布让坐后，又命人献茶，然后才以一副无可奈何的架势说："前几天太师来我府中饮酒，席间说见见我的女儿，我不好拒绝，就让小女出来给太师敬酒。谁知太师见后，就十分喜爱，说府中缺人侍候，暂时让她过去，待找到合适的人，再送她回来，太师的要求我怎能违抗呢?"

吕布见王允说的合情合理，无可指责，就向王允赔罪，然后离去。

吕布回府后，坐卧不安，夜不能寐，第二天一早就借故来到太师府打探消息。侍卫告诉吕布，太师新得美人，还未起床呢，吕布听后心如刀割，但又不敢过于放肆，急得在大厅中团团转。

过了些时候，董卓来到大厅问吕布是否有事，吕布谎称刚刚听到义父得了美人，特地前来贺喜。董卓听后，称赞吕布有孝心，并让貂蝉出来相见。貂蝉在吕布面前装出愁眉不展的样子，趁董卓不备时，用手指向自己的心口，然后又指吕布。吕布领会貂婵的示意，心中更加凄苦。董卓见已到上朝的时候，就和吕布一同而行。见过皇帝后，董卓留在朝中处理政务，吕布借机来到太师府找貂婵。

二人相见百感交集，到了僻静处貂婵泪流满面，痛不欲生对吕布说："我今天能见将军一面，死也甘心了，本想侍奉将军一生，看来今世是不可能了!"说完就要寻死。吕布急忙拉住貂婵，流着泪说："请你放心，我一定将你救出来，否则的话誓不为人!"貂婵听后扑向吕布说："将军待我真是恩重如山，如能将我救出来回到将军身边，就再也没人敢欺负我了。若不能实现，真就没什么盼头了。"貂蝉越说越伤心，哭泣不

止。

正在二人难舍难分之际，董卓突然从外面进来，见到他们情意绵绵的样子，气得大喝一声直奔过来。吕布见势不妙，扔下貂婵向外逃走。

董卓站在府门望着逃去的吕布，气得怒目横对。这时董卓的谋士李儒来到门前，看到董卓怒气冲冲的样子就问发生了什么事，董卓一言不发回身进府来到书房。李儒随后跟了进来，站立一旁，这时董卓才对李儒说明发怒的原因，扬言非杀了吕布不可。

李儒听完董卓的话，笑着劝道："太师怎么能为这点小事杀人呢？貂婵不过是个歌女而已，吕布可是朝中猛将啊！不可以因小失大。我看不如来个顺水推舟，这样可使吕布感激您，一生都为您效劳。"这时董卓的气已经消了一半，觉得李儒的话确实有些道理，就来到了貂婵的卧室想问清缘由。

董卓见貂婵仍在哭泣，就先劝慰了一番，然后说："既然吕布对你有意，我就成全你们吧。"刚刚止住哭声的貂蝉，听了董卓的话又哭了起来，说自己并无意于吕布，而是他强行无理，自己是想诚心诚意伺候太师，如果真要将她送给吕布的话，宁可一死以报太师之恩。董卓听了貂蝉的一番哭诉，以为自己所见到的并不是二人私情，气也全消了，又见貂婵对自己如此忠心，很是高兴，向貂蝉保证以后再也没人敢欺负她，貂蝉也破涕为笑。

董卓对李儒的话并没有完全听进去。他还是不能忍受已到手的美人成为他人怀中物。如果他此时不为女色所惑，毅然决然地把貂婵赐与吕布，哪能会有后来的杀身之祸？貂婵的几滴眼泪就让他把李儒的劝告抛到九霄云外去了，只图享乐，还忍什么？什么也不忍了。

第二天，王允将吕布请到府中，若无其事地与吕布闲谈，吕布满脸愁容，心情沮丧，王允假装不知，问吕布因何事而闷

闷不乐，吕布就将昨天在太师府中发生的一幕，详细地告诉了王允

王允听后，故意气愤地说："想不到董卓已经荒淫霸道到如此地步，连自己儿子的妻子都要强娶，这不但使我无脸见人，这是将军的耻辱啊！"

吕布愤恨地说："我真想杀了他，可又怕别人议论，终究我们有父子之名啊！"王允说："将军说的有道理，看来我们只好任人欺辱了。"王允的话听起来是在赞同吕布，实际上则起到了火上浇油的作用　他十分清楚吕布的为人，不但不讲情义，素来以天下无敌手而自居，不将别人放在眼里，心胸狭窄，性格暴躁，这夺妻之恨怎能忍得下？不出所料，王允的话音刚落，吕布就拍案而起，手握剑柄，满脸杀气，咬牙说道："我一定杀了他，报夺妻之仇！"王允见吕布决心已下，又烧了一把火，说："将军如果杀了董卓不但报了仇，重要的是为国家除去一害，可以名留千古啊！"吕布伏地而拜，表示愿意听从王允调遣。

等待数日，行动的机会终于来了。皇帝大病初愈，准备临朝召见文武官员，众臣奉命进朝拜见。

董卓由太师府乘车去未央宫，随身侍卫前呼后拥，道路两旁兵士林立。自从董卓专权以来，诛杀异己，暴虐百姓，知道树敌太多，为防暗算，每次出门外行，都内穿护身甲衣，以防不测。今天虽然有重兵护卫，仍然格外小心。

董卓的马车行至中途，王允的心腹李肃向众人发出了行动的暗号，紧接着飞步上前拔出佩剑，向董卓刺去，却不料坚实的甲衣挡住了利剑，董卓由车上迅速站起，将李肃击倒在地。这时另一人持刀上前向董卓砍去，董卓闪身躲过。情况危机，董卓大叫吕布护驾，吕布大声说道："圣上有旨，诛杀贼臣董卓！"话音未落，吕布的长戟已刺进董卓的咽喉，李肃上前一刀割下董卓的头。

王允正确地利用了董卓荒淫贪欲的弱点，以此作为突破口，最终达到了目的。

◇"失误"：朱元璋借刀杀人翦灭郭天叙

明太祖朱元璋，字国瑞 "先世家沛，徙句容，再徙泗州。父世珍，始徙濠州之钟离。"（《明史·本纪第一》）

朱元璋家原籍在江苏省沛县，无巧不巧，在中国历史上，朱元璋同汉高祖刘邦，这两个平民出身的皇帝，籍贯竟都是沛县，只是到了朱元璋的父亲朱世珍之世，才迁徙到濠州钟离。

朱元璋年17，父母兄长相继在饥饿瘟疫中死去，投入皇觉寺为生。后来他到处流浪，直到25岁，定远人（今安徽省定远县）郭子兴在濠州起兵，投入郭子兴部。朱元璋先为亲兵，后为十夫长，升为镇抚后，逐渐显露出不同于众人的权谋和才干。

他为了脱离郭子兴自成一家，与亲信徐达、费聚、汤和等人定计，交还了手下的七百余人，只带领24人南下定远，开始了经营自家天下的战斗

元顺帝至正十三年春（公元1353年），朱元璋智取驴牌寨，是他发家伊始的第一次幸胜。

定远城附近的张家堡，在元末大乱中有结寨自保的民兵三千多人，号驴牌寨。朱元璋要攻取定远，首先要扩大人马，就把主意打在驴牌寨上。

朱元璋先派费聚探察寨内情况，得知寨内缺粮，朱元璋就打着郭子兴旗号亲自入寨招降，以答应供给粮食为条件。返回后即悬旗招兵，得到三百人，将勇士壮者装入麻袋伪充粮食，装在小车上入寨送粮。

驴牌寨寨主闻信大喜，带人马出来迎接运粮，朱元璋的兵士即破囊而出擒住寨主，抢占营垒，很顺利地收降了驴牌寨三千民兵。

朱元璋随后又夜袭横涧山缪大亨部，降服了民间义勇军两万多人，就便攻下滁州（今安徽省滁州市），声威大震。

定远人冯国用、李善长向朱元璋献议，南下夺取金陵，以成就王霸之业。朱元璋便弃皖北定远等处不攻，南下占领和州（今安徽省和县，位于长江北岸，历来为攻取江南的驻兵之处）。

郭子兴在义军内部的倾轧中忧愤死去，朱元璋便开始筹划兼并整个郭子兴部。

朱元璋首先渡江攻占了太平（今安徽省当涂县），为进攻金陵（今江苏省南京市，元为集庆路）打下了基础。然后派降将陈野先去攻取金陵。

智将冯国用向朱元璋进谏，说陈野先靠不住，原来的投降不过是在太平一战中被俘不得不降。现在放他带领原班人马去攻金陵，恐怕是放虎归山，有去无回。朱元璋先是沉默不语，后来冯国用坚持谏阻，朱元璋才说："人各有志，从元从我，听他自便罢了。"

冯国用是朱元璋的亲信大将，朱元璋也未对他说明心事。朱元璋的驭人权术，古今罕有其比。从陈野先被俘后的顽固，以及后来的再三劝说下才勉强投降，朱元璋不会看不出陈野先心怀二意。他正是看出了这一点，才别有用意地加以利用。又特意派陈野先去招降旧部，而且并不将这支部队拆开分编，仍使陈野先自己统辖。陈野先主动请求进攻金陵，就欣然派他前往。

果然不出冯国用所料，陈野先去了不几日，便派人送回一份公文，报称：金陵右环大江，左枕崇冈，不易攻取，建议先南下攻取溧阳，向东夺取镇江。并说这是断敌粮道，使金陵可以不战而下的最佳方案。

明眼人一看就知道这是陈野先的缓兵之计，不愿为朱元璋攻打金陵。朱元璋看到书信，也就一笑了之，并不采取其他措

施，只让李善长写了一封复书。向陈野先指出长江天堑，已不成为夺取金陵的障碍，现在占据了上海，已扼其咽喉。陈野先不过是舍全胜之策，而为迂回之计。

这封信实际是向陈野先点明，他的反意已经被看出来，促其必反。

一切布置就绪，朱元璋就命张天右到滁州去邀郭天叙攻打金陵。

在此之前，朱元璋在表面上仍是郭子兴起义军中的一部。郭子兴死后，由其子郭天叙继任为都元帅，朱元璋与张天右为副元帅。

郭天叙见朱元璋叫他去攻金陵，开始很不满意，怀疑朱元璋有不良企图。张天右却看出了利益很大，已有陈野先的人在金陵城外，两面出击攻下金陵，即可以南面称帝，北图中原。

郭天叙受到了诱惑，立刻出兵进攻金陵。他和张天右都没有深作考虑，金陵是历代帝王之都，朱元璋自己不攻，却在占据太平等地金陵门户之后，把这一好处拱手让给他们，到底用意何在？

郭天叙和张天右率军东下，驶抵秦淮河，同元南台御史大夫（御史台在中书省南，故称南台。御史大夫掌纠察百官善恶，朝政得失，从一品）福寿遭遇，即被击败。在溃退中遇到陈野先的人马，郭天叙还以为是来了援军，喜出望外。可是等到催马走近，却被陈野先一枪杀死。张天右也被福寿的追兵赶上，与陈野先合兵夹击，当即阵亡。郭天叙的部下被杀戮殆尽，余众逃回太平向朱元璋泣诉战败经过。

“郭天叙、张天右攻集庆，野先叛，二人皆战死，于是子兴部尽归太祖矣！”（《明史·本纪第一》）可以看到，朱元璋的阴谋深入骨髓，甚而可以令人不寒而栗。

他在占领太平、采石后即造成对金陵进而可取的有利形势，即可取而不取，拱手让给他人。在俘虏陈野先后，知其心

向大元，不愿降而硬劝其降，然后又纵其招集旧部，放其前往金陵，又在书信中点明陈野先心怀二意促其必反，最后以“金陵伸手可得”的大利让给郭天叙，借陈野先之手而杀之。

郭氏不亡，朱元璋不好称王，这也是他金陵可取而暂时不取的另一个原因。让郭天叙先取，他既有谦让之美，又坐收兼并实利。而且郭天叙一死，他即可自取而独立称王。

至正十六年三月癸未（公元1356年4月3日）朱元璋攻入金陵，于同年七月自称吴国公。“缓称王”又是朱元璋接受谋臣朱升建议的一计，以免过早地暴露野心，变成众矢之的，受到强大的攻击。

■ 为人之道厚心奇学二十四：以人制人

——两强相争，第三者获胜。这是政治斗争中常见的一种结局。当争权夺利的两方由于势均力敌而相持不下的时候，往往会有“黑马”作为折衷妥协的产物出人意料地杀出。以人制人首先需要设局造局，有意在政敌与权势者或他方力量之间挑起事端，引发利害冲突，使他们相互残杀，挑拨离间者则“坐山观虎斗”，坐收渔人之利。

春秋时代，齐景公手下有三个勇士：公孙捷、田开疆和古冶子。他们都力大无比，甚至可以空手制服猛虎。

一天，齐国正卿晏婴碰到这三名武士，可是他们对他很不礼貌，这使晏子很生气，便请求景公除掉他们，景公觉得没办法。

晏子想了想，说道：“我有一个主意，派一使者带二个桃子给他们三人，并告诉他们：三子计功而食桃，谁的本事大，就可以得到一只桃子。”

于是景公依计而行。果为其然，三位勇士各言其功，互不相让。公孙捷首先说：“有一次，我空手制服了一头野猪。另一次，我空手捉住了一头猛虎。凭我的本事，我应该得到一只桃子。”于是他首先拿了一个。田开疆赶忙说：“有两次，我手持长矛，打跑一整队的敌人。凭我的本事，我也该得到一个桃子。”于是，他拿走了剩的一个。

古冶子看到桃子都被拿走了，就生气地说道：“有一次我跟君主渡黄河，一只巨鼋抢走了左骖之马，窜进湍急的河水中。我潜到水下，顺流九里，逆流百步，终于杀了巨鼋，救回了左骖之马。当我左手拉着马尾，右手提着鼋首从水中出来时，岸边的人都当我是河神呢！凭我的本事，难道不该得到一只桃子吗？你们为什么不给我留一个？”说着，他拿着短剑站了起来。

这时公孙捷和田开疆见他发怒了，不由感到惭愧。他们说：“我们的本事不能与你相提并论，功劳也没有你大，但是我们却先拿了桃子而没有留给你，这说明我们俩有贪心。今天若不以死表明我们对自己贪心的忏悔，我们岂不都是胆小鬼吗？”于是，他们放下桃子，拔剑自刎而死。

古冶子面对两具同样的尸体，良心受到深深的谴责。他不禁自责道：“两个伙伴都因为我而自杀，只有我自己还活着，这是不仁；我用言语吹嘘自己、贬低他人，这是不义；对自己的行为感到憎恶而不去死，这是不勇。”说完，他看着那两个桃子，面对着同伴的尸体，也挥剑自刎而死。

对三个失礼的猛士，晏子知道凭他自身的力量是不能降服或杀掉他们的，于是他抓住勇士往往易于激怒，特别注重自己的名声、荣誉的心理特点，在他们之间挑起嫉恨，借他们自己的“刀”，杀了他们。

◇ 张居正以友制友

张居正是明神宗时的政治改革家，自隆庆六年（公元1572年）六月，在朝辅助年幼的明神宗理政，躬身辅政，忠君爱国，又锐意革新，革除宿弊。政治上针贬时弊，裁汰沉官，条理刑狱，选拔英才。经济上清丈土地，行一条鞭法。又整肃边防，任用良将，练兵筹防，设茶马市、互通蒙汉，终于使明初以来的积弊衰败，在万历初年为之一改，出现了短暂的"海内肃清、四夷宾服，太仓粟可支数年，府库寺积金四百余万"的清平世界。张居正得以成功革政，有他个人的突出才干、皇族的信赖等多方面的原因，但其中的一个主要原因，是他独居朝廷魁首地位，大权独揽，得以大刀阔斧地施展手脚。因为他来自湖北江陵，时人把他一人专断朝纲的现象称为江陵秉政。

张居正自幼聪明，2岁识字，5岁入学读书，10岁通六经大义，12岁府试得中，成为名震一方的"神童"秀才。13岁那年，张居正参加乡试，考中即为举人。尽管其本应中举，但终未能得中。当时的湖广巡抚顾璘从爱惜人才出发，特意嘱咐主考官不予录取，以免张居正少年得志、不知韬光敛迹，将来难当大任。张居正举业受挫，恍然醒悟，三年之后再次中举。踏入仕途后，他恪守中庸之道，进退得宜，"沉深有城府，莫能测也"。有明以代，凡君主专权有为之际，干练有为之将相多被翦除，惟张居正任首辅十数年，名、身双保，得以善终。总结自己宦海沉浮的经验，张居正终生不忘那位当年将己金榜除名的巡抚顾璘，曾作文自言："感公之知，思以死报，中心藏之，未尝敢忘。"对首次举业受挫所带来的毕生受用不尽的教益感激涕零。

张居正由万历皇帝上台之初的三个顾命共同执政，变为一人独揽权柄，得益于他成功的隔岸观火谋略。

张居正生于嘉靖年间，23岁考中进士选充庶吉士，25岁进翰林院为编修，居正青少年时期即有远大政治抱负，曾上《论时政疏》指陈明政权有宗室骄恣、吏治因循、边备皮驰、财用大亏等弊端，要求兴利革弊。当时因为严嵩专权，他郁郁不得志，挨到严嵩失势，徐阶担任内阁首辅，张居正开始被重用，到了穆宗隆庆初年，他连年晋升，晋迁礼部尚书，兼武英殿大学士。隆庆二年（公元1568年）加少保兼太子太保。徐阶致仁回乡时，推荐富有城府能担大任的张居正进内阁，由此，张居正始得操政。到隆庆六年（公元1572年）一月，他由太子太傅再迁少师兼太子太师。六年五月，明穆宗中风病逝，临终前遗命高拱、张居正、高仪三人辅助皇朝。六月初十，明神宗即皇帝位，年方10岁。三个顾命大臣中，大学士高拱在穆宗之世，即专权用事，居三顾命之首。高仪体弱疾病缠身，穆宗死后，没多少天也一命呜呼。这样，留下高拱、张居正两顾命居朝理事，但是就在这个月的六月十六日，高拱突然被撸去官衔职位，勒令即日离京，回原籍居住，张居正取而代之，成为内阁首辅。

高拱被夺职逐乡的原因是与宫内太监冯保的矛盾激化，被皇帝亲近的“大伴”冯保谗言挑拨，又利用穆宗皇后陈皇后、李贵妃的宠信，乘机以异己排挤。高拱是河南新郑人，嘉靖二十年中进士后，为裕王作讲官长达九年，后来升迁太常寺卿、国子监祭酒、礼部尚书等职。嘉靖四十五年（公元1560年），明世宗去世，裕王嗣位为帝，即明穆宗。高拱由帝师得以入阁，拜文渊阁大学士。隆庆元年（公元1567年）因为同内阁首辅有矛盾隔阂，被迫还乡闲居。隆庆三年（公元1569年），因为宫内太监腾详、陈洪、孟冲等人的帮助，再次入阁办事，上台之后，为了报答举荐自己的陈洪、孟冲，他打破惯例，把应由秉笔太监冯保升任的司礼监掌印太监一职，先后让陈洪、孟冲两人担任，把冯保置之一边。冯保在隆庆初年，还执掌过

皇帝的耳目机构东厂，按成例，掌厂者必升司礼太监这个太监中的最高职位。冯保应该升补而不得晋迁，他清楚这是高拱从中阻拦作私下交易，不禁心中衔恨，对高拱由愤生仇，就想利用机会陷构高拱

冯保自小进明宫，在神宗皇帝做皇子时常伴身侧，细心照顾，被神宗称为“大伴”。自世宗时起，长期担任仅次于司礼监掌印太监之职的秉笔太监，此职也是一个事关机要的实权之职。冯保给人的印象平和谨慎，喜爱书琴文章，有君子之风，长期接近朝政权柄，养成胸藏城府笑而不露的习惯。明穆宗去世，神宗上台，他分析形势，认为凭自己与幼帝的关系，和经常接触幕后监政的神宗生母李贵妃、皇后陈氏的便利条件，加之内阁辅臣张居正的鼓励支持，现今正是除去高拱的最好时机。于是他连续施展阴谋，先是利用手擎奏章批朱之便，篡改明穆宗遗诏，说自己与三大臣一起，同受穆宗临终顾命，为自己攻击朝臣高拱、议论朝政制造合理依据。接着，他又行诬言栽赃之法。穆宗去世时，高拱在内阁号泣，神宗派冯保征求高拱对朝政的意见，高拱在悲伤之中，念及穆宗36岁即撒手人寰，遗留下10岁的儿子继位为帝，悲痛之中脱口说道：“10岁太子如何治理天下啊?”冯保有心构陷，跑到陈皇后、李贵妃面前诬告，说高拱轻蔑新皇，说“你（指冯保）捧了圣旨，我说这不过是一个不满10岁的孩子的话，难道真能作人主管理天下大事吗?”冯保挑斗皇后、贵妃对高拱的仇恨，伪言高拱居心不良，又在宫内暗地散布流言，说首辅高拱要另拥周王为帝，煽动神宗对高拱的厌恶。

高拱居内阁首辅，对冯保的谗言诬告已有所闻，虽然他没有冯保那样方便地进出宫室的便利条件，但在外朝，自度势力强大。于是授意各位给事中、御史等众言官，上折弹劾冯保矫诏乱政，行为不轨，想以此定冯保死罪。冯保见言官纷纷上奏，开始也担心害怕，心念一动，干脆把全部奏章扣匿起来。

高拱不知其中奥妙，还以为自己稳操胜券。六月十六日朝臣早朝时，他照例站在前列，却见冯保手执黄纸文书，代为宣读皇后、贵妃和幼帝旨："大学士高拱，揽权擅政，夺威福自专，通不许皇帝主管。我母子日夕惊惧。令回籍闲住，不许停留。"高拱大意失荆州，突遭袭击，神色大变，一下子瘫倒在地。即日收拾行装返回原籍。

高拱与冯保的权力争斗，最大的赢家是张居正。高拱被远流，冯保得胜后，只不过升上了自己理应升上的司礼太监之座，此职且是内朝要职，但冯毕竟只是宫中的一个奴才，当时李贵妃、陈皇后等人，对内宫控制甚紧，他要想大有作为，困难重重。张居正则不一样，从小怀有济世治乱大志，早就有意一朝执得权柄，实现自己平生政治抱负的愿望。高拱与冯保二人相斗伊始，他就看得清清楚楚，冯保的暗中活动、高拱的摩拳擦掌，时值穆宗新丧，幼皇嗣立之初，作为同列阁辅的张居正，理应居中调和劝解、安定混乱的时政。但是张居正并没有这样做，而是恪守保身、取利的原则，在冯保、高拱准备决斗，但胜负未卜的情况下，他决不直接介入，只是隔岸观火，坐观高、冯成败决战。当时他找了个十分正当的理由，就是与司礼太监一起，到天寿山为明穆宗卜择陵地，远离权力斗争的旋涡。六月初十日，明神宗登基典礼，他赶回京城，旋以中暑生病为由，居家养病。六月十六日，宣诏逐高拱后，他见大局已定，赶紧走向前台，不再回避。十九日，他在平台见神宗，旋升任内阁首辅，坐收高拱失势后的渔利，一任十年，终于成就了一番"中兴"事业。

◇ 司马昭以将制将

三国后期，三国中国力最弱的蜀汉政权更加衰弱。蜀汉君臣采取以攻为守的策略，继诸葛亮六出祁山后，姜维又多次进攻大权已落入司马氏的魏国。蜀汉的不断进攻，骚扰魏国边

疆，使文王司马昭决心大举进攻，灭亡蜀汉。但诸多大臣反对攻蜀，伐蜀将领成了难产的人选。

司马昭选中了邓艾、钟会。邓艾当时官征西将军，都督陇右诸军事，爵邓侯。邓艾虽然长时间在前线与蜀汉大将姜维作战，但要大举灭蜀，起初他也认为蜀汉暂时没有亡国的迹象，不同意立即发大军攻灭蜀汉，是司马昭派人去说服了他，他才接受命令。

钟会当时官中郎将，作司马昭的记室，时人称他是当代“子房”（张良）。满朝文武中，钟会是惟一积极主张发兵灭蜀汉的。司马昭正是看中了钟会的才干和主张灭蜀的积极性，点派他为镇西将军，都督关中军事，率十万大军取汉中。

下属邵悌求见文王说：“现派遣钟会统帅十万大军征伐蜀国，我的愚见认为钟会可单身出征，不要委以重任，否则会有不测之变，不如派别人去。”此时司马昭明知钟会有才干但心术不正，平灭蜀国后可能造反，但他还是任用了钟会。他对邵悌分析道：“蜀为天下作患，使民不得安息，我今伐之如指掌耳，而众人皆言蜀不可伐。夫人心预怯则智勇并竭，智勇并竭而强使之，适为敌擒耳。惟钟会与我意同，今遣会伐蜀，必可灭蜀。灭蜀之后，就如卿所虑，当何所能一办耶？凡败军之将不可与语勇，亡国之大夫不可与图存，心胆以破故也。若蜀以破，遗民震恐，不足与图事；中国将士各自思归，不肯与同也。”

在这里，司马昭将自己胸中权谋表白得纤毫毕露：气势上压倒敌人的人，才能取得战争的胜利；现在许多人都反对伐蜀，只有钟会对灭蜀抱有信心。他又有才智，所以用他灭蜀必然取胜。先用钟会的才智和灭蜀的信心灭掉蜀国，如果钟会灭蜀后拥兵造反，是自取灭亡。因为蜀国军民将士心胆已破，不可能跟随钟会造反，即使随钟会造反，也不能有什么作为；而钟会带去的兵将又都是中原人，谁肯背着叛逆的罪名抛弃故园

亲人留在蜀地拥戴钟会呢？所以，如果钟会造反，那只是自取灭族之祸，决不会成事的。

司马昭派出的第三路军统帅是诸葛绪。诸葛绪当时为雍州刺史，这次战争所负使命是截断姜维退路，姜维当时带蜀国大军在沓中（今甘肃舟曲以西，岷山以南）。

事情的发展恰如司马昭所料：伐蜀之军虽小有挫折，但总体上来说是节节胜利，最后邓艾度阴平（从今甘肃文县穿越岷山至四川境内的艰险捷径），一战成功，先攻下了成都，蜀国君臣投降，蜀汉灭亡。

在对蜀作战过程中，钟会阴怀异志，为独专兵权，先打秘密报告，说诸葛绪临战畏诺不进，被司马昭下令押回，这一路军的兵权落到了钟会手中。接着钟会又着手收拾邓艾。

邓艾先攻战成都，受降蜀汉君臣，被升为太尉。自以为立下大功，张狂起来，主张马上趁胜顺长江而下去灭东吴，并提出具体方案。司马昭要监军卫瓘告诫邓艾：要等到朝廷命令才能行事，不可擅自行动。邓艾却忘乎所以，公开扬言：现正是千载难逢的灭吴时机，要事事请示朝廷，就什么事也做不成了。他还表示要遵从《春秋》之义，为国家的根本利益，见机行事，"进不求名，退不避罪"，准备进攻东吴大干一番。

这时钟会的野心已膨胀起来，又经蜀汉降将姜维煽惑，决心造反。而邓艾成了他造反必须克服的障碍。而邓艾要"将在外君命有所不受"的言行，恰好给了钟会以口实，他和监军卫瓘秘密上书告邓艾有造反的行为。钟会有一种特殊本领，即善于模仿别人写字。他派人在要道截取邓艾给司马昭的报告，改成傲慢狂悖的言辞再送给司马昭，又截住司马昭给邓艾的信，改成指责怀疑邓艾的内容再送给邓艾，这样一来，既激怒了司马昭，也使邓艾心怀疑惧。

到了灭蜀汉的第二年春天，司马昭果然以朝廷名义下令给钟会，押解邓艾回洛阳。但司马昭心中有数，他发出命令后，

又派自己亲信贾充出兵斜谷（在今陕西终南山中），自己从洛阳驾往长安。这时那位邵悌又来问他："钟会统率的军队有邓艾的五六倍，捉拿一个邓艾，何必亲自前往，这么兴师动众？"

司马昭又一次袒露内心想法：你忘了去年说的钟会可能谋反的话了吗？现在怎么又来说我不用亲自动身的话了呢？言下之意，他这次动身动兵，不单为捉拿邓艾，更是为了防备钟会造反！同时，司马昭还嘱咐邵悌，不要将他此行的真正目的宣露出去，如钟会不造反更好。并且预言，他到达长安时事情就完结了。

果如司马昭所料，钟会接逮捕邓艾的指令后十分高兴，但又想借刀杀人，先除掉碍手碍脚的监军卫瓘，便命卫瓘到成都城内去具体执行逮捕邓艾事宜。他以为邓艾一定拥兵抗命杀死卫瓘，到那时他便可以大张旗鼓率大兵杀掉邓艾父子了。没想到卫瓘乖巧，先发檄文镇摄了邓艾部将，顺利驰入邓艾营中将他捕获。

紧接着，钟会入据成都，决计造反，他的如意算盘是派姜维通过斜谷入长安，自率大军随后。再从长安到洛阳，只须五天时间，便可夺取天下。正在这时，钟会接到司马昭手书。这无异一张催命符。司马昭的信上说：怕邓艾不肯俯首就擒，现已派贾充率领军队万人进屯斜谷，我自率兵十万进屯长安，我们两人相见有日了。这封信实际是告诉钟会，你那套在我预料中的出斜谷取长安东夺天下的打算行不通了。

钟会也明白司马昭识破了他的造反企图，便索性决定公开打出造反的旗帜，结果被部将杀死。此时邓艾的部将见钟会已死，便去追邓艾的囚车救回邓艾父子，结果被卫瓘派人截住，邓艾被当场杀死。

自称只有他才能打败姜维的邓艾，自称"画无遗策"的钟会，在作为司马昭灭蜀的工具平灭蜀汉后，都死于非命。他们两人一直在司马昭的权术中，实际上一直被司马昭玩弄于股掌

之上。

司马昭深知二人必反，但又派二人前去，这是用其勇。的确，如果不是邓艾出奇兵从阴平小路偷袭成都，蜀国还不知道何时才能攻破。正是由于邓艾和钟会两人的内外夹攻，蜀国才破于一旦。但二人皆有反心，必然相互牵制。所以，钟会先是逮捕了邓艾，宣布反叛，然后又被部将所杀，邓艾亦被乱兵所杀。二人取了成都，拱手送给了司马昭。

◇ 贾南风以敌制敌

晋武帝司马炎在天下一统后，很担心身后江山的问题，主要原因是可继承王位的儿子司马衷是个白痴。一次，大臣汇报各地灾荒，民众极端饥困，没有谷粮吃，饿着肚子。这位傻瓜竟然问道："没有粮吃，为什么不吃肉呢？肉不比谷粮好吃吗？"

有次夜里，司马衷在后院花园里游玩，听到外面的青蛙叫，司马衷非常感兴趣地问：这是公家的青蛙，还是私家的青蛙？左右近侍倒也聪明，答道：在公家的即为公蛙，在私家的即为私蛙。

司马衷在东宫将纳妃时，武帝担心太子年幼、不道男女之事，就选派聪明美丽、温柔善良的后宫才人谢玖前往"侍寝"，教习司马衷。这件事这位白痴倒不含糊，很快就让谢玖怀了孕，并生下儿子司马遹，而且没有乃父的遗传，这位司马遹自小聪明异常，非常为祖父司马炎所喜爱。一次宫中失火，晋武帝司马炎登高观望，年仅5岁的司马遹竟然拉着武帝躲到房中，说："救火仓促之间，秩序混乱，皇帝不可暴露，以防不测。"

这也是武帝愿意立司马衷为太子继位大统的原因之一，虽然儿子智商差，但孙子却很聪明，司马氏的江山还是没有问题的。

当时，朝中文武也是议论纷纷，毕竟未来的皇帝是个白痴，对大臣关系总是不好，一次举行盛大的宴会，功臣卫瓘佯装酒醉，走近御座，嘴里含糊其辞，凑近武帝说："臣想对陛下谈一件事。"武帝笑道："卫公想说什么呢？"卫瓘几次欲言又止，不敢明言，只是用手抚摸着御座，喃喃自言自语地说："这么精美绝伦的御座，多可惜啊！"武帝一听，明白是指太子鲁钝，不堪大任，但也没有更好的继承人，只是笑着说："卫公呀，你真的是大醉了啊。"

武帝最大的错误是选立贾充之女贾南风为太子王妃。贾南风不仅貌丑心毒，而且家教极差。其母郭槐极度嫉妒，对丈夫身边的任何女人都施以毒杀，乳母抱着其女玩耍，贾充与儿子逗乐，郭槐一见怒从心起，以为与乳母有私亲，就将乳母鞭笞而死，小儿烦躁不食，发病而死；次子也因乳母被害而死，这就是"郭女绝嗣"的故事。

郭槐的大女儿贾南风，丑陋无比，二女儿贾午貌美如花，都是不安本分的女人。贾午情窦初开，总是躲在屏风后观看来家的宾客，见韩寿风流潇洒，年轻有才，容貌秀丽，贾午一见钟情，便害起相思病来，并通过侍婢到韩家，说明情意。二人鸿雁传情，后来又忍耐不住，贾午要韩寿夜晚越墙而入，夜夜偷欢。

女儿每日容光焕发，使得父亲好生奇怪，但也不知所以，直到晋武帝给的高级香水在韩寿身上四处散发，才引起贾充的密切关注。当时晋武帝赏给贾充一些西域进贡的高级香水，一搽上身，芬香之气经日不退。武帝非常珍爱，仅赐给一些非常宠爱的大臣，韩寿这样一招摇，贾充恍然大悟，只好移花就木，把女儿嫁了过去，这就是"偷香窃玉"的故事。

司马炎为了自己死后，江山能顺利过渡，不使司马衷权力受到威胁，就将权力分摊诸臣诸将共同把持：朝政由司马炎皇后之父杨骏执掌，同时把司马衷同胞兄弟司马柬、司马纬、司

马允分别封在形势要地，拥兵随时捍卫皇室；用宠臣王佑执掌禁军来平衡杨氏势力，并为司马遹挑选德高望重的辅佐大臣，但是，这些分权制衡的策略全部被一个更大的阴谋家贾南风给破坏了。

贾氏所用计策也是分权制衡，各个击破的谋略。首先，这些人都是她的政敌。贾后消灭杨氏家族，是利用大司马、汝南王司马亮和楚王司马讳对政权的觊觎之心，等倒杨运动告一段落后，她征调司马亮为太宰，与楚王司马纬、东安公司马繇及从舅郭彰分掌朝政，但是汝南王与楚王都有野心，各结朋党，互相争斗，于是贾南风决定首先由这两人下手。

公元291年六月，贾南风以谋反之罪指使楚王带兵诛杀汝南王及朝廷重臣卫瓘，两人被杀后，又以宗族专杀之罪处死司马纬，一箭双雕，终于完全垄断朝政。

第五篇 厚心柔学篇：深谋远虑，方曲归一

老子学说，纯是取法于水，道德经中，言水者不一而足，如曰："上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。"又曰："江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。"水之变化，循力学公例而行，老子深有契于水，故其学说，以力学公例绳之，无不一一吻合。惟其然也，宇宙事事物物，遂逃不出老子学说的范围。

——李宗吾厚心柔学智语

纤细阴柔之术，其术"纤"为表，而思虑之"细"在其中，"柔"为表，而行事之"阴曲"在其里。心细如丝，方能防欺绝奸；行事曲折隐秘，才能出人意料。

君不密则失臣，臣不密则失身，凡事不密则害成。是以君子慎密而不出也。

■ 为人之道厚心奇学二十五：拐弯抹角

——为人处世要懂得迂回之术，直来直去的人很难成功。拐弯越多，别人越看不出来你的真实意图，也就能出其不意攻其不备。等到你反应过来时，目的已经达到了。唐太宗李世民雄杰一世，在政治斗争的

风浪中练就了一套玩权弄术的高超"本领"。就在其临终之际，还为即将继位的太子李治上了一堂实际的"权术课"。

唐太宗欲将身后辅佐李治的重任托付权臣李勣，然而在临终之前非但没有给李勣加官晋爵，反而将其贬斥到边远地区做了地方官。其中的奥妙唐太宗对儿子李治一语道破："尔于（李）勣无恩，今以事出之，我死，宜即授以仆射，彼必致死力矣。"

◇ 温峤得罪对手绝谗毁

东晋元帝时代，权臣王敦欲发动叛乱自立。王敦在永昌元年（公元322年）曾以诛讨叛贼为名，起兵攻入石头城，胁迫朝廷，改易一些大臣，控制兵权，成为朝中第一权臣，谋逆之心日切。

太宁二年，王敦病重，谋反之心已经变得非常迫切。他先假传圣旨以自己的儿子王应为武卫将军，以王含为骠骑大将军。与心腹钱凤商议行动方案时，王敦决定采取"悉众而下，万一侥幸"方案，即率领众军沿江而下，争取侥幸成功，推翻朝廷以自立。

当时，温峤颇受晋元帝的信任，任中书令之职。温峤字太真，太原祁（山西祁县）人，很有谋略。司马睿出镇江左、北方大乱时，他奉刘琨之命到建康劝元帝即位，所以受到器重。但这却使王敦很嫉妒，就找借口请皇帝批准让温峤做了他的左司马。

温峤对王敦的为人特别了解，就采取以柔克刚、阳奉阴违的策略，表面上对王敦特别尊敬顺从，尽心尽力为其办事，并不时帮助王敦出一些主意。王敦渐渐地对温峤有了好感。温峤又看出王敦最信任钱凤，而钱凤又是王敦集团中最有智谋的

人，所以他和钱凤也极为亲近，并常在王敦面前夸奖钱凤说："钱世仪精神满腹。"温峤素有知人之名，所以钱凤心中也美滋滋的，与温峤的关系日益亲密。

正当王敦、钱凤等人秘密加紧准备起兵的时候，丹杨（安徽丹涂）尹出现了空缺。丹杨是由姑苏通往建康的要道，地理位置十分重要。一听到这个消息，温峤立即去见王敦，显出有些着急的样子说："丹杨是个咽喉要道的重地，丹杨尹的位置格外重要，明公应该选派自己的人去担任这个职务。"

王敦觉得很有道理，就问谁可胜任，温峤马上推荐钱凤。他知道钱凤为王敦首席智囊，须臾不能离开，这种以亲信人物作为推荐对象，既能表示忠诚无私，又必然使权职落在自己头上，果然钱凤听说后又推荐温峤，温峤也假意推辞，一再推荐钱凤。最后还是王敦拍板定案，就上表推荐温峤做了丹杨尹。他得到朝廷的任命后，心中暗喜，庆幸第一步取得了成功，他终于可以离开这个是非很多、非常危险的虎窝狼穴，而且可以为朝廷效力了。

但温峤明白，王敦蓄谋已久，一旦发难，朝廷还是难以应付的，所以必须要稳住王敦，为朝廷争取一些宝贵的时间，这样他必须打消王敦对自己的戒备心理，尤其要防备钱凤的觉醒，防备自己离开后他醒悟过来再向王敦进言。

王敦这次派遣温峤去做丹杨尹的主要目的是为自己的军事行动做前导，先去监视观察朝廷的动向。温峤临行的前一天，王敦设宴为之饯行。酒到半酣之时，温峤站起来逐个敬酒，走到钱凤面前时，钱凤端起酒杯还未来得及喝，温峤就有些摇晃，舌头根有点发硬地说："你钱凤算个什么人，我温太真敬酒你竟敢不饮！"一边说一边用手去拍打钱凤的脑袋，把钱凤头上的头巾都弄掉地上了。这是对人最不尊敬的做法，钱凤的脸一下子就红了。王敦见了，以为温峤喝醉了酒，忙站起来解释，人们不欢而散。温峤一边走一边还说着醉话。

第二天，温峤到王敦府中去告别，在王敦面前流着泪说："我昨天喝醉失态，得罪了钱世仪。我走之后，真担心您疏远我啊！"王敦马上理解了温峤的心意，说："你放心赴任去吧，我心中有数。"温峤刚迈出门坎又返回来，想要说什么，停了停又返回去，来回三次，仿佛满腹心事的样子，最后才慢慢离去。

温峤走后，钱凤果然去向王敦说："温峤与朝廷的关系很亲密，与庾亮的交情又很密切，不可相信他。"钱凤的话刚说完，王敦满不在乎地说："温太真昨天喝醉了酒，对您说话时有些不礼貌，何必为这么点小事就来说他的坏话？"

钱凤无言以答。当钱凤再向王敦提温峤之事时，王敦连听都懒得听。

温峤到建康后，立刻把王敦的阴谋全盘报告给朝廷。朝廷马上调兵遣将进行周密的防范，并商量发兵讨伐王敦，先发制人。等王敦知道温峤的行动和朝廷的计划时，已经晚了。他气得暴跳如雷，立刻给他的从弟王导写信说："我为一个小人物所欺，你要募人活捉他，拔去他的舌头。"但这只是说说而已，不久，朝廷发兵前来讨伐，王敦忧气交加而病死。

温峤在错综复杂的形势下，审时度势，首先设法离开王敦并谋得丹杨尹这个重要职务，已经显示出他的智慧。临行前故意得罪钱凤，堵住这个智囊的嘴，更是令人拍案叫绝的高招。怕人谗毁，先故意得罪之，造成二人有隙的局面，自然杜绝了谗言的威胁。

◇ 刘仁轨退身惩治李敬玄

社会中，有一类人专伺他人过错，动辄加以贬抑，而本人又缺乏真本事。尤其是有些实务性的工作，不是内行的人不知其甘苦，再进行瞎指挥更令人讨厌。对待这类人，只有一个办法，那就是请他也来干一干，不要让他总持批判权。刘仁轨就

是采用这个策略来惩治李敬玄的。

刘仁轨"少贫贱好学，值乱，不能安业。每动止，画地书空，寓所习，卒以通博闻"。由于他掌握了丰富的军事知识，隋末大动乱中饱经战阵，武德初年便崭露头角。其后曾受到唐太宗的器重，至高宗朝则成长为一位赫赫有名的大将了。

高宗显庆六年（公元661年），百济发生叛乱。百济地处朝鲜半岛的南部，传说是朱蒙子温祚创立，约于公元1世纪兴起于汉江流域，建都于汉江南岸慰礼城，后渐发展为一强国，与高句丽、新罗鼎足而立 此前一年，新罗向唐朝求救，苏定方率兵攻百济。苏定方从成山（今山东半岛东端）渡海，百济投降。苏定方搬兵还朝，留郎将刘仁愿镇守百济府城，以左卫中郎将王文度为熊津都督，抚其余众。王文度渡海而卒，百济复叛唐，引兵包围了府城。在这种情况下，朝廷起用刘仁轨"将王文度之从，便道发新罗兵以救仁愿"。这为刘仁轨大显身手提供了机会。他带兵有方，指挥得当，不但很快扭转危局，平定百济，并为唐朝大军与高句丽的作战创造了许多方便。其后又打败日本援军，并镇守百济。由于两度战争，百济境内一片荒凉，尸骨卧野，荆棘丛生。刘仁轨招集流亡，恢复生产，很快就稳定了政局。刘仁愿回朝，皇帝问他奏请中为何很有文采，刘仁愿说出自刘仁轨之手。"帝叹赏之，超进仁轨六阶，真拜带方州刺史"。其后，刘仁轨屡有建树，是朝廷所倚重的重要边将。

仪凤二年（公元677年）八月，刘仁轨奉命镇洮河军，此地当正处唐朝与吐蕃辖境的交界处，是防御吐蕃进攻或讨伐之的军事要地。朝廷派刘仁轨去镇守此地，实有倚之为长城之意。

刘仁轨到洮河军后，每次奏请，多数为中书令李敬玄所阻抑，心中很怨恨。他对李敬玄很了解，知道他不是将帅之才。但见他对自己的意见毫不尊重，多加干涉，便上奏书，说西边

镇守实属要务，必须重臣方可，非李敬玄难胜此任，推荐李敬玄代替自己之任。高宗不知其中的隐情，见刘仁轨荐贤，心中大悦，马上批准，命李敬玄往代仁轨。这样，就把李敬玄推向了险地。

李敬玄是亳州（今安徽亳县）人，"博览群籍，尤善于礼"。此人只通文墨，不明军兵之事。他也很有自知之明，自言非将帅之才，一再向高宗推辞，并说刘仁轨与自己不睦，故强其不能。高宗听后，非常生气，脸色阴沉地说："刘仁轨如果要求朕亲往，朕也只好一行，卿何故屡次要辞呢？"李敬玄无奈，只好硬着头皮接受职务，当上洮河道大总管，带领副手大将军刘审礼等人统兵十八万前去换回刘仁轨。

李敬玄本不知兵，胆子又小。刘审礼是个莽将，也无谋略。刘审礼孤军深入，李敬玄沿途逗留，前后相距甚远。刘审礼被吐蕃大军包围，苦战不出，受伤被俘。敬玄听说刘审礼兵败，全没了主意，慌忙退走，奔至承风岭，敌军已蜂拥而至。幸亏承风岭下有大沟，李敬玄忙命部下阻沟自固。吐蕃兵驻扎对面，形势万分危急。他的偏将黑齿常之率五百敢死军袭敌营，李敬玄方引兵退回鄯州。其后又战湟川，大败。只好以有病为借口求罢归。回朝后，高宗察觉他并没有病，将其贬为衡州刺史，不久迁扬州长史。卒于官。

其实，刘仁轨、李敬玄皆非邪恶之人，李敬玄本人不知兵，何必多下预军事，又何必与刘仁轨过不去？刘仁轨身为朝廷大将，守洮河时已 76 岁，不甘于受李敬玄之阻抑，举其自代，以身退惩戒了光能说不能做的李敬玄。

◇明升暗降棋早一招

东汉末年，马腾、韩遂等拥兵割据关中一带，对东汉王朝造成严重威胁。曹操挟天子以令诸侯，在中原群雄角逐时，为了稳住自己的侧翼，始终对马、韩二人采取怀柔政策。后来，

马腾与韩遂之间发生了冲突，曹操想借机拉拢马腾，以进一步控制关中一带。

建安十三年（公元208年），曹操打算南下平定刘表、孙权。为了稳定后方，他上表给汉献帝，请任命马腾为卫尉，把马腾调离关中，让他到汉献帝手下任职。同时，将马腾的家族都迎到曹操自己控制的邺城，以防止马腾在曹操南征期间，趁机在兵力空虚的后方捣乱。

卫尉一职，在汉代是很有实力的朝廷要位，专门负责掌领皇宫门禁卫及禁卫军。但是，此时的汉献帝只是一个傀儡而已，手下已没有任何军队，就连汉献帝本人的性命也在曹操的手掌心捏着。所以，这时的卫尉，名义上虽高，但实际上只不过是个虚职而已，毫无实权。

曹操正是通过这种明升暗降的方法，控制住了马腾。当然，马腾的原先部队也并不是让给了韩遂，而是由马腾的儿子马超统领着。控制了马腾，也就等于控制住了马超，意味着控制住了关中的军队。

在官场上，用这种明升暗降的计谋控制对方，削弱对方势力的，也不仅仅是曹操一人在使用。

隋炀帝杨广在大臣杨素等人的密谋下，夺取了帝位。这一来，身为楚国公的杨素因屡建功业，对皇上有恩，所以就贵宠日隆，一人得道，鸡犬升天。杨素通过种种渠道，让自己的诸亲六眷位居要职，有的担任尚书列卿，有的任柱国，有的任刺史。而对那些忠诚于国、功高德重的人，杨素却经常暗中进行低毁诽谤。据《隋书》所言，当时“朝臣有违忤者，虽至诚体国，如贺若弼、史万岁、李纲等，素皆阴中之。若有附会及亲戚，虽无才用，必加进擢。朝廷靡然，莫不畏附。”可谓权势已达炙手可热的程度。

杨素的这一切，很快引起了以阴险毒辣而著称的隋炀帝的警惕。于是，碍于种种情面和杨素的势力，隋炀帝下了一道看

似十分关心杨素的命令："杨先生是国家的栋梁，应主要抓一些大事，那些细琐的事务性小事，就让下面的官员去办吧，杨先生就不必亲自过问了。"表面上是对杨素给以优厚的待遇，以抬高他的名声，但实际上却夺掉了杨素的实际权利。自此后，杨素的行动收敛多了。

唐代的李林甫也惯于使用这种方法来整治别人。

刑部尚书裴宽和裴敦复都深得唐玄宗的赏识。李林甫十分害怕他们入相与自己争权。偏巧"二裴"之间又有矛盾，李林甫看准了这一点，就趁势挑拨他们的关系，使"二裴"不能并存，而自己却坐收渔利。如，他怂恿裴敦复买通杨玉环的姐姐，在玄宗面前说裴宽的坏话，致使裴宽被贬为睢阳太守。

李林甫见两个对手已伤了一个，就把目标转向了裴敦复一人。他以明升暗降的手段，任命裴敦复为岭南五府经略使。岭南是一个蛮荒之地，交通不便，山水阻隔，千里迢迢。裴敦复接到任命后，稍露迟疑之情，便被李林甫向皇上弹劾一本，说裴敦复迟迟不赴任，有违抗圣旨之嫌。

玄宗觉察后，觉得裴敦复曾立有赫赫军功，后改将裴敦复贬为淄州太守。

李林甫正是用这种狡猾的伎俩将二裴赶出朝廷，阻止了他们入相的机会，从而保全了自己的地位。

◇ 正话反说

公元1127年，粘罕率领金兵，不费吹灰之力就攻下汴京，并掳走了徽宗、钦宗和亲王、后妃、百工匠人、内侍、僧道、妇女、医卜等，充当奴隶，又抢劫宫廷内的仪仗、天下州图、文籍、天文仪器、乐器及各种珍宝。维持了168年的北宋王朝终于断送在徽宗等一批昏庸之人手中。同年3月，康王赵构来到南京（商丘）应天府称帝，这就是宋高宗，此后的宋朝称为南宋。南宋王朝所采取的政策与北宋没有两样，仍然是对金妥

协投降，对人民残酷镇压。赵构刚上台，看到人心不定，不得不做出点"抗金"的姿态，起用抗战派声望较高的李纲做宰相。但实际上，赵构最信任的是黄潜善和汪伯彦。他起用原来的副元帅黄潜善为中书侍郎、汪伯彦同知枢密院事，执掌兵权。后又提黄潜善为右相，与李纲并列。

李纲上任后，提出了十余条抗金救国的建议，反和主战，并力主任用贤才，以收复被金兵攻陷的失地。当时有个叫张所的将领，很有才干，在他担任监察御史时，他看到黄潜善等人朋比为奸、祸国殃民，便上疏弹劾黄潜善等人，但却被黄潜善利用职权贬到了江州。

北宋灭亡后，河东、河北地区的人民，自动组织抗金武装，英勇杀敌，张所英勇善战，在两河人民中素有声望。因此，李纲想起用张所，让他担任河北安抚使，招募义兵，继续抗金。可张所弹劾过当朝宰相黄潜善，是黄潜善的死对头，起用张所，必然会受到黄潜善的阻挠，难以实现。李纲为此事反复筹划了很久，终于想出了一个主意。

有一天，李纲撞见了黄潜善，便和他寒暄了几句，闲扯了起来。

谈了一会儿，话题渐渐地转到了时局上，李纲说："今朝廷正处在艰苦危难之时，李纲身受朝廷隆恩。收复失地，光复我大宋是我们大家的共同职责。而现在正是国家用人之际，朝野四方虽然还有许多贤才，可他们却尚未出来效忠朝廷，可用之人十分缺乏。近日朝廷准备设置河北宣抚司，我思来想去，认为应让张所去。张所这个人，不晓事理，出口狂妄，冒犯了大人，像他这样的人，贬到江州去是再合适不过的了。张所这样的人，让他身处要职担任监察御史，当然是不行的。现在让他去担任河北招抚使，招抚流民，尝尝这项差事的艰苦，以此赎清以前的罪责，似乎也是十分妥当的。"

黄潜善听了这一番话，心里非常开心，连忙回答说："李

大人真是妙计，让他去吃点苦头，戴罪立功，实乃是件好事。”于是，他当即答应了李纲的建议。张所上任后，广招义军，这些地区的人民踊跃响应，岳飞等纷纷投效于张所帐下，抗金队伍不断壮大。张所率领着抗金队伍多次打败了金军。

李纲深知黄潜善这样心胸狭窄的小人的为人，知道如果直接向黄潜善推荐张所，黄潜善必定会反对，因此，他采取了示假隐真的策略，表面上似乎是替黄潜善说话，惩罚这位黄潜善的死对头；而把真实的意图让张所有用武之地，统兵抗金，收复失地，却巧妙地隐藏了起来，乘黄潜善还没有反应过来时便轻而易举地达到了目的。

由于场合因素和人际关系等原因，对于对方的评判或反对意见，有时坦言辩驳并不合适，这时不防采用反语。

反语是一种正话反说、话中有话、绵里藏针的攻心术，即用表面肯定而实际带有反对、评判意思的话来含蓄地说服对方。

直言正谏容易触怒对方，特别是在封建社会，当劝谏的对象为封建帝王时，稍有不慎，就会惹来杀身之祸，所以有人便以“正话反说”作为攻心的一种手段。

有一次，齐景公的一匹爱马死了，齐景公非常生气，要把看管马厩的人处以四肢分裂的酷刑。恰好晏子在齐景公身边，他摇手制止，对景公说：“恕臣冒昧，主公可知古时候的圣人尧舜，在将人四肢分解时，先从那个部位开始吗？”

“从……从……从寡人开始。”尧舜是圣人，圣人当然不可能将人处以四肢分解的酷刑。晏子故作此问，是为了制止齐景公这种专横的行为。因此，景公一时语塞，只能答非所问，但此时怒气还未消，厉声对左右命令：“把这个家伙抓进牢里。”

晏子又对齐景公说：“这人被抓进牢里，一定感到莫名其妙，不知自己犯了何罪，下狱之前，我来向他数说罪名好吗？”“好！”齐景公回答。

晏子非常严厉地对看管马厩的人说："你仔细听着，你犯了三条重罪。第一条是工作不用心，连一匹马都没有看守好；第二条是使主公最心爱的马死掉了；第三条是由于主公爱马的死，主公不得不将你处死，这件事如果张扬出去，所有舆论的责难就会集中到主公身上，诸侯听到这个消息，也会以此为笑柄。你就是犯了这些罪，所以才被抓进牢里，你现在听明白了吗？"

晏子的话，齐景公听到了弦外之音，长叹一声："夫子，放了这个人吧，别因为他使寡人背上不仁的罪名。"

晏子谏君有方，使这个无辜的看马人免除一场灾祸。晋平公宴请宾客，家臣送上烤肉，有一根头发缠在上面。晋平公立即下令把烤肉的厨子杀掉，并不准收回命令。

烤肉的厨子向天大呼说："天啊！奴才有三条大死罪，竟然死到临头自己还不明白啊！"

晋平公问他："你说的是什么意思？"厨子回答说："奴才所用的刀锋利得很，真可以说是望风骨断，但是头发却没有砍断，这是奴才的第一条大死罪；用桑木炭火烤肉，肉烤得红是红白是白，但是头发却没有烤焦，这是奴才的第二条大死罪；肉烤熟以后，又细细眯着眼睛察看了一番，头发绕在肉上眼睛倒没有看见，这是奴才的第三条大死罪。猜想起来，陛下或许有暗中怀恨奴才的人吧？要杀奴才是不是太早了一点？"

晋平公本来就生性暴戾，而现在烤肉上又确实有根头发，于是愤怒地立即下令杀掉做烤肉的厨子，并宣布无可改变。一般说来，这厨子也只有死路一条了。苦苦哀求是不行的，强辞辩解是可行的话，也就不会立即下令杀人了。因为要弄清烤肉上的这根头发到底是怎么来的，责任究竟是谁？毕竟并不很难，但他却并不愿做任何调查。所以据理力争只能是火上加油。

这位厨子别出心裁，对天大呼自己有三大罪过，遗憾悔悟

太迟。这样一个出人意料之外的举动自然会引起晋平公的注意，会要问个清楚，从而使得这个厨子有了陈言的机会。厨子承认自己的第一大罪过是：使用的刀锋利无比，刀到骨断，但却没有砍断一根头发；第二大罪过是肉烤得那样好，却没有将头发烤焦；第三大罪过是那样仔细察看，竟然没有看出烤肉上的头发。厨子口口声声都是在数落自己罪状，却无一不是在表明自己毫无罪过，实属冤枉。因为他所列的罪状实际上都是违背事理的，这是明理人一听就能听出来的。

一本正经的悔过中寄寓着强有力的辩解和说明，正话反说，闻之令人觉得奇异有趣。晋平公当然也听出来话里头有话，虽然没有交代晋平公听了这番话以后的情况，但可以设想这位厨子很可能从死亡线上逃回来了。如果是这样，这就完全得利于他的能言善辩了。

“正话反说”毕竟是一种讽刺性的表达方式，使用时要特别注意语意的轻重和火候。既不能过分隐晦，令对方不能顺利领会话中的“话”，也不能火药味太浓，以免伤及对方的自尊，引起反感，反而弄巧成拙。

■ 为人之道厚心奇学二十六：挟知而问

——君主不可轻易信赖臣属，应当想方设法对他们进行各种检查监察。君主可以通过明知故问或者故意说错话和办错事的办法，检查臣属是否真正忠诚。挟知而问、倒言反事，故意说错话、做错事，诱敌深入，请君入瓮，以猜忌为基础，以杀戮为手段，以诡秘捍卫威权，防止群臣为非作歹、贪污枉法、欺蒙君主。

君主要想江山千秋万岁，国家永享太平，就必须禁防奸臣

的大量孳生。奸臣、佞臣、无耻小人，是江山动荡的第一原因，也是民众反叛的直接因素。

因此，不论明君与昏君，禁奸、防奸与去奸是一致的。韩非说，禁奸、防奸最好的效果是，使臣下不生奸邪之心，打消各种奸邪念头；其次就要尽可能做到使任何人不敢讲对君主不利的话，杜绝使君主迷惑的言论；最低的目标也是最实际的目标就是禁止群臣的奸邪活动，使他们不敢为非作歹，贪赃枉法，欺蒙君主。

“禁奸之法，太上禁其心，其次禁其言，其次禁其事。”

要想禁、防奸臣的心、言、事，则必须用尽一切手段来临察群臣，因为任何一个臣子都会是乱臣贼子。韩非说，有一种办法是考查百官相当不错的手段，应该是明主独操与经常应用的。这就是“挟知而问”，观察众人的反应。

◇ 引蛇出洞

韩昭侯因一惯习用禁奸理论，深得防奸去奸的奥妙。一次，为了考查左右的近臣对他是否忠诚，就将手上一个指甲剪掉放在手中，然后假装说掉了一个指甲，到处寻找，样子装得很是焦急，似乎非要找到不可。左右近臣看昭侯如此看重他的指甲，感觉就是献媚取宠的机会，于是纷纷剪掉自己的指甲献上，说是昭侯所丢失的。以这样一个“指甲事件”，就立刻看出呆在身边这些于己极为重要人物的忠诚虚伪，可说是一个明智的“诡计”。

卫嗣公听说集市上小吏收受贿赂、勒索钱财，就暗中假扮成客商来到这个集市，果然遭到小吏的刁难，以金子行贿才得以买通关卡，得以入市。回来后，卫嗣公找来这些小吏，讯问他们有无受贿、勒索的恶行，小吏们还想狡辩，卫嗣公立刻问道：“某时某刻有一客商来到你们集市，送给你们多少金子，才得以脱身，可有此事？”众小吏一听，大惊失色，原来嗣公

如此料事如神，吓得赶紧认罪。

之子刚做燕国的国相，一天坐在府中自言自语道："跑出门的是不是一匹白马？"身边的人都说没看见，有一个人跑着追了上去，报告说："实有一匹白马。"之子以此考察他们的诚实可谓一目了然。

通过这些事例，君主的诡谋手段便很清楚了。这就是"挟知而问"、"倒言反事"。明明知道事情的真相，却故意假装不知道；或者故意说错话、或者故意办错事，来考察群臣是否忠诚，是否怀有不轨之心。

此种驭臣奸术，还有"诱敌深入"、请君入瓮的非常手段。故意设置一个圈套，让你不知不觉或者明知是陷阱却以为君主不知而跳将进去，这样以互相猜忌为基本准则的测臣之术，在封建中国历史上也是屡见不鲜的。

唐太宗李世民担心对臣子贪污枉法而不察，便暗中派遣自己的心腹，故意贿赂臣下，企图用这种"明知故犯"的奸诈手段来检验臣子的清廉忠实程度。有个司门令史不知其诈，接受了一匹绢的贿赂，李世民正好想来个杀一儆百，惩戒群臣。户部尚书裴矩出面反对，上奏太宗认为皇上故意派人贿赂臣属，这种做法非礼义法度所认可，是陷人于不法，而不是劝人为善，李世民才不得不放弃了这个奸谋，并大张旗鼓地通令嘉奖裴矩，确立了一个贤君的形象。

清朝雍正帝是一个只相信自己，而不相信任何人的帝王，对手下的大臣，他采用特务政策，派人监视，防止他们的反叛。

有一年元旦，状元王云锦退朝，回到家中，与几位朋友相约，玩起一种叫作"叶子戏"的游戏。大伙兴高采烈，玩得十分痛快，玩几局后，忽然失去了一叶牌，众人都起身寻找，桌上桌下，几乎找遍了房内都没有找到，大家都觉得奇怪，找不到牌，也就算了。

元旦过去，王云锦上朝见雍正帝，雍正帝问王云锦："元旦那天，你用什么方法开心。"

王云锦以实情相告，说自己和几个朋友玩了"叶子戏"。

雍正帝笑着说："好！你光明磊落，不花言巧语，很了不起，是真状元啊，朕今天赏一件东西！"说着递过一个很精致的盒子。

王云锦跪下谢恩，高呼万岁，接过盒子。

"不要打开，回家再看吧！"雍正说。

王云锦心怀疑虑，回到家中，急忙打开盒子，不看则罢，一看吓了一身冷汗，盒子中放着一叶牌，拿出昨晚的牌一对，正是丢失的那叶牌。

"好险哪！"王云锦心中自叹，多亏今天讲了实话，否则脑袋可就搬家了。

雍正帝给王云锦一叶牌，明确地告诉他，你们的一切行动，都在我的监视之下。这件小事，还不能完全说明雍正帝的手段。他的特务政策无处不到，尤其是对那些封疆大吏。

按察使王士俊被派到河东做官，正要离开京城时，大学士张廷玉把一个很强壮的佣人推荐给他。到任后，此人办事很老练，又谨慎，时间一长，王士俊很看重他，把他当做心腹使用，因此，对这佣人也很好。

王士俊期满了准备回到京城去。这个佣人忽然要求告辞离去。王士俊非常奇怪，问他为什么要这样做。

那人回答："我是皇上的侍卫某某。皇上叫我跟着你，你几年来做官，没有什么大差错。我先行一步回京城去禀报皇上，替你先说几句好话。"

王士俊听后吓坏了。好多天一想到这件事两腿就直发抖。幸亏自己没有亏待过这人，多吓人哪！要是对他不好，命就没了。

雍正帝还派人秘密把刑部大门的匾额取了下来，他询问刑

部的官员，问匾额还有没有，刑部的官员都说有。这时雍正就叫人抬出匾额给大家看，说："匾额放在这里很久了，你们这班人还一点也不知道。你们平常进进出出，疏忽大意是可想而知的。"众官员吓得大气也不敢出，雍正帝狠狠地把他们责怪了一番。

乾隆是封建社会中颇有建树的皇帝之一，在位 61 年（1735～1795），享年 89 岁，是封建帝王中享年最高的人。和他的祖父康熙一样，他也是一位传奇式人物，有关他的故事流传甚广。

乾隆即位的时候，经过康熙、雍正七十多年的锐意经营，国力显著增强，经济出现了繁荣的景象。在乾隆的不懈努力下，清朝发展到了极盛时期，他开办博学鸿词科，优容知识分子，笼络读书人，又组织编纂了空前绝后的《四库全书》；武功方面也卓有成效，不断平定叛乱，安边固防。曾两次平定准噶尔，又经历了回疆之役、大小金川之战，两次廓尔喀战役以及缅甸、安南战役等大小十余次战事。他天资凝重，以刚柔相济的治国之道把整个国家整治得妥妥贴贴，社会秩序井然，统治基础稳固，就连他自己也声称是文治武功方面的古今第一人。乾隆曾志得意满地夸自己为"十全武功"，自称"十全老人"。在他自己总结治世成功经验时，以为在位期间共举两件大事，一是西师，二是南巡。前者指平定准噶尔和大小金川的叛乱，统一新疆，后者分量似乎超过前者，是乾隆最值得骄傲的行动。

一方面，他对自己的才干和政绩有极高的估价，另一方面是他喜怒哀乐等性情上的特点，因而影响了对反对意见的反映和态度。就性格而言，他比康熙、雍正更加敏感，自尊心和虚荣心更强。虽然在他即位之初曾实行了一些宽松的治政方针，那是因为要改变其父苛严政治所带来的紧张气氛，改变官僚人人自危、百姓人心惶惶的不安定环境，所以，当他的一系列改

弦更张的措施发生了实效，缓和了统治集团内部以及朝廷内外的僵滞关系时，官民无不欢欣雀跃，颂声如雷。那时的乾隆比较注意听取臣下不同意见，并且鼓励人们直言进谏，献计献策。即位之初，他就说："论才德和年纪，我赶不上皇考（雍正帝），但是，自从我即位以来已过半年。群臣中竟无人指出我的过失，难道说我所做的一切都能上合天理，下协人情吗？今后务必请大家直言无隐。"乾隆还多次表示要广开言路、虚心纳谏，一时间，委婉温和的规劝、直率尖锐的指责、苦口婆心的诱导纷纷出现，有些进谏着实让他难堪，但他仍加以容忍，并对进言者颁以奖赏，专司监察弹奏的御史在这种环境中也显得非常活跃。但是，随着经济、政治、文化日趋繁荣，面对稳固的基业和日盛的国力，他开始为自己的才干自豪不已，开始暴露出对进言者的厌烦情绪，认为他们的意见太琐碎，不屑一顾。同时，敏感的性格也使他越来越受不了臣下不留情面的指责，自尊心受不住这等"不敬"的刺激。他的厌烦情绪使他在具体的政治活动中暴露得越来越明显，对进言者日益缺乏耐心，经常寻找借口，挑剔反驳乃至斥辱进言者。他在上谕中责辱言官说："因为我要广开言路，所以宽待言官，以收进言之益。不料这些人却见我不加谴责变得肆无忌惮。试问，近来进谏的大臣中，有几个真心诚意地提出了有益于国家政治的主张？我留心观察他们的用心，无不是在处心积虑地追逐名利，即使提出建议，也不是出于为国为民的考虑，无非想博取虚名，指望能得到我的赏识，有望升迁，多得养廉（指报酬）而已。"在他眼中，进言者全是追逐名利的不齿之徒。

更有甚者，为了阻止百官进谏，他还想方设法寻找机会整治进言者，其中不少是玩弄政治手腕，以计谋玩弄性情直率、直言无隐的人。

乾隆五年（公元1740年），他召见太常寺卿陶正靖，希望他指出治政得失，并劝诱他说："你不必有什么顾虑，尽管如

实讲出，这才有益于我反省修身。”陶正靖不敢贸然直言，惟恐言多语失，触怒皇上。乾隆则摆出一副大度而坦诚的姿态，鼓励他说：“我看你还是位骨鲠之臣，所以才向你询问政务得失，你姑且据实惠奏。”陶正靖于是上奏说：“现在的政治环境很好，只有工部尚书魏廷珍身负众望，本来没犯什么大错，却在近日被赶回原籍。在对他的态度上，皇上言辞峻厉，根本不像是优待老臣的样子。”乾隆听了话后和颜悦色地说：“你是我专门选用的大臣，将来还要升迁进用。”陶正靖连连叩头谢恩，高兴而去。谁知没过几天，乾隆就降下旨书，将陶正靖的进言驳斥了一通，指责他为魏廷珍辩护是营私之举，必须严加惩处。就这样，悲愤失望的陶正靖只有弃官回家，以课徒为生，不到两年就郁闷而死。

◇ 明知故问

武则天临朝称制前期，开始厉行恐怖政策，一方面扶植亲信，尤其是一般平民狡黠之徒，平步青云；另一方面则以铁血政策对付李唐贵族，扫除称制、称帝与建立武氏皇朝的障碍，但对于满朝这些新宠，武则天也是放心不下。

一年秋天，武则天侥幸地从后庭之中搞得一枝梨花，不禁茅塞顿开。作为春天开花、秋天结果的梨花，突然秋天开花，当是一种大异兆，于是当武则天在朝中展出这件奇品，要求讨论时，群臣顿时意见纷纷。大批新进官员都称颂这是天降祥瑞，让梨花在秋天开放，洪福齐天，武后应当临朝称制顺应天意。

但宰相杜景俭力反众说，认为梨花非时而开，并非吉兆，可能是一种凶兆，这是人臣不报吉凶、不辩忠奸的报应。

武则天听后，觉得杜景俭所说颇有为臣的责任感，夸赞道这才是一位真正的好宰相。

实际上，武则天对临朝称制是否符合天意早已了然于胸，

并不深究，毕竟坐稳江山已有多年；倒是群臣忠诚与否成为她的一块心病，杜景俭勇于承担责任，使群臣悚然心惧，才是真正的为国分忧。

武则天时代，对于宰相一直采取残酷打击的政策，大都罗织罪名，以酷吏加以制约与镇压，使这批世袭贵族、豪门，尤其是李唐时代的功臣勋旧，遭到了重大打击。

按照唐制，宰相制度仍承袭前朝，设一品的三师、三公即名义上的宰相。三师即太师、太傅、太保；三公即太尉、司徒、司空，与天子可坐以而论道，但大多授予享有崇高地位的元老重臣，多为死后赠官，如房玄龄册赠太尉、杜如晦赠司空、李靖赠司徒，均在死后。

真正起决定作用乃是三省长官，即承旨撰制国家调令、法令，主管制令、决策的中书省，长官为中书令，2人，正二品，攀理军国政令，辅佐天子执治大政；下置侍郎，2人，正三品，为中书令之副。

门下省为政府最高审议机构，负责审核中书省起草的诏命法令，有封驳、奏请之权，还可根据皇帝命令审核各地向中央上书的奏折。最高长官为侍中，2人，正二品，掌纳帝命，总典吏治，参总国家军国要务；下有门下侍郎，2人，正三品，为侍中之副。

尚书省是中央行政执行部门，传达中书、门下发出的制敕，下统吏、户、礼、兵、刑、工六部。尚书省长官为尚书令，正二品，掌总令百官，但因唐太宗即位前曾任此职，唐代例不复置，以尚书左、右仆射为长宫，从二品，下有左、右丞各1人，主持省内日常事务。

因此，唐朝实行的实际上是群相制，三省长官中书令、侍中和左、右仆射均为宰相，至少有6人。

公元684年9月，武则天临朝称制，公元690年即位称帝，在位16年。自光宅元年（公元684年）至长寿二年（公

元693年）10年之中，共有宰相46人，被杀、自杀、被流放者几乎占全数75%以上，比之汉朝武帝时代有过之而无不及。

下面仅就狄仁杰七臣之狱来看一看，"明知故问"奸术在武则天时代的应用。

此时正是长寿元年一月，也是恐怖政治达到高潮的时期。武承嗣——来俊臣联盟达到鼎盛。

由于武则天临朝称制、称帝已有十多年，李唐贵族势力已遭到重大打击，则天两个儿子中宗与睿宗已被"束之高阁"。因此，武则天侄子仗着武姓宗族与亲信的便利，开始着手建立武姓王朝的准备，武来联盟乘着铲除李唐旧臣的机会，一方面试探恐怖集团人物的力量强大与否；一方面借巩固消灭旧势力集团的成果，再次把行动矛头指向七位素享声誉的大臣。

这7人是三位宰相：任知古、狄仁杰、裴行本；四位大臣：司礼卿崔宣礼、前文昌左丞卢献、御史中丞魏元忠和潞州刺史李嗣忠，而尤以狄仁杰、魏元忠最卓声望，是朝臣中李唐贵族的领袖级人物。

武来联盟打出的寻罪王牌仍如同以往构陷他人一样：谋逆罪。这正是武则天最为忌讳、最为警觉、也最具杀伤力的罪名。

来俊臣亲自主审狄仁杰，他首先进行诱供，说，如果狄宰相首先承认犯罪事实，就可以免死罪，还可免除酷刑。来俊臣残酷的刑讯逼供，天下尽知，尤其是惩罚大臣之重，更是令人毛骨悚然。

狄仁杰当然深知来俊臣用刑的残毒，就来了个缓兵之计，首先承认犯有谋反大罪，但内容非常空洞，没有所谓的谋反事实。大而化之是狄氏"认罪"的原则，为以后翻案作准备，这是他的过人之处。狄仁杰说："大周革命，万物唯新，唐室旧臣，甘从诛戮，反是实。"仅仅作为李唐旧臣，就对"大周革命"有谋反之罪，显然是自欺欺人的被迫之辞。来俊臣根据以

往经验，只要承认反罪就行，其他再说，就坐等则天皇帝批斩或北流。

狄仁杰在狱中还晓以大义，进行策反活动，在人身自由稍有改善之际，就以书信秘缝于绵衣中，送达家人，让儿子狄光远上书鸣冤。

实际上，武则天以酷吏制旧臣，其中冤假错案何止千万，武则天早已了然于心，但根基未稳的非常时期，她便听之任之；一旦天下进入正常运行轨道、君臣和睦、上下一心的局面当是武氏时代、武氏王朝能够昌盛、延续的重要条件，这一点她也是知道的，因此，假装从前受到蒙蔽的武则天抛出“掩耳盗铃”伎俩，借此案祭出“仁慈君主”手段，对来俊臣把持的监狱系统进行审查。

武则天首先在宫中召见来俊臣，问狄仁杰所称“谋反罪”是否是酷刑逼供得来的，遭到来氏断然否认，认为他们都处之甚安，朝衣朝冠都披褂在身，根本没有用刑。

武则天此举是“打招呼”，是告诉来俊臣不可过分行事，我已知道监狱中的残酷行径，以前只是不明言而已；现在若再如此，我还是要管的。随后，武则天又派使者通事舍人周琳到狱中巡视，虽然来俊臣的淫威使周琳在狱中望而却步，但狄仁杰等臣还是被去掉囚衣，披上朝服，等待检视。

虽然周琳之行没有取得什么结果，但它散发出来的政治信息使两方面产生了截然不同的态度：狄仁杰之流知道武则天已动恻隐之心，知道女皇帝已对监狱刑讯逼供产生了怀疑，就更加起劲四处活动，寻求更多的同情与支持；来俊臣之流则是慌了手脚，看出武则天的不满。于是也加紧活动，恫吓朝臣，极力掩盖真相。

武则天既然已有变通监狱中大臣命运的想法，就需要一个朝臣的奏章和谈话作为引子，让话从他们口中说出，自己做出恍然大悟的样子，以便不给群臣完全改变从前的决定、朝三暮

四、出尔反尔的口实，这于皇帝尊严是非常有害的；而且对于突然之间改变朝臣生死命运，也必须给他们恩重如山的感觉，否则反而生怨，起不到效果。

正好这时有一个八九岁的小奴隶的上书给了武则天以契机。这个姓乐的小孩采取“以毒攻毒”的策略，以告密来反告密，因为只有告密者才能得到武则天亲自的接见。小孩在武则天接见时放胆畅言，指出了来俊臣制造的惨无人道的的冤案遍地，武则天于是决定亲自讯问狄仁杰，于是此案得以真相大白。

后来的故事可以顺理成章地推断出：武则天以圣明的样子决定，从宽处理七大臣，武则天在朝座之上，堂而皇之地对群臣说：“古人云以杀止杀，我今以恩止杀，就群公乞（任）知古等，赐以再生，各授以官，伫申来效。”于是，此案得以戏剧性结局，七大臣居然全部保全了性命。

◇ 隐秘行事

君主最大的祸患，在于信任别人。必须以极端阴暗的心理，体察一切臣属；要遮掩形迹，首鼠两端，用人如鬼，使臣莫测高深，总是处于无穷的恐惧、担心、害怕之中。

按照韩非的权术理论，作为人君最基本的处事原则是不可相信别人。人性好利趋害，即人性皆恶，每个人对他人来说，均是一种极大的生存威胁，更何况身处权力最高峰的君主？

“人主之患在于信人，信人则制于人。人臣之于其君，非有骨肉之亲也，缚于势而不得不事也。故为人臣者，窥视其君心也无须臾之休，而人主怠傲处其上，此世所以有劫君弑主也。为人主而大信其子，则奸臣得乘于子以成其私，故李兑傅赵王而饿主父；为人主而大信其妻，则奸臣得乘于妻以成其私，故优施傅丽姬，杀申生而立奚齐。夫以妻之近与子之亲而犹不可信，则其余无可信者矣。”

韩非极言人主之最大祸害不是来源于民乱外患，而是来自朝中的大臣、将领，最致命的则是来自身边最信任的人：国君好色之心不减，后妃年过三十则已是昨日黄花，早岁子以母贵，可等到母后年纪大了则母以子贵，这样面对日渐疏远、冷淡、怀疑的事实，后妃及其子女们无时无刻不在期望这位喜新厌旧的老君早日死掉，好让母亲成为太后，此位不可动摇；儿子及早继位，成为既成事实，那样才会万事大吉。即使最亲信的妻后与儿子，心情都是如此阴暗、恶毒，人君还有谁能信任呢？

君臣莫如父子、夫妻的情义，苟合于一朝一代，只是利益关系使然，如果国君不懂得这个道理，则国破家亡、劫君弑主之事旦夕可至。

所以，韩非子要求人君如若想使君位永固，统治永久，则必须使自己深藏不露，秘不可测。首先就是不表露自己的情感，永远在臣属心目中保持一种神秘而不可捉摸的形象。君主的意向与决断，绝不能让臣属事先能够猜测、揣摩到，以免使他们有腴媚和防备，增加君主受欺骗、蒙蔽的机会。君主喜欢、厌恶什么人，有何种特别的喜好，切不可让臣属了解，以免他们乘机趋进，投其所好，最终为他所钳制。

秦始皇当政，视群臣如仇雠，从不示任何特别的恩宠，只是以国家酷烈的刑罚架在群臣脖子上，让他们无时无刻不在战战兢兢中度过。对皇帝只有恐惧与忠诚，不敢有丝毫的怠慢与反抗。朝廷如同地狱般恐怖，这正是韩非期望的有效果的政治。

但事情不可过度。恐惧使人产生依赖感，也可能使人产生向心力。极度的恐怖可能使王朝处于超稳定的状态中，而群臣逡巡不前，推诿塞责，又会大大降低王朝办事效率；越是生命毫无保障，越是皇帝喜怒无常、情感诡秘，群臣越会高度小心翼翼揣摩、试探，或对周围臣僚、同事大行报复、诬陷之事，

只有消灭同伴，才能保存自己，君臣之间应有的道德伦理荡然无存，朝廷灭亡也是指日可待之事了，因为孤家寡人的皇帝终难免决策失误、闭目塞听、众叛亲离。

其次，韩非要求人君行事，要遮掩行迹，首鼠两端，藏头匿尾，使群臣失去借缘的机会；君主用人，更须诡秘，用人如鬼，使群臣莫测高深，增加无穷的畏惧感，这样就能达到防奸与去奸的目的。

韩非说，君主应当虚静处事，无是无非，先不谈自己看法，而让负责该项事务的官员说话和决定，君主只须通过成效来检验他所说与做的是否一致，然后以重刑与厚赏来区别对待。君主不可表露自己的欲望，以免群臣窥知而掩藏自己；君主不可透露自己的想法，以免臣属谄媚跟进，标新立异。君主不表示自己的好恶，臣下就能够显示他们的本来面目；君主不使用自己的智慧就可以显示圣明，不表现自己的才能就可取得成功，不以喜怒表示自己的意志就可以显示出强大。

君主之道，在于使群臣不能窥测，君权的使用在于使群臣不能知晓。君主表面上要装得虚静无事，而私下里要仔细观察臣下的毛病，见如不见，听如不听，知如不知；要设法掩盖自己真实的想法，以防臣下猜测，牢牢地抓住权柄，杜绝他们的奢望，彻底打消他们染指的念头。

■ 为人之道厚心奇学二十七：掩蔽锋芒

——掩蔽锋芒，韬光养晦，几乎是一切政治家、官场人物必用的谋略，它是指以种种隐秘的方法、手段，收敛锋芒，隐藏行迹，暂时隐匿野心、壮志，解除政治对手的警惕，待机而动，待时而发，在最关键的时刻给对手以致命的还击与打击，以实现政治目的。

著名的"煮酒论英雄"的故事，充分显示了刘备大勇若懦、大智若愚的智慧。

刘备被吕布夺去徐州领地后，曾投奔曹操。曹操欣赏他的才华，想重用他，便极力善待他。以刘备的为人，决非久居人下之人。投靠曹操，实属迫于形势，无奈而为之。他深知，曹操虽然善待他，但对他并不信任，便在住处后园种菜，亲自浇灌，行韬晦之计，以逃避曹操可能加予的迫害。关羽、张飞不能理解，问："兄不留心天下大事，而学小人之事，是为什么呢？""这事不是二位兄弟所能知道的。"刘备答道。

一天，刘备一人正在后园浇菜，忽有使者传曹操相邀，心中顿觉忐忑不安："不知曹操又要耍什么花招？"刘备心中这样揣度着，走到了曹府。曹操迎至后园凉亭，亭中已设酒宴，二人对坐，开怀畅饮。酒酣耳热之际，天上忽然阴云密布，眼看骤雨将至。曹操这时突然问道："玄德兄久历四方，一定知道当今英雄，请试着指说一下。"

刘备说："我因为您的恩宠，方能在朝中任职，天下的英雄，实在有所不知。"

"就是没有见过面，至少也该听到他们的名字吧！"

"淮南的袁术，兵粮足备，可称为英雄？"刘备说。

"他像棺材中的枯骨，我早晚一定要生擒他！"曹操笑着说。

"河北袁绍，是公卿名门出身，如今虎踞冀州之地，部下有许多能干的人，可称作英雄？"

"袁绍色厉胆薄，好谋无断，干大事而惜身，见小利而忘命，也不是英雄！"

"那么，名列八俊、威镇九州的刘表，可是英雄？"

"刘表虚名无实，哪谈得上英雄？"

"血气方刚的江东领袖孙策，该算得上英雄吧！"

"孙策靠他的父亲才立命于江东，也不是英雄。"

"刘璋、张绣、张鲁、韩遂等辈怎么样呢?"

"此等碌碌小人，何足挂齿!"曹操鼓掌大笑着说。

"除了这些之外，我实在不知还有何人。"刘备说。

曹操说："今天下英雄，只有你和我啊!"

刘备听了，心中暗惊，手中所执筷子，不觉落于地下。正好此时传来一阵震耳欲聋的雷鸣，刘备即刻掩饰说："震耳的雷声使我如此失态，请你原谅。"

曹操反问道："大丈夫难道还害怕雷声吗?"

刘备答道："古人说：迅雷风烈，必定要改变容色，敬畏上天，怎么会不害怕?"

曹操听了，心中放心了许多：看来刘备并不是什么英雄豪杰，而是庸碌之辈罢了。于是放轻了对刘备的戒备之心

◇ 为人臣者不可才高盖主

为人臣者最忌才高盖主。这会让皇上不高兴，会觉得自己的地位受到威胁，从而千方百计地把你给踹下去。大家读过《三国演义》后可能注意到，刘备死后，诸葛亮好像没有大的作为了，不像刘备在世时那样运筹帷幄，满腹经纶，锋芒毕露了。在刘备这样的明君手下，诸葛亮是不用担心受猜忌的，并且刘备也离不开他，因此他可以尽力发挥自己的才华，辅助刘备，打下一份江山，三分天下而有其一。刘备死后，阿斗继位。刘备当着群臣的面说："如果这小子可以辅助，就好好扶助他；如果他不是当君主的材料，你就自立为君算了。"诸葛亮顿时冒了虚汗，手足无措，哭着跪拜于地说："臣怎么能不竭尽全力，尽忠贞之节，一直到死而不松懈呢?"说完，叩头流血。刘备再仁义，也不至于把国家让给诸葛亮，当他说让诸葛亮为君，怎么知道没有杀他的心思呢?因此，诸葛亮一方面行事谨慎，鞠躬尽瘁，一方面则常年征战在外，以防授人"挟

天了"的把柄。而且他锋芒大有收敛，故意显示自己老而无用，以免祸及自身。这是韬晦之计，收敛锋芒是诸葛亮的大聪明。

你不露锋芒，可能永远得不到重任；你锋芒太露却又易招人陷害。虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下危机的种子。所以才华显露要适可而止。

嫉贤妒才，几乎是人的本性。愿意别人比自己强的人并不多。所以有才能的人会遭受更多的不幸和磨难。曹植锋芒毕露，终招祸殃。文名满天下，却给他带来了灾祸，这难道是他的初衷吗？他只是不知道收敛罢了。

唐人孔颖达，字仲达，8 岁上学，每天背诵一千多字。长大后，很会写文章，也通晓天文历法。隋朝大业初年，举明高第，授博士。隋炀帝曾召天下儒官，集合在洛阳，令朝中士与他们讨论儒学。颖达年纪最少，道理说得最出色。那些年纪大资深望高的儒者认为颖达超过了他们是耻辱，便暗中刺杀他，颖达躲在杨志感家里才逃过这场灾难。到唐太宗，颖达多次上诉忠言，因此得到了国子司业的职位，又拜酒之职。太宗来到太学视察，命颖达讲经。太宗认为讲得好，下诏表彰他。但后来他便辞官回家了。

南朝刘宋王僧虔，东晋王导的孙子。宋文帝时官为太子庶子，武帝时为尚书令。年纪很轻的时候，僧虔就以擅写录闻名。宋文帝看到他写在白扇子上面的字，赞叹道："不仅字超过了王献之，风度气质也超过了他。"当时，宋孝武帝想以书名闻天下，僧虔便不敢露自己的真迹。大明年间，曾把字写得很差，因此而平安无事。

人的处世，在文场中，中国历来有文人相轻的陋俗，名气一大，流言便会满天飞，若稍有不慎，必将惹下大祸。在名利场中，要防止盛极而衰的奇灾大祸，必须牢记"持盈履满，君

子竞竞”的教诫。“欹器以满覆，扑满以空全”，这是世人常用的一句自警语。欹器是古人装水的一种巧器，呈漏斗状，水装了一半它很稳当，但装满了，它就会倾倒。扑满是盛钱的陶罐，它只有空空如也，才能避免为取其钱而被打破的命运。

所谓文人相轻、恃才傲物，普通人之间尚且互相瞧不起，更不用说君臣之间了。其实，在中国历史上，绝大多数皇位是从祖宗那里继承来的，几乎没有几个是靠自己的真本领争来的，即便有几个所谓的雄才大略的开国皇帝，也多是流氓或豪强出身，至于文采智计，也并非样样都能高人一等。然而，嫉妒是人的本性之一，如果臣下不懂得谦逊退让，不懂得韬光养晦，而是处处张扬自己的才华，弄得君主或是上司经常难堪，那你也就好景不长了。

隋代薛道衡，6岁就成了孤儿，特别好学。13岁时，能讲《左氏春秋传》。隋高祖时，作内史侍郎。隋炀帝时任潘州刺史。大业五年，被召还京，上《高祖颂》。隋炀帝看了不高兴地说：“这只是文词漂亮。”拜司隶大夫。隋炀帝自认文才高而傲视天下之士，不想让他们超过自己。御史大夫于是说道衡自负才气，不听训示，有无君之心。于是炀帝便下令把道衡绞死了。天下人都认为道衡死得冤枉。但他不也是太锋芒毕露而遭祸的吗？

三国时期的曹操是一位奸雄，其文采智计，可谓当世难得其匹，但他手下的主簿杨修，却处处窥破曹操的心意，曹操如何能容，必置杨修于死地而后快。后来果然罗织罪名杀死了他。而曹操的另一个谋士荀攸，则以自谦避祸全身。

荀攸自从受命军师之职以来，跟随曹操征战疆场，筹划军机，克敌制胜，立下了汗马功劳。平定河北后，曹操即进表汉献帝，对他的贡献给予很高的评价。建安十二年（公元207年），曹操下了一个《封功臣令》，对于有贡献之臣论功行赏，又说：“忠正密谋，抚宁内外，文若是也。公达其次也。”可见

在曹营众多的谋臣之中，他的地位仅次于荀彧，足见曹操对他的器重了。后来，他转任中军师。曹操建魏时，任命他为尚书令。

荀攸有着超人的智慧和谋略，不仅表现在政治斗争和军事斗争中，也表现在安身立业、处理人际关系等方面。他在朝二十余年，能够从容自如地处理政治漩涡中上下左右的复杂关系，在极其残酷的人事倾轧中，始终地位稳定，立于不破之地。三国时代，群雄并起，军阀割据，以臣谋主，盗用旗号的事情时有发生。更有一些奸佞小人，专靠搬弄是非而取宠于人。在这样风云变幻的政治舞台上，曹操固然以爱才著称，但作为封建统治阶级的铁腕人物，铲除功高盖主和略有离心倾向的人，却从不犹豫和手软。荀彧身为第一号谋臣，因为死保汉室而不支持曹操做魏公，一样被逼迫自杀，别人又当如何呢？荀攸则很注意将超人的智谋应用到防身固宠、确保个人安危的方面，正如文书所裁“他深密有智防”。

那么，荀攸是如何处世安身的呢？曹操有一段话很形象也很精辟地反映了荀攸的这一特别的谋略：“公达外愚内智，外怯内勇，外弱内强，不伐善，无施劳，智可及，愚不可及，虽颜子、宁武不能过也。”可见荀攸平时十分注意周围的环境，对内对外，对敌对己，迥然不同，判若两人。参与谋划军机，他智慧过人，迭出妙策，迎战敌军，他奋勇当先，不屈不挠。但他对曹操、对同僚，却注意不露锋芒、不争高下，把才能、智慧、功劳尽量掩藏起来，表现得总是很谦卑、文弱、愚顿、怯懦。作为曹操的重要谋士，为曹操“前后凡画奇策十二”，史家称赞他是“张良、陈平第二”。但他本人对自己的卓著功勋却是守口如瓶、讳莫如深，从不对他人说起。

荀攸大智若愚、随机应变的处世方略，虽有故意装“愚”卖“傻”之嫌，但效果却极佳。他与曹操相处二十年，关系融洽，深受宠信。从来不见有人到曹操处进谗言加害于他，也没

有一处得罪过曹操，或使曹操不悦。建安十九年（公元214年），荀攸在从征孙权的途中善终而死。曹操知道后痛哭流涕，对他的品行、推崇备至，被曹操赞誉为谦虚的君子和完美的贤人，这都是荀攸以智谋而明哲保身的结果。

袁绍更是忌才之人。一次，他带领冀、青、幽、并等州的人马七十多万，前往官渡，进攻许昌，袁绍的谋士田丰从狱中上书给袁绍说："现在应当静守，以待天时有利于我，不可随便兴兵，否则恐有不利的事情发生。"田丰分析当时的情况，敏捷地看到袁绍兵虽多，但人心不齐，长途征讨，如果被破袭了粮草，局面是不堪设想的。可是袁绍骄横粗蛮，根本不听。田丰的对头逢纪又趁机进谗言说："主公征伐曹操，是仁义之举，田丰为什么要说这种不吉祥的话呢？"袁绍大怒，就想杀了田丰，众官苦苦哀求，方才作罢，他还是愤恨不休地说："等我破了曹操，再来治田丰的罪！"

果然不出所料，袁绍被曹操劫烧了乌巢粮仓，又中了曹操的许多计谋，被杀得大败而回，去时带了七十万人马，回时只引八百余骑。看守田丰的狱吏听说袁绍吃了败仗，心想一定会放了田丰。便来与田丰贺喜说："袁将军大败而归，您将来一定会被袁将军重用的。"田丰苦笑了一下说："我是死定了！"狱吏吃惊地问道："人们都在替你高兴，你为什么说死定了呢？"田丰说："袁绍外表显得很宽厚，实际上内心里忌恨刻薄，不爱考虑别人的忠诚和恩惠。如果他这次打了胜仗，心情好，又证明我是错的，他是对的，也许能赦免了我；如今彻底失败，他一腔怨怒，再加上事实证明我的话是正确的，他的做法是错的，他怎能忍受别人比他高明呢？我岂不是死定了吗？"狱吏们都不相信。

不久，袁绍派的使者来到，带着袁绍剑和信，来取田丰的首级。狱吏们这才相信。田丰说："大丈夫生于天地之间，不识其主而事之，是无智也！今日受死，复何足惜！"于是自杀

而死。

中国人的传统观念是：居官要时时自惕！时时处处谨慎，切勿不留余地，越是处权势之中，享富贵之极，越是要不显赫赫奕奕的气派，收敛锋芒，以保退路。在官场热闹处要能以一双冷眼相观，避免无形中的杀机。

曾国藩深通文韬武略，也深知功名之靠不住和害处，所以他是“以出世的精神，干入世的事业”，不把功名放在心上的，成为中国近代少有的“内圣外王”的典范。他反复嘱咐儿子曾纪泽要谨慎行事，甚至于大门外不可挂相府、侯府这样炫耀的匾额。很多位居高官的人或者尸位素餐，或者请求致仕，主要就是收敛锋芒，以免成为众矢之的啊！所以古人说：“露才是士君子大病痛，尤莫甚于饰才。露者，不藏其所有也。饰者，虚剽其所无也。”

◇骄气放浪不及谨慎阴柔

春秋战国之际，卫国有一个大臣叫弥子瑕，很得卫灵公的宠爱，所以他从不把清规戒律放在眼里。卫国规定，私自偷乘国君专车的人要刖脚。一天夜里，弥子瑕突然得到禀报，说他母亲得了急病，一着急，就驾上卫灵公的座车疾驰回家了。又有一次，他与卫灵公游御花园，走过一片桃林的时候，见到树上结满了又大又红的桃子，就摘了一个尝新，咬了几口后，说桃子好吃，就把剩下的桃子给卫灵公吃。朝廷中有人认为他置君臣体统于不顾，但卫灵公却说，弥子瑕是个孝子，为了母亲，竟不顾自己触犯法律的后果；又说弥子瑕是个忠臣，连一个桃子好吃这样的小事也首先想到君王。不久弥子瑕终于在众人侧目的情况下失势。由于弥子瑕恃宠犯上的事甚多，经众臣的挑唆，卫灵公大骂弥子瑕是个叛臣，说他犯上作乱，擅自以我的名义乘君王之车，说他对君王不诚不敬，有侮慢之心，连吃剩的东西也敢献上来，还美言欺君，伪作忠顺！

夏言是明朝嘉靖皇帝的宠臣，曾是当朝的首辅大臣，专权二十余年，然而由于他不知掩蔽锋芒，骄气夺人，敢冲敢撞，树敌过多，直至70多岁时被弃市并当街斩杀。

明世宗嘉靖皇帝是明朝在位时间最长的皇帝之一，其时，明王朝已是一派中衰气象。这位15岁登基、在位45年的皇帝，其上台与在位均与一般皇帝有些区别。他本不是前朝荒淫无耻的武宗之子，因为武宗过度沉湎于女色，早衰无子，31岁死后，作为宪宗孙、孝宗侄、武宗堂弟的世宗，得以入继大统。

由于是以世子即过继身份即位，依照廷议当尊堂兄武宗之父孝宗为父，而称己父为叔，这对于非常孝顺的世宗来说又是大不忍。他偏要尊自己父亲为帝，因而酿成明中期“大礼仪”之狱，世宗将反对立父为帝的大臣或杖死，或入狱，或贬谪，致使世宗对朝臣产生特殊的仇恨，在位四十多年中表现出极度的反复无常、诸事以己之好恶而定，并以此扩充皇帝的尊严，终使后期佞臣当道，奸臣严嵩专权二十余年，将腐朽的明王朝再向崩溃的边缘推进一步。

夏言本只是朝中一个不起眼的小官，只因顺迎世宗帝意，才得以顺利升迁，而且官升得非常快速。

嘉靖七年（公元1528年）世宗想将天地合祀为二祀，加上日月二祀为四祀，分建于四郊，此种变更礼法的做法遭到大臣的反对，大学士张孚敬也不敢表态，酷信道佛迷信的世宗占卜亦不吉利，世宗眼看此议即将作罢，已升为七品的吏部都给事中夏言，却别出心裁为世宗解开了这道难题。

夏言上疏请世宗亲自在南郊耕种，皇后在北郊种桑植蚕，为天下倡农桑之事，并建议请分天地二祀，这当然甚合世宗心意，亲自下令赐夏言四品朝服和俸禄。连升三级的夏言再次建言，请世宗把日月分为二郊配飨，顺利地解决了四祀、四郊的问题。受到世宗恩宠，令他任二郊祀坛建设的监工。

是年，延绥发生饥荒，夏言推荐佥都御史李如圭为巡抚，未为世宗允准；吏部改任他人，一一为皇帝否决，最后世宗亮出底牌，要求夏言出山。这遭到御史熊爵的弹劾，说夏言开始荐举李如圭是故作姿态，沽名钓誉，为自己打算，夏言则辩称并无出任之意，博得世宗的信任；同时对于朝中如日中天的张孚敬大学士，夏言不避权贵，大胆弹劾，再得到世宗特别信任，被世宗再次选为侍读学士，以随从皇帝充作顾问，成为天子身边的近臣和信臣。

嘉靖十年九月，世宗提拔夏言为礼部尚书，位列六卿，为正二品。三年之内，连升五级，升迁之快，为明朝开国以来所未有。

夏言为官能折节下士，与臣僚同事关系颇为融洽，但又敢与众臣所恶的权贵争斗，因而博得同僚的信任；更重要的是，夏言投世宗所好，他语句华丽，讲话流利通畅，不带乡音，文思极快，与世宗作诗唱和也深合帝意，因此世宗引其为心腹，日日有赏赐，成为满朝第一红人。

但做官过于顺利的夏言，在世宗宠信的大背景下，开始颐指气使，欺压同僚，骄气夺人，开始为一些人嫉恨。嘉靖十五年夏言升为太子太保进少傅兼太子太保兼武英殿大学士，参与内阁，后又至首辅，成为一人之下、万臣之上的不是宰相的宰相；十八年，再被特封为光禄大夫上柱国，这是明代大臣的最高封衔，有明一代只有夏言与张居正有此加封，而张氏还是虚衔，所以夏言此种荣誉可谓空前绝后。

盛极而衰是封建官僚官运的运行铁律。正在夏言春风得意之时，因收复河套之议，遭到世宗宠信的大奸臣严嵩的陷害，从而走上几起几落的陷阱，终致惨死。

严嵩既是夏言的同乡，早年受到夏言的照顾与提携，但又是个极有心计也颇有文才的奸臣，他对夏言之高位和早年只被当做门客的待遇十分嫉恨，伺机加以陷害；而且严嵩已完全摸

清世宗的嗜好与个性特点，曲意逢迎。一方面打击拦在升官晋爵路上的挡路石，一方面则紧紧抓住这座大靠山，依赖皇帝以售其奸。

嘉靖十八年（公元1539年），夏言与严嵩等随世宗去安陆谒拜兴献王陵墓，谒陵完毕，夏言按惯例请求皇帝回京，到朝宫再接受群臣贺拜的表章；而严嵩已摸清世宗心底，则请世宗就地停留，接受贺拜，这极合世宗心意，因而世宗以“礼乐自天子出”为理由大事铺张，接受贺拜礼仪，在此之后，世宗开始疏远夏言，宠幸严嵩。

是年，夏言因一件小过错莫名其妙遭到世宗重责，夏言惊恐之下请罪，却反惹得世宗大怒，认为是以辞职请罪相要挟，颁敕追回所赐银章和手敕，令他以少保尚书大学士之职衔退休，并削去所有其他官职。过了8日，世宗怒气稍解，又尽复其职，但夏言上表的谢呈不合他意，再次遭到斥责；后来世宗又两次令其退休，到二十一年（公元1542年），虽再次尽复夏言各职，但宠信已不如前。

世宗笃信道教，喜戴香叶巾，并命宫人仿制5顶香叶巾赐给夏言、严嵩等大臣，以示宠幸。夏言认为，此种用物非朝廷礼制规定必须戴用，所以公开表示只藏而不戴；而严嵩则每次进宫都戴上，并故意在上面的官袍外露出一截，以讨好世宗，果然得到世宗的欢心。

一山难容二虎，一朝不容二强，夏言与严嵩矛盾公开化，两人互相指使大臣上书攻讦，严嵩甚至在皇帝面前哭诉夏言的轻侮，并使用奸臣惯用的伎俩进行诬告。

二十一年六月，严嵩密见世宗，跪在地上痛哭流涕，力诉夏言之非，并诬夏言有轻慢犯上之罪。世宗龙颜大怒，将夏言革职，拜严嵩为武英殿大学士，代他入阁。这是夏言第四次罢官。

二十四年，世宗微觉严嵩主持阁政，多有不法事，乃复夏

言职，以其为首相，但严嵩并未遭到贬远，仍与夏言共事。

重新复职的夏言仍是纵横博辩，对大臣较为傲慢，引起朝臣侧目；而严嵩则夹起尾巴做人，尽力巴结天子身边的近臣，尤其是对世宗派到府中的小太监，每次亲自执手请坐，并以重金贿赂，让他们在世宗面前美言，而夏言则甚为简慢，只以为奴才，这样这些宦官就在皇帝面前尽说严嵩好话，对夏言则大加诋毁。

夏言与严嵩均是才质非凡之人，尤其擅长世宗喜爱的“青词”，即在敬奉神道仪式上所用的文字，一般以骈文形式写成，以砂笔写在特制的青藤纸上，故有“青词”的雅称。现在年迈体衰的夏言精力顾不过来，只交给幕僚写作，又不加润色，内容陈旧，使世宗大为生气，经常怒掷于地；同样年迈的严嵩则高度重视，一丝不苟地写作、修改，经常弄到深夜，再加上太监说严嵩日以继夜完成皇帝的任务的美言，使得夏言又渐渐失宠。

真正使夏言遭致死罪的是河套收复之议，深得夏言倚重的兵部侍郎、三边军务总督曾铣于二十六年（公元 1547 年）提出收复河套地区计划。由于夏言位至首辅，未有出色的功劳，只有世宗的宠幸，因而极力赞成曾铣这一建功立业的计策，开始也得到世宗的称许，拨专银三十万两以作开支。曾铣率部也取得一些成绩。

但是此时京城和内宫突生异常变异：京城大风，内宫失火，皇后去世。迷信道教的世宗以为这是上天垂示的不祥之兆，严嵩就以曾铣为突破口，乘机攻击夏言，密告世宗说这些灾异是曾铣“开边启衅”的恶果，因此世宗立即改变态度，停止收复河套的计划，下诏将曾铣逮捕下狱。

严嵩又从狱中提出与曾铣有仇怨的甘肃总兵仇鸾，要他上书诬陷曾铣掩盖败情、克扣军饷，并诬告夏言的岳父苏纲收受贿赂，并涉及夏言。闻讯怒极的世宗便再诏令夏言退休。

但严嵩此时已不会再放过夏言，就发动朝臣群起攻之，世宗终在二十七年以“雷同误国”罪名将其逮捕入狱。

夏言入狱前上疏为自己辩解，并对严嵩进行淋漓尽致的揭露，指斥严嵩是当代的共工、王莽、司马懿，昏馈的世宗对严嵩深信不疑，于捕后9月，将夏言杀于西市。夏妻苏氏流放广西。

夏言死后，严嵩成为世宗第一亲信，专政首辅20年之久，是明朝走向衰亡的转折点。

夏言在20年的宦途生涯中，五起五落，一切皆由自己不谨慎的言行和不知收敛的风格所致，正应了所谓“跳得高、摔得重”的古话，实在是中国历史上一个典型案例。

■ 为人之道厚心奇学二十八：投其所好

——贪权的给位子，贪财的给金钱，贪色的给美女，不怕你不听话，就怕你什么都不喜欢。言下之意，君主不可过于吝啬，君主在于驭人，要抛开其他的执著，一心一意掌握群臣。

◇ 皇太后下嫁大臣以色谋权

公元1643年（清崇德八年），清朝雄才大略的开国皇帝皇太极病重，他自建立清朝以来，可谓发扬光大了努尔哈赤的事业，对内改革政治，对外开疆拓土，使满清呈现出一片繁荣兴旺的景象，但年仅52岁，便一病不起。他深深地知道，满清的基业还不稳固。明朝依然十分强大，尤其是内部，皇太子虽然早已册立，但诸王之间仍然争权夺利，互相倾轧，因此，在安排后事方面，皇太极十分重视。

太子的母亲吉特氏（吉特氏全称博尔吉特氏，属蒙古科尔沁部，父名塞桑，其姑是皇太极的正宫皇后，即孝端皇后。吉

特氏在其子即位后被尊为皇太后，亦即皇太极的皇后，死后谥为孝庄仁宣诚献恭懿至德纯徽翊天启圣文皇后，一般称为庄妃或孝庄皇后）是皇太极的宠妃，史称庄妃。庄妃长得十分美丽，而且精明强干，很有见识，皇太极在许多方面都得助于她，因而在安排后事上对她甚为倚重。皇太极在自己不起之时，叫来了庄妃，握着她的手气喘吁吁地说："我今年 52 岁，即使死了，也不为夭亡，只恨未得统一中原，不能与爱妃共享天下，不免遗恨。我死之后，福临可以即位，但他年幼无知，不能亲理政事，只好由诸亲王摄政了。"于是，皇太极把几个亲王叫到病床之前。

皇太极把济尔哈朗和多尔衮找来，对他二人说："我已病入膏肓，就要与二王诀别了，所担心的是皇太子福临刚刚 6 岁，不能理政，一旦即位，还望二王能顾念本族血亲，好好辅佐他。"济尔哈朗和多尔衮听了，连忙跪在地下，对天发誓道："如背圣谕，皇天不容。"皇太极又指着济尔哈朗说："他们母子二人，全仗二王，二王不得食言。"就这样，皇太极"托孤"于济尔哈朗和多尔衮二亲王。

公元 1643 年 9 月 20 日，皇太极病死于沈阳清宁宫。虽然皇太极临终前已有了安排，但围绕皇位继承问题还是闹了一场不小的风波。少数少壮派贝勒想立皇太极的长子豪格，因为豪格年龄较大，在青年贝勒中有一定的影响。代善之孙阿达礼（多尔衮之侄）和其叔硕托亲王想立多尔衮，按当时的情况来看，多尔衮一派力量较为强大一些，尤其是多尔衮本人，既军权在握，又骁勇善战，在军队中颇有威望，性格也刚毅果断，所以才有一些人想拥立他。但多尔衮考虑到自己若登皇位怕会引起内乱，尤其是皇太极的长子豪格一派的力量更是难以制服，所以，他还是决定立福临为帝。

其实多尔衮立福临为帝的用心大家是看得很清楚的，福临年仅 6 岁，即位后必然由多尔衮摄政。多尔衮就会一步步地剪

除异己，控制局面，在适当的时机再登皇位。因此，一些亲王不愿意同多尔衮合作，阿济格就称病不出，撒手不管。

在这种情况下，多尔衮必须采取一定的措施，稳住人心。于是，他以谋逆罪杀了要拥立自己的阿达礼，以证明自己并不想篡位。他这一举动，在一定程度上起到了收拢人心的作用，阿济格也出来视事了，表面上的局势又稳定了下来。

福临即位，是为顺治皇帝。嫡母和生母吉特氏俱被尊为皇太后，多尔衮摄政，被尊为皇父。

庄妃心里也十分明白，孤儿寡母秉政，若无人尽心辅佐，必然权位不保，所以对多尔衮一意笼络。在顺治即位后不久，多尔衮亲自告发并主持审理了阿达礼、硕托叔侄的谋逆案件，杀了阿达礼，并罪及其妻子，以表明自己的心迹，这使得庄妃极为感激，从此对多尔衮更加信赖。

多尔衮也可谓"兢兢业业"，凡事无论大小都一概禀告庄妃，庄妃也让多尔衮随便出入宫廷，便宜行事，不必事事奏告，也不必多避嫌疑。于是，多尔衮随意出入宫禁，有时甚至留宿宫中。

多尔衮其人据说长得一表人才，十分精干秀拔，但却是一位好色之徒，庄妃也正值盛年，时间一久，便有了苟且之事，宫廷内外便有了一些闲言碎语，连顾命大臣济尔哈朗也说三道四。多尔衮知道以后，告诉了庄妃，让她拟了一道圣旨，派济尔哈朗前去攻打山海关，把他远远地支派了出去。

庄妃是个十分精明的人，关于她和多尔衮的苟且之事，到底是出于多尔衮的逼迫，还是庄妃自愿趋献，或是二者皆有，已无法用史实来证明。其实，这种事，就是放在今天，也难以说清。不过，有一点是很清楚的，多尔衮嗜色如命，庄妃既年轻美丽，又聪慧能干，多尔衮想渔猎其色，恐怕是可想而知的事。多尔衮的好色无耻，还可以用另一件事来证明。

一次，多尔衮在庄妃那里见到了一位十分美丽的妇人，与

庄妃之美不相上下，十分眼馋。回去一打听，才知道原来是皇太极的长子、肃王豪格的福晋。从此，多尔衮又迷上了这位福晋，后来终使肃王豪格死于狱中，多尔衮把豪格的福晋纳为自己的妃子。但不久又生厌弃，迷上了朝鲜的两位公主，把豪格的福晋冷落在一边，任她撒泼使性，只是避居不理。从这件事看来，多尔衮对庄妃主动发起进攻，应当是可以想见的。

在这种情形之下，庄妃的态度如何呢？以庄妃之精明，她不会不考虑到苟且之事对她的身份地位尤其是声誉所带来的影响，但如果拒绝了多尔衮，恐怕带来的问题就更大了。庄妃十分清楚，多尔衮不是一个具有雄才大略的人，其好色如命更是他性格上的极大缺陷，如果施以温柔之计，也许会很容易地笼住其心，利用他去控制住权力，顺治的皇位和自己的太后之位就会较为稳固，而且会一天天地稳固起来。也许庄妃就是出于这种考虑，才同多尔衮有了“和亲”之举。

当然，以庄妃之盛年，以多尔衮之仪表和热情，也并非没有因此而苟且的可能，但总的看来，这只是一个次要的原因或根本就不是原因。在中国历史上，女皇武则天和其女儿太平公主以及其他许多的皇后公主曾经多养面首，但基本上没有与权臣发生什么情感纠葛，根本原因就在于她们的权力已很稳固，不需要再施“美人计”来稳住统治地位了。她们甚至要远远地躲开权臣，以免自己的私生活以及其他什么秘密为权臣所窃，被他们拿到把柄来攻击自己。

由此可见，庄妃与多尔衮的关系，其根本的原因还在于出于维护权力的需要。

多尔衮在后来的日子里建立了赫赫的军功，尤其在招降明朝山海关总兵吴三桂、击败李自成的军队上更显突出。

李自成的农民起义军攻陷了北京城后，没收了明朝山海关总兵吴三桂的家产，也抢走了他的爱妾陈圆圆。吴三桂知道后，十分愤怒，拒不投降李自成，大诗人吴梅村在《圆圆曲》

中写道："全家白骨成灰土，一代红妆照汗青；恸哭六军皆缟素，冲冠一怒为红颜"。吴三桂跑到多尔衮的军中，剪发宣誓，正式做了满清军队的马前卒。这时，李自成的军队也来到山海关前的一片石，列阵于山、海之间，准备与吴三桂决战，多尔衮让吴三桂打头阵，自己立马观看。吴三桂亲自上阵，与李自成的军队打了十多个回合，被裹在了军中。正在这时，一阵狂风忽起，多尔衮眼见吴三桂要失败，便催动数万铁骑从两侧冲来。李自成大惊，他根本没有想到满清军队会参战，慌了手脚，走下指挥台，先行撤退。李自成的军队大败，在吴三桂的勾引下，满清军队正式入关，定都北京。顺治是满族人入关以后的第一个皇帝。

入关以后，多尔衮的权力更大了。在攻打农民起义军和消灭明朝留下来的各股势力的反复征战中，多尔衮也显示了很强的指挥能力，他调兵遣将，攻下明朝的一个个城池，队伍逐渐向南推进。这时，皇太极的长子豪格已死在狱中，多尔衮就成天与豪格的福晋朝欢暮聚，鬼混在一起。豪格的福晋虽是他的侄媳，多尔衮却思想解放得很，一点也不顾忌，一时间舆论大哗。

这一时期，努尔哈赤的几个有兵权的儿子相继病死或战死，孝端皇太后也驾崩了。平时，庄妃虽与孝端皇后同为皇太后，但毕竟名分上有差，一是正室，一是侧室，所以虽时有专权之举，还是多少有所顾忌。好在孝端皇太后并不过问朝政，庄妃也就放心了。孝端皇后一死，庄妃再无顾忌，便大胆地处理起政务来。就在这时，多尔衮那边的情况又发生了变化。

原来，多尔衮的原配妻子听说多尔衮与侄媳鬼混，就经常与多尔衮吵闹，多尔衮一如既往，无丝毫的改悔，她极为气愤，日久生疾，竟得了气鼓病，不久就死了。多尔衮办完了丧事，竟明目张胆地娶了豪格的福晋，做起正式夫人来了。

庄妃知道，如果任其发展下去，自己同多尔衮的关系可难

得保住，于是当机立断，派小太监把多尔衮请来，与他密谈了半日。回去以后，多尔衮忙找范文程等极为老成持重而又大有学问的老臣来商量，他们耳语了半天，只见多尔衮面上有红羞之色，范文程则眉头皱了几皱，但最后还是范文程大有主意，向多尔衮献了一计，多尔衮大喜，忙拜托他们几个人办理。

范文程等人给顺治帝上了一道奏章，这恐怕是中国历史上最为奇怪的一道奏章了，其内容是要皇上嫁母的，大概内容如下：皇父（多尔衮）刚刚死了老婆，而皇太后又独居寡偶，秋宫寂寂。这不合我们皇上以孝治天下的办法。根据我们这些愚陋的臣下的见解，应该请皇父皇母，到一个宫室里居住，以尽皇上的孝敬之道。

这千古一绝的奏章一上，立即交由内阁讨论，大家都知道多尔衮势大，皇太后又同意，哪个还敢反对，于是大家都随声附合，连连说好。

顺治六年（公元1649年）冬，顺治10岁，颁下了一道嫁母圣旨：

> 我在很幼小的时候即位为皇帝，安抚占有了中原以及南北地区。皇宫之内靠的是皇太后的教育，皇宫之外靠的是皇父摄政王的扶持，得以承继了先人的事业，没有中途坠落。如今，皇父和皇太后独居无偶，寂寂寡欢，皇父又刚刚死了老婆，我觉得极为歉疚。诸王以及大臣们一致强烈呼吁，认为父母不宜分居，应该住在一起，我也好定时前去拜望。我想来想去，觉得十分合意。兹定于×年×月×日，恭行皇父皇母大婚典礼，谨请他们合宫同居。希望礼部要尽职尽力，不要辜负了我们孝道治天下的意图。此致！

朝廷内外忙了好多天，大婚之时，朝臣全往拜贺，十分热

闹，倒像满清入关以来的第一大壮举。

庄妃与多尔衮结婚之后，倒也恩爱，但多尔衮还忘不了那位侄媳，不免偷寒送暖，经庄妃盘问，多尔衮据实相告。奇怪的是，庄妃居然让多尔衮把豪格的福晋立为侧福晋，庄妃之贤德，令人感动。

后来多尔衮宠爱朝鲜的两位公主，经常出外打猎，让两位朝鲜公主陪伴，很长时间不回宫廷。侧福晋倍受冷落，多有吵骂，多尔衮生就的喜新厌旧的脾气，对她不再理会。至于对待庄妃，多尔衮一则敷衍，一则命令宫中的太监使女紧密封锁消息，不让庄妃知道。

不久，多尔衮因纵欲过度，在喀喇城围猎时，得了咯血症，不久身亡。

多尔衮死后，平时怨恨他的大臣就趁机上书攻击多尔衮，起初庄妃还从中调护，后来大臣得知顺治帝隐恨多尔衮，便放胆揭发，把多尔衮宠爱两位朝鲜公主的事告知了庄妃。庄妃大怒，才知道多尔衮时常出猎，原是为此。于是发狠说："如此看来，他死得迟了。"

至此，许多大臣罗列了多尔衮的罪状：收受贿赂，逼死豪格，引诱侄媳，私制御服，私藏御用珠宝等。顺治下诏，诛除多尔衮的党羽，追夺多尔衮家属所得的封典。

顺治就是在这样一位母亲的庇护下坐稳了皇位，长大成人，也是在这样一位叔父的权势之下战战兢兢地度过了少年时代。尽管在满族人看来叔娶其嫂并非是大逆不道的事情，但顺治还是感到深受其辱，顺治以后的行为和他在 25 岁就不明不白地结束了生命（一说出家当了和尚）与他童年、少年时代的经历不无关系。

对于维持朝廷的稳定和顺治帝位的稳固，庄妃的做法不能说没有作用。她抓准了多尔衮的特点，自始至终把他牢牢地掌握在自己的手里。最后，多尔衮还是因纵欲过度而死亡，说明

庄妃对多尔衮的认识是极有眼光的。以此法来制此人，可谓深得其道。多尔衮死后，顺治已长，权力也不再集中在某个大臣手中，清朝的统治集团就稳固了，多尔衮始终没有篡权，这也是清朝能够统一中国的重要原因之一。

◇致春申君于死地的"美人计"

公元前263年秋天，在位36年的楚顷襄王一命呜呼，太子熊元继立为君，史称考烈王。以黄歇为令尹（宰相），号为春申君，与考烈王一起执掌楚国的大政。

春申君黄歇是此时列国中知名的四公子之一，其余三人是魏国信陵君魏无忌、齐国孟尝君田文、赵国平原君赵胜，这四人均因招蓄门客、礼贤下士、足智多谋而誉满天下。

考烈王当了十几年国君，享尽荣华富贵，后宫中姬妾成群，但却是位男性不育症患者，始终未有子女。作为首辅大臣的春申君亦用尽浑身解数，广泛搜求国内适于生子的女子送进宫中，可是进宫后皆鸦雀无声，没有怀孕的消息。考烈王有些失望焦躁，春申君更是着急，而春申君的一个门客却暗自高兴。

这个门客叫李园。此人奸诈阴险，做门客多年未受重用，一直悻悻不乐。考烈王无子、春申君着急的情形被他知道后，就打起了坏主意。他有个妹妹叫李嫣，姿容俏丽，善献媚邀宠，也颇有心计。李园想把妹妹献入宫中，但又怕妹妹入宫后也不受孕而失宠。就想出一个"偷梁换柱"，让春申君代君生子的万全之策。

当天下午，他向春申君黄歇请假五天回家处理杂事。回家后，故意过期不归，一直到第十天才回去。黄歇见他超假五天，自然要问缘由。

李园装作无可奈何的样子说："真是没有办法。我有个妹妹叫李嫣，生得有些姿色。齐王听说了，特派专使前来求婚，

我陪着使臣宴饮数日，实在无法脱身，所以误了归期。”

黄歇一听，暗想：“一个普通民女竟名闻异国，想必是个倾城倾国的绝世美人。”心中一动，便问道：“你已经接受齐王的聘礼了吗？”

李园回答说：“方才进行议婚，尚未接受聘礼。”古礼以下聘受聘为订婚之则，此礼未行，婚事尚在两可之间。黄歇闻言暗喜，忙问：“能让我见一见你的妹妹吗？”李园说：“我在您的门下，我的妹妹不就等于您的婢妾吗？敢不从命？”黄歇大喜。

当天晚上，李园把妹妹盛妆打扮一番后悄悄送进黄歇府中。李嫣生得本来就很漂亮，再一化妆，配上华丽鲜艳的服饰，更是花枝招展。黄歇见了难以自持，立即赏赐李园两双白璧、三百两黄金，留下李嫣侍寝，大加宠爱。从此，黄歇与李嫣俨如夫妻一般，恩爱非常。

未到两个月，李嫣已暗结珠胎，她便把这种情况告诉了哥哥。李园听后，喜形于色，说：“当妾和当夫人那个尊贵？”

李嫣笑着答道：“妾怎能比得上夫人？”

李园又问道：“夫人与皇后比较，又是哪个更尊贵些？”

李嫣又笑着答道：“当然是皇后尊贵无比了。”

李园说：“你在春申君府中，自然比在家富贵多了，但毕竟只是一个小小宠妾而已。如今楚王无子，你已有娠，若进宫侍奉楚王，日后生子必为王后，你就是国君的母亲，是尊贵无比的太后，难道不比当妾胜强百倍吗？”于是把自己的谋划和盘托出，告诉李嫣在枕席间如何向春申君进言方可奏效。李嫣连连点头，兄妹二人开始使出奸计的第一步。

当天晚上，李嫣按时去春申君府中侍寝。二人正在相亲相爱之际，李嫣却面带愁容，仿佛满腹心事。黄歇忙问缘故。

李嫣深情地说：“妾担心您的幸福不会长久。”

黄歇忙问何意，李嫣慢慢地说：“楚王非常信任您，您的

富贵地位连楚王的兄弟都赶不上。可是您当令尹近二十年，楚王还无后代。楚王千秋万年之后，必将改立他的兄弟为君。俗话说，一朝天子一朝臣，您对他们没有丝毫恩德，他们必定要各自使用自己亲信的人。到那时，您的令尹地位还能保住吗？您江东的封邑还能保住吗？您若没了势位，我们俩的幸福又怎能长久呢？”

黄歇听罢，暗暗点头。稍一停顿后，李嫣又接着说：“妾所虑不仅如此，您权高位重，执政很久，难免对待国君兄弟有礼数不周、得罪他们的时候与地方。如果真的是他们即位为君，您可能会大祸临头的，这就不只是江东封邑保得住保不住的问题了。”

听到此处，黄歇吓得额头上渗出一些小汗珠，惊愕地说：“你说得对！你说得对！我还没考虑这么远，可如今该怎么办呢？”

李嫣娇滴滴地说：“妾有一计，不但可以免祸，而且可永保富贵。但若用此计，妾感到有些愧疚。虽大有利于君，心中实在不愿意，又怕您不听，所以就不想说了。”说完故作情态，欲言又止。

黄歇心中已很害怕，忙追问道：“你是为我打算，我怎能不听呢？计如果可行，我全听你的。”

这时，李嫣微低下头，面带羞涩地说：“妾受君宠爱，连日来多承恩泽，今已怀孕，外人谁也不知道。况且妾侍君未久，外人也不知道。以您的身份把妾送进宫中，凭您的特殊地位，再凭妾的姿容，大王一定会宠幸我。如果老天保佑，他日生下男孩儿，必立为太子，日后继位为君，实质上就是您的儿子当楚王了，楚国都可得到，哪里还会有不测之罪呢？只是妾舍不得离开您啊！”

听完这席话，黄歇大梦初醒，连说：“太妙！太妙了！人们常说‘天下有智妇人，胜于男子’，这说的就是你啊！就照

你说的办!"

第二天，黄歇召李园入密室，将此计告之。李园佯为不知，故作惊诧，听后又假装沉思了一会儿，表示赞成。

黄歇即刻入宫见楚王说："我听说李园有个妹妹叫李嫣，很有姿色，相面的人都说她必有儿子，而且必得富贵，齐王方派人来求婚，大王不可不先纳之。"

楚王见是春申君推荐之人，自然重视，立命内侍宣召李嫣入宫。李嫣大献媚态，把个老楚王哄得滴溜转，乐得楚王不知东西南北，如获至宝，百般宠爱，万种温存。不久李嫣果有怀孕之喜，到产期则不生则已，一生就是两个，生下一对双胞胎，两个活生生的胖小子。

楚王给长的命名叫熊捍，小的叫熊犹，楚王老年得子，整天乐得手舞足蹈。满月后即立李嫣为王后，立熊捍为太子，李园为国舅，与春申君共执国政。

但是，李园是一个权力占有欲非常强的奸邪之徒，他见春申君有这么高的权势一直非常妒嫉，现在自己已有机会，就决心依赖楚王与妹妹，扳倒春申君，自己独掌权柄，因此他表面上对黄歇更加恭谨，暗中却在等候时机。

几年后，考烈王身染重病，将不久于人世。李园想到李嫣怀孕入宫之事，只有自己和黄歇知道。太子若立为君，一旦知道原委，无论后果如何都对自己不利，不如先下手杀人灭口。如除去黄歇，便没了后患。自己和妹妹可高枕无忧地操纵楚国了。于是，李园暗中派人访求一些亡命之徒，藏在私宅里。

黄歇有个朋友叫朱英，听说李园阴蓄死士，知道是为图谋黄歇，就去见春申君说："天下有无妄之祸，有无妄之人，您知道吗?"

黄歇问道："什么叫'无妄之祸'?"

朱英说道："李园是国舅，位在您之下。表面虽柔顺，心里实不甘。况且两势不并立，听说他阴蓄死士，等楚王一薨，

李园必先入内据权，杀您夺位，这就是‘无妄之祸’啊!”

黄歇又问道：“什么叫‘无妄之人’?”

朱英说：“李园的妹妹在宫中，宫中的消息李园随时都可知道。而您住在城外，得到消息必然要晚。如果您安排我做郎中令，我可统领禁军。如果李园先入，我就替你杀了他。然后您就可稳操胜券，这就是‘无妄之人’。”

黄歇听后，笑着说：“您太过虑了，李园是个懦弱之人，对我非常恭顺，哪里用得着这么做呢?”

朱英说：“您今日不用我的计谋，等到时后悔可就晚了。”

黄歇推托说：“你先回去，等我仔细想一想，如有用你之处，即去相请。”

朱英回去静等三天，不见有人来请，知道自己的计策未被采纳，就收拾行囊悄悄出走，到五湖间隐居去了。

朱英走后17天，考烈王死了。李园早与妹妹及宫中的侍卫约好：“王一旦驾薨，要先通知我。”于是他第一个得到信息，急忙进宫。传令任何人不准走漏消息，秘不发丧，安排那些亡命之徒埋伏在棘门之内。挨到天黑，才派人报告黄歇。黄歇闻信大吃一惊，也不和门客们商量，急匆匆驾车前往，刚进棘门，两侧甲士持刀冲出，大喊：“奉王后密旨，春申君谋反宜诛!”黄歇见状大惊，想要回车已来不及，手下人早被杀散，他也被一刀砍下头颅。李园见大事已毕，传令紧闭城门，把黄歇的脑袋扔在城外，然后发丧。立太子熊捍为君，这就是楚幽王，当时只有6岁。这一年是公元前238年。

幽王即位后，由母亲和娘舅幕后专政。李园自立为相国，独专国政，奉李嫣为王太后，尽灭春申君黄歇之族。此后，少主寡后深居宫中，李园一人独掌大权。

李园以7年的等待，以一个致春申君于死地的“美人计”，终于实现夺权篡位的野心与梦想。

■ 为人之道厚心奇学二十九：把握节奏

——人生在世，可能会遇到很多上级，不能在每一个上级面前都出尽自己的力、用尽自己的智。不可时时刻刻绷得很紧，也不可急急忙忙把才气显露出来。要善于把握关键时刻，善于抓住关键靠山，善于把握进取的节奏。遇到明主，遇到大事，能够脱颖而出，把好钢用到刀刃上，而不是浪费在无用的人、无用的事情上。

◇ 王猛择贤而发力

王猛本来是汉族的知识分子，他出生在青州北海郡剧县，年幼时因战争动乱，他随父母逃难到了魏郡。当时，氐族在长安建立了前秦政权，汉族人的东晋政权还依然存在。王猛为什么要投奔到氐族苻坚的手下呢？

这是因为王猛在自己的人生道路上，作了极为认真的选择。他心里明白：一个人再有才能，如果没有一个聪明能干的上司，其才能是无法发挥出来的。而正确地选择自己的上司，本身就是一个人才能和智慧的体现。

王猛年轻时，曾经到过后赵的都城——邺城，这里的达官贵人没有一个人瞧得起他，惟独有一个叫徐统的，见了他以后非常惊奇，认为他是一个了不起的人物。于是，徐统便召请他为功曹，可王猛不仅不答应徐统的召请，反而逃到西岳华山隐居起来。因为他认为自己的才能不应该干功曹之类的事，而是帮助一国的君王干大事的，所以他暂时隐居山中，看看社会风云的变化，等待时机的到来。

公元351年，氐族的苻健在长安建立前秦王朝，力量日渐强大。公元354年，东晋的大将军桓温带兵北伐，击败了苻健

的军队，把部队驻扎在灞上。王猛身穿麻布短衣，径直到桓温的大堂求见。桓温请他谈谈对当时社会局势的看法。王猛大庭广众之中，一边把手伸到衣襟里面去捉虱子，一边纵谈天下大事，滔滔不绝，旁若无人。

桓温见此情景，心中暗暗称奇。他问王猛说："我遵照皇帝的命令，率领10万精兵凭着正义来讨伐逆贼，为老百姓除害，可是，关中豪杰却没有人到我这里来效劳，这是什么缘故呢？"王猛直言不讳地回答说："您不远千里来讨伐敌寇，长安城近在眼前，而您却不渡过灞水去把它拿下来，大家摸不透您的心思，所以不来。"桓温沉默了好久都没有回答，因为王猛的话正暗暗地击中了他的要害，他的心思实际上是，自己平定了关中，只得个虚名，而地盘却归于朝廷，与其消耗实力，为他人做嫁衣裳，还不如拥兵自重，为自己将来夺取朝廷大权保存力量。

桓温听了王猛的话，更加认识到面前这位穷书生非同凡响。过了好半天，他才抬起头来，慢慢地说道："江东没有人能比得上你。"

后来，桓温退兵了，临行前，他送给王猛漂亮的车子和优等的马匹，又授予王猛高级官职"都护"，请王猛一起南下。王猛到华山征求老师的意见后，拒绝了桓温的邀请，继续隐居华山。

王猛这次拜见桓温，本来是想出山显露才华，干一番事业的，但最后还是打消了这个念头。因为考察桓温和分析东晋的形势之后，他认为桓温不忠于朝廷，怀有篡权野心，未必能够成功，自己投奔到桓温的手下，很难有所作为。这是他第二次拒绝别人的邀请和提拔。

桓温退走的第二年，前秦的苻健去世，继位的是中国历史上有名的暴君苻生。他昏庸残暴，杀人如麻。苻健的侄儿苻坚想除掉这个暴君，于是广招贤才，以壮大自己的实力。他听说

王猛不错，就派当时的尚书吕婆楼去请王猛出山。

苻坚与王猛一见面就像知心的老朋友一样，他谈论天下大事，双方意见不谋而合。苻坚觉得自己遇到王猛好像三国刘备遇到了诸葛亮；王猛觉得眼前的苻坚才是值得自己一生效力的对象。于是，他十分乐意地留在苻坚的身边，积极为他出谋划策。

公元357年，苻坚一举消灭了暴君苻生，自己做了前秦的君主，而王猛成了中书侍郎，掌管国家机密，参与朝廷大事。王猛36岁时，因为才能突出，精明能干，一年之中，连升了五级，成了前秦的尚书左仆射辅国将军、司隶校尉，为苻坚治理天下出谋划策，干出了一番轰轰烈烈的大事业，成为中国封建社会杰出的政治家。

公元375年，王猛因病去世，终年51岁。苻坚这时才38岁，他为失去这位得力的助手十分痛心，经常悲伤流泪，不到半年头发都斑白了。

古人说："良禽择木而栖，贤臣择主而从。"历史上多少有才能的人由于投错了主人而遗恨终生。王猛同诸葛亮一样在动荡不安的形势下，正确选择了自己的道路，所以才有他事业的成功，才有他一生的辉煌。他忍住一般人求遇心切，急于求取功名富贵之心，认定了正确的人选，才投身仕途，这是他获得成功的重要经验，也告诉我们在日常工作中，应该尽力去选择一个你认为合适的领导，这是你事业顺利发展的前提

◇ 陈平因刘邦成名谋

公元前209年，陈胜揭竿而起，宣告一个群雄争霸时代的来临。就在这时，阳武县户牖乡一个叫陈平的年轻人，前去投奔魏王咎，被任命为太仆，替魏王执掌乘舆和马政。陈平非常聪明，年少就有大志，且勤于读书。他来投奔魏王，本来想有一番作为，但他多次献策不仅未被采纳，反而遭他人的诋毁，

陈平认识到魏王咎是一个平庸之辈，于是毅然出走，投奔到项羽麾下，参加了著名的巨鹿之战，跟随项羽进入关中，击败秦军。项羽赐给他卿一级的爵位，但这样职位徒具虚名，并没有实权。

公元前206年4月，楚汉战争正式揭幕。陈平看到项羽无道乏能，难成大气候，便封裹其所得黄金和官印，派人送还项王，自己单身提剑抄小路逃走。在渡过黄河的时候，艄公见陈平仪表非凡，又单身独行，怀疑他是逃亡的将领，身上一定藏有金银财宝，顿起谋财害命之念。陈平察颜观色，知道他们心怀歹意，心生一计，故意脱掉衣服，往船板上用力一甩，袒露上身，帮助他去撑船。船夫由此知道他一无所有，才没有动手。

陈平一路直奔修武，因为当时刘邦正率领部队驻扎在那里。他通过汉军将领魏无知见到了刘邦。刘邦赐给他酒食，并说："吃完了，就休息去吧。"陈平说："我为要事而来，我对您要说的事不能挨过今天。"刘邦听他这么一说，就跟他谈起来，两人纵论天下大事，谈得非常投机。刘邦问陈平："你在楚军里担任什么官职？"

陈平回答说："担任都尉。"当日刘邦就任命陈平担任都尉，让他当自己的骖乘，主管监督联络各部将的事。这事一传出，帐下将领不禁大哗，纷纷对刘邦说："大王得到楚军一个逃兵，还不知道他本领有多大，就同他坐一辆车子，反倒来监督我们这些老将。"刘邦听到这些议论后，反而更加亲近陈平，同他一道东伐项王。这样一来，将领们越发不服气。过了一段时间，他们推举周勃、灌婴晋见刘邦说："陈平虽然美如冠玉，恐怕是徒有其表，未必有什么真才实学。我们听说他在家时就德行不佳，与嫂子通奸，而且反复无常，事奉魏王不能容身，逃出来归顺楚王，归顺楚王不行又来投奔汉王，如今大王器重他，给予他高官，他就利用职权接受将领的贿赂。这样的人，

汉王怎么能加以重用呢?”

经这么多人一说，刘邦也不能不怀疑起来，他把推荐人魏无知叫来训斥了一番。魏无知根据刘邦豁达大度、不拘小节的特点，以及求贤若渴、争夺人才的特殊形势，回答得非常精彩。他说：“我所说的是才能，陛下所问的是品行。这两者在争夺天下的过程中，哪一方面最重要呢？我推荐奇谋之士，是为了有利于国家，哪里还管他是偷还是接收贿赂呢?”

对于魏无知的回答，刘邦也没有什么好说的。他又把陈平叫来责备说：“先生您事奉魏王不终，又去追随楚王；追随楚王不终，现在又来与我共事，讲信用的人应该这样三心二意吗?”

陈平听后回答说：“我侍奉魏王，魏王不能采纳我的主张，所以我离开他去侍奉楚王。楚王不信任人，所以我弃楚归权，封金还印，只落得独自一身，听说汉王能用人，才来投靠汉王。我空手而来，不接受金钱便没有可供花销的。如果我的计谋有值得采纳的，大王就采纳；如果没有，金钱都还在，我可以封存起来送到官府，请求辞职。”

刘邦听陈平说完这段话后，立即表示道歉，并说：“你能帮助我成就大业，我也要叫你衣锦荣归。”于是，更加厚赐陈平，把他升为护军都尉。从此以后，诸将领再也不敢说什么了。

公元前204年。正是楚汉战争打得最酷烈的一年，双方在荥阳争夺得你死我活。刘邦心里非常焦急，他问陈平：“天下纷纷扰扰，什么时候才能真正安定呢?”

陈平看到刘邦如此看重自己，知道展露自己才华的机会到了，他从容地分析说：

“项王为人，恭敬爱人，廉节之士，好礼之徒大多归附了他，但是到了论功行赏的时候，却又吝啬爵位和封邑，因此士人又不愿再依附他。汉王则简慢无礼，廉节之士不大来投奔。

然而，大王能将官爵、食邑慷慨地赐给有功之人，因而，无耻之徒多来投奔汉王。如果哪一方能去掉两方的短处，吸收两方的长处，那么，他只要挥一挥手，天下就可以定夺下来。"

刘邦听到这里不免脸红耳热，他最关心的是如何挥一挥手即可安定天下，但陈平并不急于说出，话锋一转，斗胆说起刘邦的毛病来。他说："然而，汉王喜欢任意侮辱人，这怎么能集楚王之长，得到廉节之士呢？"刘邦听到这里，不免又失望起来，到这时，陈平才说出他的计谋来："我想楚国存在着可扰乱的因素，项王身边就那么几个刚直之臣，如范增、钟离眛、龙且、周殷之辈。如果大王舍得花几万金，可以行使反间计，离间他们君臣关系，使之上下离心。项王本来爱猜忌，容易听信谗言，这样，必定会引起内讧和残杀，到那时，我军再乘机进攻，一定会获胜。"

刘邦听完陈平的分析点头称是，于是拿出4万公斤黄金给陈平，听任他怎么处置，从不干涉。

于是，陈平向楚军派遣大量间谍，用很多黄金收买楚军中的将士，使他们散布谣言说："钟离眛等人身为楚军大将，功卓著，然而却不能裂地封王，因此想同汉军结成联盟，消灭项王，瓜分楚国的土地，各自称王。"

项羽本来生性多疑，听到这种议论后，就派使者到汉军探听虚实。陈平让侍者准备最高规格的菜肴，叫人端去，但一见楚使，故弄玄虚作吃惊地说："我以为是亚父的使者，原来是项王的使者。"于是吩咐把菜肴端走，换上粗劣的食物。楚使见此情景，极为生气，回去后一一告诉了项王。项王于是怀疑起范增来，当时范增建议项羽迅速攻下荥阳城，但项羽就是不采纳，气得范增发怒说："天下大事大体上已成定局了，大王自己干吧！请求赐还我这把老骨头，退归乡里。"不料项王准其所请。范增在回家途中，因背上毒疮发作，猝然而死。陈平略施小计，竟使项羽失去第一谋士，楚汉成败，由此可知。以

后，大将周殷在英布引诱下叛楚，钟离昧也因遭猜忌而得不到重用。陈平的奇计竟产生了如此巨大的效果，可见谋略的力量啊。

第二计是公元前204年5月，陈平在荥阳设计乔装诱敌，使刘邦得以逃走。第三计是公元前203年11月，汉军大将韩信在平定齐地以后，想自立为代理齐王，派使者向汉王报告。刘邦听后脱口大骂韩信，但却被陈平、张良阻止了。陈平让刘邦顺水推舟，封韩信为齐王，这样，避免了可能发生的兵变，以至形成楚、汉、齐三足鼎立之势。第四计是在楚、汉大战后，项羽率领部队东归，刘邦也想引兵西返。此时，陈平、张良再次不谋而合，他们都以谋略家敏锐的洞察力，看到了项羽的困境，建议派兵追击项羽，终至在垓下全歼楚军，赢得了楚汉战争的胜利。

◇ 姚广孝一步登天激流勇退

姚广孝（1334～1418年），长洲人。因家贫，14岁剃度出家，当了和尚，法名道衍。洪武三十一年（公元1398年）朱元璋去世，皇太孙继位后削除诸王兵权，燕王朱棣很有实力，姚广孝以利害喻之，以相术惑之，使之起兵，朱棣终于在他的帮助下废建文帝，夺得帝位。姚广孝功成后不受高官，依然为僧，并以其超众的文才帮助解缙等纂修了世界上最早和最大的一部百科全书：《永乐大典》。

在古代社会里，佛教盛行，和尚自然很多。历代王朝，风云变幻，政权交替，献谋進计者亦不可胜数，但集和尚和权谋家于一身者，可谓少之又少矣，因为这两者是那么不和谐。姚广孝却正是一个将两种矛盾着的角色集于一身的神秘而奇特的人物。

姚广孝少年家贫，正赶上元末动乱，丧失父母，因只身无依，四处流荡，被好心的和尚引进山门，剃度为和尚，法名道

衍，字斯道，但紧闭山门苦苦修行决不是他的真正心愿。他本就聪明，少年敏求，善写诗词，岂能在山中隐行一生？于是，他向道士席应真学习阴阳术数之学，并与诗人、文学家王宾、高启、杨孟载等相交甚密，一颗深藏在光头和尚体内的心，早就不知飞向何处。

明朝洪武年间，朝廷下诏，命精通儒术的名僧集于礼部考试，姚广孝被选送应试。由于才学出类拔萃，考试名列前茅。本可授予官职，但他不愿受封，仅接受僧服之赐，似乎一真正僧人。然而归返途中，经北固山，凭吊古迹，缅怀古贤，姚广孝为诗成篇，大发感慨。诗中钦羡古人建功立业，封侯做霸，一种投身政治斗争的激情已流露无遗。他的同行伙伴宗泐闻之，也发觉"此诗虽好，不过岂是释门词语"。可见，姚广孝拒不受官，并非其想与尘世断绝。他甚至连激烈的政治斗争也无所惧，还怕什么？只不过是时机未到而已。

是的，作为一个智者，姚广孝之所以不肯轻易出仕为官，是有着很深远的考虑的。若为一个小吏，终日忙忙碌碌，官场里关系复杂，盘根错节，自己没有什么靠山，又是一个和尚出身，将很难立足，升迁的机会绝无仅有，获罪的风险却将时时存在，政治生命随时都可能夭折。因而他要不动声色地等待更加有利的时机的到来。

时机终于出现了。洪武十五年（公元1382年）八月，皇后马氏死去，明太祖朱元璋命选有道高僧侍奉诸王，为诸王诵经祈福。宗泐此时官为左善世，他对老朋友道衍的才学颇为了解、钦佩，遂向明廷举荐。姚广孝这次没有拒绝，这样，他可以一下子就步入明王朝最高统治阶层，窥测方向，以图一展其奇才大志。他与明太祖第四子朱棣相见交谈，甚为投契，彼此顿生相见恨晚之感。

洪武三年（公元1370年），朱棣被封为燕王。洪武十三年（公元1380年）朱棣乘船北上。姚广孝认为朱棣"智勇有大

略”，正是心目中寻觅已久的明主，如果能助他以成大业，功名富贵，岂不一蹴而就？因此他毅然跟随朱棣北上，来到北平。一场夺取皇位的闹剧早在此时或此前就已经酝酿开始了。

然而，明太祖朱元璋在应天（今南京）通统全国，雄威尚在，以子逆父，天下将不容，主意是不能往这上面打的，只有等朱元璋死后，再做筹谋。于是，姚广孝极力撺掇朱棣想尽办法向朱元璋表示忠心和才能，希望朱棣能直接成为朱元璋指定的继位者。

但是，北平距应天十分遥远，朱棣要想去应天，还得朱元璋批准，使者往返，又难尽己意，这对朱棣是很不利的。姚广孝建议先谋臣下，再谋近人，使君侧尽为自己心腹。朱棣听从了他的计谋，遂派姚广孝携重金收买笼络宫廷里各级官吏，连朱元璋最宠爱的妃子也被姚广孝收拢，常在朱元璋面前说朱棣的好话。姚广孝之计果然奏效，朱元璋想让朱棣继位的意思也常常表现出来。

这可惹恼了其他一些窥视帝位的人。他们立即行动起来，打击朱棣的势力。有一次，朱元璋的宠妃正在夸奖朱棣，旁边一个宦官忽然问道：“娘娘怎么知道朱棣的事情，他离京城这么远，谁告诉你的？”朱元璋听完，心头一愣，觉得事出有因。虽然以罪名杀了那位宦官，却从此对朱棣怀有戒心，再也不提让他继位的事了。

洪武三十一年（公元1398年），明太祖朱元璋病死，皇太孙即位为建文帝。建文帝即位后，着手削藩。姚广孝劝燕王举兵反事。从此，燕王朱棣的军队与朝廷军队展开了拉锯战，一打就是三年。燕王往往“亲战阵，冒矢石，以身先士卒。常乘胜逐北。然亦屡濒于危”。“所克城邑，兵去旋复为朝廷守。仅据有北平、保定、永平三府而已”。战争的胶着状态令燕王朱棣十分着急，因为朝廷统治着大部分疆域，地广人多，兵力充足，供应及时，而处于反叛地位的他物资供应常靠掠取，兵源

又少，长此以往定将以失败而告终。朱棣忧心忡忡，野心渐去，姚广孝察觉到朱棣已明显不满自己了。他托病藏在家中，暗中思考着进一步的对策。

一天，朱棣到姚广孝那里探病，一见姚广孝满面红光，颇为气愤。他质问姚广孝，自己统兵征战，何故他却没病装病，躲在家里？姚广孝听到质问，却不回答，只是回问近来战事如何。朱棣气愤地诉说了近来的遭遇。姚广孝听完，微微一笑，对朱棣说："三年用兵，我已尽力了。尽人之力，而不能取得更多的地盘，不如放弃这个打算吧。"朱棣听说，怒气冲天："难道你是说我该自缚家人，到应天请罪吗？"姚广孝急忙摇手，连说："不然。"接着又问朱棣："主公以为争得一城一邑事大还是得到江山事大？"朱棣被问得莫名其妙，"不得城邑，怎得江山？"姚广孝说："三年来，我们在北平附近拔州克县，虽无所成，但亦无所败。朝廷昏庸，没有能力威服我们，只限于击东应东，击西应西，把大部分兵士用来防守我们的进攻。主公请想一想，应天这个大本营会有多少兵力防守呢？"朱棣听言，眼前一亮，急忙问道："以你看来，该当如何？"姚广孝肃容而起，手指南方说："毋下城邑，疾趋京师。京师单弱，势必举。"朱棣闻言，击掌叫绝，"你何不早出此计，令吾空劳三载！"姚广孝说："主公此言差矣，若早趋京师，京师有备，事不可成。游荡骚扰三载，才使朝廷大兵主力悉数北调，京师空虚，故曰无此三载之力，亦无今日之功也。"朱棣顿首，急令大军南攻，假掠州县，实际上只是一战即去。朝廷军队来援，报已经离去，正自错愕，又有报朱棣大军复来矣。

燕王朱棣大军主力从爱文帝三年（公元 1401 年）十二月破釜沉舟，出师决战，远袭京师，第二年正月由馆陶渡黄河逼徐州。三月设伏肥河大败平安军，五月攻下泗州，此后克盱眙，趋扬州，迅速到达长江北岸，离应天仅一江之隔。而在北平一带朱棣仅留一部分军队佯攻骚扰各处。直到这时，应天朝

廷才明白过来，然而回救已然不及。朱棣大军甩掉了所有围追之师，四五个月便兵逼应天，出兵之速，运兵之神令人匪夷所思。若无姚广孝之谋，不知何年何月才到京城呢。建文帝根本没有料到朱棣有此一举，惊慌失措，割地求和，朱棣自然不予理会。六月，朱棣挥师自瓜州破江，围应天。应天守将见建文帝大势已去，开门献城，应天失落。建文帝不知所终。

佯攻他处却以主力之师直袭空虚的京师，这一策略，抓住了建文帝的要害，成为朱棣夺取政权的关键性谋略决策。仅以此，姚广孝不但可以位列朱棣王朝的功臣之首，而且也足以挤身于中国古代杰出谋略家的行列。

建文帝四年六月，朱棣攻下应天，继承帝位，改号永乐，史称成祖。论功行赏，姚广孝功推第一。

成祖即位后，姚广孝位势显赫，极受宠信。永乐二年（公元1404年）四月拜资善大夫太子少师，复其性，赐名广孝。成祖与语，称少师而不呼其名以示尊宠。然而当成祖命姚广孝蓄发还俗时，广孝却不答应；赐予府第及两位宫人时，仍拒不接受，他只居住在僧寺之中。他终生不娶妻室，不营私产。将朝廷所赐金帛财物散给宗族乡人。惟一致力其中的，是从事文化事业。曾监修太祖实录，还与解缙等纂修《永乐大典》。

永乐十六年（公元1418年）三月，姚广孝84岁时病死。

著名“相者”袁珙见姚广孝后，对他的相貌十分惊奇，叹曰：“此僧人何其奇异，目成三角，如同病虎，性情必然嗜杀，然智谋不下于刘秉忠。”姚广孝超群的智谋确是应该加以研究的。在明王朝初年那风云变幻、惊心动魄的政治舞台上，姚广孝身披袈裟，口宣佛号，以一个和尚的身份掩饰自己，殚精竭虑的策划兵变，导演了一出复杂而又尖锐的历史话剧。他功高不受赐，终以僧归西，反映了他对统治阶级上层残酷倾轧的清醒认识和明哲保身的老谋深算。他在晚年呕心沥血地著书立说，为中国文化做出了贡献。然而，姚广孝“偏要放下经卷，

横来招是搬非”，令叔侄相残，天下百姓方患元末战乱之苦，又招内乱之灾，死人无数，血流成河，却是不能肯定的，为他的智慧和谋略涂上了厚厚的阴影。

■ 为人之道厚心奇学三十：以柔克刚

——“人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则灭，木强则折；强大处下，柔弱处上。”“天下莫柔于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。”

这是中国古代思想史上闪烁着朴素辩证思想的哲学家、被称为道家鼻祖的老子写在《道德经》上的两段话。他在人类和草木生存现象中体悟到刚与柔的辩证关系，用水的例子说明柔以制刚的道理。

◇ 上善若水，柔能克刚

老子说：“上善若水，水善利万物而不争。”水总是往下流，处在众人最厌恶的地方，流入最卑微之处，站在卑下的地方支持一切，与天道一样恩泽万物。水没有形状，在圆形的器皿中，它是圆形；放入方形的容器，则是方形。但是水可为滔天巨浪，摧枯拉朽，吞噬一切，可凿岩穿石，水滴洞穿。它又拥有绝对的力量，它是至柔至刚的完美结合。

“柔”被弱者利用，可以博得人同情，很可能救弱者于危难之间。弱者之柔很少有害，往往是弱者寻找保护的一个护身符，穆嬴夫人就是靠了她的柔情而使赵盾等君臣放弃了废弃太

子另立国君的念头，而仍然立太子为君。

春秋鲁文公六年（公元前621年），晋国君主晋襄公死了，太子夷皋年龄很小，少不更事，朝内一片混乱，诸大臣各有主张，都希望立一个对自己有利的人为国君。他们各自保荐的王子，有的是已受他们控制，上位后他们就可挟天子而号令天下；有的是王子很信任他们，登上王位后必定重用他们。在这些臣子中，有两个人势力最为强大，竞争最为激烈，互相排斥，互相攻击，都希望击败对方而立自己举荐之人，赵盾想立襄公的弟弟公子雍，而贾季则想立襄公的另一个弟弟公子乐。当时两公子都不在晋国，必须从国外把他们接回来。赵、贾的竞争开始在迎君方面展开。贾季派人去陈国接公子乐回晋，他动作迅速，走在了赵盾前面。眼看公子乐接近晋国疆域，赵盾岂能善罢甘休。他立即派人悄悄地跟上公子乐回晋的队伍，在半路把公子乐截杀了。公子乐死了，赵盾从容不迫地派人前往秦国去迎接公子雍回晋。为了安全起见，秦国派军队护送公子雍上路。

公子乐已死，贾季知道自己大势已去，也就无心再与赵盾争权。此时形势，公子雍似乎已坐定晋国君位无疑。眼看各大臣趁襄公驾崩之际纷纷争权夺利，拥立自己一派的公子，国内局势大乱，襄公夫人穆嬴作为一个软弱妇人，也无计可施。只是看着年幼的太子就要失去继承君位的权利，而且很有可能遭受暗算，而自己一个妇道人家，没有什么强硬手段可以控制群臣，那该怎么办呢？她觉得自己应该为先帝和太子做点什么，但是也只能使出哀兵之计，力图以柔克刚。事实上在当时的情势下，以她们幼儿寡母的力量恐怕也别无他法可想。

每次群臣朝会议事，穆嬴就抱着小太子在朝堂痛哭，说："先君到底在哪一点上有过失？年幼的太子有什么罪？太子虽然还小，但总也还是先君亲自册立的，难道谁说废就可以废

吗？废掉嫡嗣而去从外边迎立新君，你们把太子放在哪里？你们不怕坏了祖制么？你们眼里还有先祖还有君王吗？先君啊，今日我们孤儿寡母任人欺凌，你就不能睁睁眼显显灵么？”她往往掩面长泣，太子年幼，见母后伤心流涕，虽不明白怎么回事，却看也看得伤心，也就在一旁跟着放声大哭。到伤心处，母子抱成一团，泣声如诉，场面甚是凄凉感人。群臣即使不以为然，却也不免有些心酸，次数多了竟也开始逐渐地有了作贼心虚的感觉。

穆嬴还经常在散朝后抱着太子去赵盾家里，以情动之，说：“先君倚重您，临终之前抱着这个孩子把他托付于你。先君的殷殷叮嘱，无尽的信赖，担心而又满怀希望的目光，妾身都还清清楚楚地记得，您难道就忘了吗？先君担心太子年幼，但因为您那么恳切地答应照顾太子，他也就放心地去了。而今您却要废黜太子，您难道不想一想先君对您的厚待和重托吗？丈夫岂可不忠君？丈夫岂可不守信？百年之后，您打算如何去见先君呢？而且，太子何辜啊！”赵盾一面于情不忍，一面担心这样下去会闹得人心惶惶，国内将不得安宁，而且会让自己失去人心，自己拥立的新君也将失去人心，那样岂不是得不偿失。于是他与群臣商议，派军队去拦截秦国护送公子雍的军队，不让公子雍进入晋境，仍然立太子夷皋为君，就是晋灵公。

“柔”若被正者利用，则正者更正，为天下所敬佩。正者之“柔”，往往是为人宽怀，不露锋芒，忍人所不能忍。

宋代的韩琦就是这方面的典范。韩琦曾经同范仲淹一道共行新政，北宋时长期担任宰相职务，他在战场上从不妥协退让。抵御西夏时，曾有“军中有一韩，敌人听了就胆寒”的威名。但在为人处事上，他却能做到柔韧不发，成熟练达。有一年，他与同僚王拱辰、叶定基等人在开封府主持科举考试，

王、叶二人经常为考生卷子的优劣争得面红耳赤，韩琦生性好静，并不恼火，只是听而不闻，视而不见，坐在桌前专心判卷。没想到人不找事儿事儿找人，王拱辰气韩琦不帮自己说话，跑过来对韩琦嚷道："我说你在这里练习气度那？"韩倚听了这带刺的话，不但不生气，反而赶紧好言好语地赔不是说："实在抱歉，不知你们在争论什么事啊。"同处一室，二人大声争吵，韩琦不可能没听到。但是当二人都吵得像斗红了冠子的公鸡时，你该向着哪一方？你无论向着谁都不高兴的。这不，韩琦还没有张嘴，王拱辰已经跳来向他吹胡子瞪眼了。出人意料的是，韩琦居然给闹事者赔了不是。这样一来，看你还有何话可说。当时二人就都蔫了。事后，韩琦耐心地做了二人的工作，很容易就把事情解决了。

韩琦在定武统帅部队时，夜间伏案办公，一名侍卫拿着蜡烛为他照明，那个侍卫不小心一走神儿，蜡烛烧了韩琦鬓角的头发，韩琦没说什么，只是急忙用袖子蹭了蹭，又低头写字。过了一会儿一回头，发现拿蜡烛的侍卫换人了，韩琦怕主管侍卫的长官鞭打那个侍卫，就赶快把他们召来，当着他们的面说："不要替换他，因为他已经懂得怎样拿蜡烛了。"军中的将士们知道此事后，无不感动佩服。按理说，侍卫拿蜡烛照明时不全神贯注，把统帅的头发烧了，本身就是失职，韩琦责备一句也是应该的，即使不责备，挨烧时"哎呀"一声也难免。可他不但忍着疼没吱声，发现侍卫换人了还怕侍卫受到鞭打责罚，极力替其开脱。他这种容忍比批评和责罚更能让士兵改正缺点，尽职尽责，对他不肝脑涂地才怪呢？而且韩琦统帅的是一个大部队，事情虽小，影响却大，上上下下一知晓，谁不愿意为这样的统帅卖命。

韩琦镇守大名府时，有人献给他两只出土的玉杯，这两只玉杯表里毫无瑕疵，是稀世珍宝。韩琦非常珍爱，送给献宝人

许多银子。每次大宴宾客时，总要专设一桌，铺上锦缎，将那两只玉杯放在上面使用。结果有一次在劝酒时，被一个官吏不小心碰到地上摔个粉碎。在座的官员惊呆了，碰坏玉杯的官吏也吓傻了，趴在地上请求治罪。可韩琦却毫不动容，笑着对宾客说："大凡宝物，是成是毁，都有一定的时数的，该有时它就出来了，该坏时谁也保不住。"说完又转过脸对趴在地上的官吏说："你偶然失手，并非故意的，有什么罪呢？"这番话说得十分精彩！玉杯已经打碎，无论怎样也不能复原，叱骂、责打一顿肇事者吧，徒然多了一个仇人，众位宾客也会十分尴尬，好端端一场聚会便不欢而散，也会大大有损自己的形象。而他此言一出，立刻博得了众人的赞叹，而肇事者对他更感激涕零，恐怕给他做牛做马也心甘情愿，这就叫做会处事。

元代吴亮在谈到韩琦时说："韩琦器量过人，生性淳朴厚道，不计较疙疙瘩瘩一类的小事。功劳天下无人能比，官位升到臣子的顶端，但不见他沾沾自喜；他所担任的责任重大，经常在官场的不测之祸中周旋，也不见他忧心忡忡。不管什么情况下，他都能做到泰然处之，不被别的事物牵着走，一生不弄虚作假。在处事上，被重用，就立于朝廷与士大夫们公平议事；不被重用，就回家享受天伦之乐，一切出自真诚。"

"柔"还有可能被奸者、邪者所利用，这就很可能是天下之大不幸。他们往往欺下罔上，无恶不作；在强者面前奴颜卑膝，阿谀奉承，在弱者面前却盛气凌人，欺横霸世。他们以"柔"来掩盖真实的丑恶嘴脸，让人看不到他的阴险毒辣，然后趁你不注意狠狠地戳你一刀。这才是最可怕的。宦官石显虽不能位列三卿，但也充分利用皇帝对他的宠信而日益骄奢淫逸，滥施淫威。在皇帝面前他却显出一副柔弱受气的小媳妇神态，不露一点锋芒，以博得皇帝的同情和信赖，藉此却又更加胡作非为。严嵩是一代奸相，可谓赫赫有名，恐怕要永留骂名

于后世了，他奸也是奸得很有水平，把个皇帝玩得团团转。奸贼在皇帝面前往往是以忠臣的面孔出现的，总是显得比谁都忠于皇上忠于天朝；而在皇帝背后却欺凌百姓，玩弄权术，恶名昭著。正是这种人才善于耍手腕，以他的所谓“柔”来战胜他的敌人，达到他不可告人的目的。他们往往长于不动声色，老谋深算，满肚子鬼胎，敌手往往来不及防备便遭暗算。

柔并不等于弱，刚也并不一定等于强，关键在于人怎样去利用它，怎样恰到好处地利用它。

柔中含刚，刚中存柔，刚柔相济，不偏不倚，才是中国人处世的正宗。这一理想化的处世方式，一个小小的太极图表现的最为形象。在一个圆圈中有一个白色的阳鱼和一个黑色的阴鱼，阳鱼头抱阴鱼尾，阴鱼头抱阳鱼尾，互相纠结，浑融婉转，恰成一圆形，无始无终无头无尾，无前无后，无高无下。最妙的是阴鱼当中有阳眼，阳鱼当中有阴眼，相互包容，相互蕴含，相互激发，相互转化而又相互促生。

不论在历史中还是现实中，刚者居多，柔者居少，若能以柔为主，寓刚于柔，其表现方式往往就是“柔道”。然而，尽管“柔道”是治国治民、为人处世的最佳方法，却由于贪婪、暴躁、逞一时之快、急功近利、目光短浅等人性中的弱点，人们一般不去施用，或是施行得不好。中国历史上的许多以“柔道”处世，以“柔道”治国的成功事例，早已证明“柔道”比“刚道”更加行之有效，其事半功倍、为利久远之特点，更是“刚道”所远为不及的。

春秋战国时期，“楚归晋知罃”的故事十分著名，其原因就在于知罃能够不卑不亢、外柔内刚地对待楚王。当时，晋国人把从楚国那里俘虏来的楚国公子及楚国大臣的尸首交给了楚国，希望能够换回包括知罃在内的晋国战俘，楚王答应了。在送别知罃的时候，楚王问道：“你怨恨我吗?”知罃回答说：

"两国交战，我没有才能，不能胜任自己的职务，所以做了俘虏。君王的左右没有用我的血来祭鼓，而让我回国去接受杀戮，这是君王您的恩惠。我确实没有才能，又能怨恨谁呢?"

楚王又问道："那么，你反而要感激我吗?"知罃回答说："两国各为自己的百姓打算，希望能让老百姓平安，各自抑制住愤怒，互相原谅。两国都释放各自的战俘，以结成友好。我又能感激谁呢?"

楚王又问："你回去以后，用什么来报答我呢?"知罃说："我没有什么怨恨，也没受大王的什么恩德，我不知道该报答什么!"楚王说："即使是这样，你也要告诉我些什么。"知罃不卑不亢地说："好吧！托君主的福，作为囚犯，我能回到晋国，我的国君如果杀了我，我死而不朽。如果由于君王的恩而赦免了我，或是君王同意把我杀掉祭拜祖先，那我也死而不朽。如果蒙君王恩宠，再让我承袭原职，按次序担任晋国的政事，率领一部分军队驻守边城，即使遇到楚国的文武官员，我也不会违反礼仪，不会有二心，只好竭尽全力，尽做臣子的本分。如果说有报答的，这就是我要报答大王的。"

楚王听了这番话，知道不能折服他，就对大臣们说："晋国的臣子真是无法争取啊!"于是，楚王用隆重的礼节把知罃送回了晋国。

楚王对知罃的这番谈话，大概有两个意图，一是想找个空子折辱晋国的战俘，一是想留下一些后路，为将来的楚、晋作战争取晋国的人心。但知罃始终不亢不卑，据实而答，逐次回驳，弄得楚文王灰头土脸又无可挑剔，最后只好以礼相送。知罃的这种以柔为主、柔中寓刚的答辩成为千古名论。

汉朝的开国皇帝刘邦有时也能施行"柔道"。在楚、汉相争之时，项羽曾任用季布去攻打刘邦，季布多次把刘邦打得十分狼狈，甚至差点抓住刘邦，所以刘邦十分憎恨季布。西汉刚

刚建立，刘邦就急不可耐地发布了一道命令，悬赏一千两金子捉拿季布，有胆敢留藏季布的人，诛杀本人及其父兄全家。

季布藏到了濮阳一个姓周的人的家里，那人说："汉朝搜查您非常急迫，快要搜到我的家里来了，您如果愿意听我的话，我才敢献出我的计策，如果不听，我就自己先抹脖子算了，免得连累全家。"季布听了他的话，他就给季布剃光了头发，脖子上套上铁圈，穿着发毛的破衣服，装在卖棺材的车里，卖给了当时著名的大侠朱家，朱家知道他是季布，还是买下了，并将他安置在田间的屋舍里。然后，朱家到了洛阳，见到了汝阴侯滕公，劝他说："季布有什么罪过吗？臣子各为其主，那是做臣子的职责啊！项羽的部下难道都能杀干净吗？现在皇上刚刚坐稳天下，却为自己的私怨去搜捕一个人，这向天下人显示皇上的胸怀是多么狭窄啊！而以季布的贤能，汉朝又搜捕得这样紧急，这不是逼迫他向北逃往匈奴，或是向南逃往越地吗？把豪壮而勇敢的人赶往敌国，这就是楚王的尸体遭到伍子胥鞭打的原因啊！您为什么不偷空给皇上说说这件事呢？"

滕公心里知道朱家是个大侠客，季布一定藏在他的家里，但又觉得朱家说得很有道理，便在上朝议事的时候说了上述的话。刘邦果然被说服了，赦免了季布。

季布变刚为柔，能伸能缩，在当时也赢得了美名。刘邦还召了季布，拜他为郎中。

刘邦因为赦免了季布而安定了人心，特别是那些过去与刘邦为敌而准备谋反的人都安下心来，奉事汉朝，刘邦也得了个气度豁达的好名声。

◇ 刘秀借"柔道"而有天下

在中国历史上，能够从始至终地贯彻"柔道"的人，当数东汉的光武帝刘秀，他不仅在为人处世上以"柔"为主，在政

治、军事诸方面也都体现出了这种精神，应该说他是以善玩“柔道”而取得巨大成功的开国皇帝。

刘秀生于公元前6年12月，是汉高祖刘邦的九世孙。其父刘钦是南顿县令，在刘秀9岁时病故，此后，刘秀与哥哥刘縯便被叔叔收养。据说刘秀身长七尺三寸，美须眉，大口隆鼻，生有帝王相。兄长刘縯独有大志，好养侠客，而刘秀却好稼穑佣耕。一次到亲戚家做客，宾朋满座，贵客云集。其主人蔡少公精通图谶之学，在述及谶语时说道："将来刘秀必为天子。"原来王莽的大臣刘歆精通谶文，故改名为刘秀，大家也以为是大臣刘秀。谁知座上忽起笑声："怎见得不是我呢？"大家回头一看，竟是刘縯的弟弟刘秀，不禁一阵哄堂大笑。

刘秀思虑谨密，言语不苟，与人相交，也不记小怨，喜怒哀乐不行于色，史书上曾称赞他为人"谨厚"。在他28岁的时候，王莽的"新政"很不得人心，加上天灾人祸，各地的农民纷纷起义，尤其是绿林、赤眉两支起义军，声势浩大，直可与王莽军一较高低。在这种风起云涌的形势下，刘秀借南阳一带谷物歉收，与兄刘縯谋划起义，得众七八千人。

刘秀起义后，逐渐与当地的其他起义军汇合，一度并入绿林军。公元23年2月，绿林军为了号召天下，立刘秀的族兄刘玄为帝，年号更始，绿林军的势力得到了迅猛的发展，以至王莽"一日三惊"。王莽纠集新朝主力约四十万人，号称百万，派大司空王邑、大司徒王寻率领，直扑绿林军。刘秀等人放弃阳关，率部退守昆阳。

昆阳守军只有八九千人，敌人则连营百里，势力太过悬殊。有些人主张分散撤出，刘秀坚决反对，认为如果并力御敌，尚有保全的希望，如果分散突围，必被包围消灭。他亲自率领十三骑趁夜突出南门求救，他说服了定陵、郾城等地的起义军，亲率精兵数千人偷渡昆水，突袭敌人，使敌人手忙脚

乱，阵脚不稳，终至大败。昆阳之战是中国军事史上以少胜多的光辉范例，也为起义军推翻王莽政权奠定了基础。

但不久起义军内部发生了分裂，刘秀的哥哥刘縯被杀。因为自打败了王邑、王寻的军队以后，刘縯、刘秀的威名日盛。这就遭到另一派起义军将领的嫉妒，加上刘縯当初曾反对立刘玄为帝，正好借此进谗，说刘縯不除，终为后患。刘玄懦弱无能，并无主张，便听了人言，准备伺机发动。刘玄借犒军之机，大会群将；刘縯在列，刘秀领兵在外，未得参予。刘玄见刘縯腰佩宝剑，故意说有些奇异，要他献上来观看。刘縯并无防备，把宝剑呈了上去。刘縯的部下见事情不对，暗为刘縯着急，其实刘玄也是想借刘縯献剑之机，说他行刺，以便拘捕。但刘玄手里拿着宝剑，却犹豫起来，欲杀刘縯的诸将忙使人献上玉玦，“玦”与“决”同音，仿效范曾催促项羽杀刘邦的故事，是催刘玄快点决断的意思，但刘玄还是没有下令逮捕刘縯。回去以后，刘縯和诸将谈起这件事，都觉得刘玄无能，不足为虑，也就一笑作罢。

不久，刘玄要杀曾不同意立他为帝的将军刘稷，刘縯知道后，跑到刘玄面前据理力争，刘玄理屈词穷，不能作声，但有些将领则鼓动刘玄拿下刘縯，刘玄的“拿”字刚一出口，刘縯即被人拿下，并立刻推出斩首。

刘秀当时正在父城，听到哥哥被杀，十分悲痛，大哭了一场，立即动身来到宛城，见了刘玄，并不多说话，只讲自己的过失。刘玄问起宛城的守城情况，刘秀归功于诸将，一点也不自夸自傲。回到住处，逢人吊问，也绝口不提哥哥被杀的事。既不穿孝，也照常吃饭，与平时一样，毫无改变。刘玄见他如此，反觉得有些惭愧，从此更加信任刘秀，并拜为破虏大将军，封武信侯。

其实刘秀因为兄长被杀而万分悲痛，此后数年想起此事还

经常流泪叹息。但他知道当时尚无力与平林、新市两股起义军的力量抗衡，所以隐忍不发。刘秀的这次隐忍，既保全了自己，又在起义军中赢得了同情和信赖，为他日后自立创造了一定条件。

等到起义军杀了王莽，迎接刘玄进入洛阳，刘玄的其他官属都戴着布做的帽子，形状滑稽可笑，洛阳沿途的人见了，莫不暗暗发笑。惟有司隶刘秀的僚属，都穿着汉朝装束，人们见了，都喜悦地说："不想今日复见汉官威仪。"于是，人心皆归刘秀。

刘玄定都洛阳以后，便欲派一位亲近而又有能力的大臣去安抚河北一带，刘秀看到这是一个发展个人力量的大好机会，便托人往说刘玄，刘玄同意了这个请求，刘秀就以更始政权大司马的身份前往河北。开始了扩张个人势力、建立东汉政权的活动。

当时的河北有三股势力，最大的是王郎，他自称是刘邦的后代，号召力很大，其次是王莽的残余势力，再次是铜马、青犊等农民起义军。刘秀在河北每到一地，必接见官吏，平反冤狱，废除王莽的苛政，恢复汉朝的制度，释放囚犯，慰问饥民。所做之事，均都顺应民心，因而官民喜悦。

当时，有一个叫刘林的人向他献计说："现在赤眉军在黄河以东，如果决河灌赤眉，那么百万人都会成为鱼鳖了。"刘秀认为这样太过残忍，定会失去民心，就没有这样做。

刘秀初到河北之时，兵少将寡，地方上各自为政、无人听他指挥，虽能"延揽英雄，取悦民心，立高祖之业"，但毕竟没有大量军队。他为王郎所追捕，曾多次陷入窘境。后来，他逐渐延揽了邓禹、冯异、寇恂、姚期、耿纯等人才，又假借当地起义军的名义招集人马，壮大声势，并联合信都、上谷、渔阳等地的官僚集团，才算站住了脚。由于他实行"柔道"政

策，服人以德不以威，众人一旦归心，就较为稳定。

刘秀认为“柔能制刚，弱能制强”，他多以宽柔的“德政”去收揽军心，很少以刑杀立威，这一点，在收编铜马起义军将士时表现得最为突出。当时，铜马起义军投降了刘秀，刘秀就“封其渠帅为列侯”，但刘秀的汉军将士对起义军很不放心，认为他们既属当地民众，又遭攻打杀掠，恐怕不易归心。铜马义军的将士也很不自安，恐怕不能得到汉军的信任而被杀害。在这种情况下，刘秀竟令汉军各自归营，自己一个人骑马来到铜马军营，帮他们一起操练军士。铜马将士议论说：“肖王（刘秀）如此推心置腹地相信我们，我们怎能不为他效命呢?”刘秀直到把军士操练好，才把他们分到各营。铜马义军受到刘秀的如此信任，都亲切地称他为“铜马帝”。

在消灭王郎以后，军士从王郎处收得了许多议论刘秀的书信，如果究查起来，会引起一大批人逃跑或者造反。刘秀根本连看都不看，命令当众烧掉，真正起到了“令反侧子自安”的效果，使那些惴惴不安的人下定决心跟刘秀到底。

公元25年，刘秀势力十分强大，又有同学自关中捧赤伏符来见，说刘秀称帝是“上天之命”，刘秀便在诸将的一再请求下称帝，年号建武。称帝之后，便是和原来的农民起义军争夺天下，此时，他仍贯彻以柔道治天下的思想，这对他迅速取得胜利起到了很大的作用。

刘秀轻取洛阳就是运用这一思想的成功范例。当时，洛阳城池坚固，李轶、朱鲔拥兵三十万，刘秀先用离间计，让朱鲔刺杀了李轶，后又派人劝说朱鲔投降。但朱鲔因参与过谋杀刘縯，害怕刘秀复仇，犹豫不决。刘秀知道后，立即派人告诉他说：“举大事者不忌小怨”，朱鲔若能投降，不仅决不加诛，还会保其现在的爵位，并对河盟誓，决不食言。朱鲔投降后，刘秀果然亲为解缚，以礼相待。

公元前27年，赤眉军的樊崇、刘盆子投降，刘秀对他们说："你们过去大行无道，所过之处，老人弱者都被屠杀，国家被破坏，水井炉灶被填平。然而你们还做了三件好事：一件是攻破城市、遍行全国，但没有抛弃故土的妻子；第二件是以刘氏宗室为君主；第三件事尤为值得称道，其他贼寇虽然也立了君主，但在危机时刻都是拿着君主的头颅来投降，惟独你们保全了刘盆子的性命并交给了我。"于是，刘秀下令他们与妻儿一起住在洛阳，每人赐给一处宅屋，二顷田地。就这样，刘秀总是善于找出别人的优点，加以褒扬。

刘秀极善于调解将领之间的不和情绪，绝不让他们相互斗争，更不偏袒。贾复与寇恂有仇，大有不共戴天之势，刘秀则把他们叫到一起，居间调和，善言相劝，使他们结友而去。对待功臣，他决不遗忘，而是待遇如初。征虏将军祭遵去世，刘秀悼念尤勤，甚至其灵车到达河南，他还"望哭哀恸"。中郎将来歙征蜀时被刺身死，他竟乘着车子，带着白布，前往吊唁。刘秀的这种发自内心的真诚，确实赢得人心。

刘秀实行轻法缓刑，重赏轻罚，以结民心。他一反功臣封地最多不过百里的古制，认为"古之亡国，皆以无道，未尝闻功臣地多灭亡者。"他分封的食邑最多的竟达六县之多。至于罚，非到不罚不足以惩后时候才罚，即便罚，也尽量从轻，绝不轻易杀戮将士。邓禹称赞刘秀"军政齐肃，赏罚严明"，不为过誉。在中国历史上，往往是"飞鸟尽，良弓藏；狡兔尽，走狗烹；敌国灭，谋臣亡"，但惟独东汉的开国功臣皆得善终，就这一点，就足以说明刘秀"柔道"治国的可取性。

刘秀在称帝之前就告诫群臣，要"在上不骄"，做事要兢兢业业，如履薄冰，如临深渊，日慎一日，等等。在后来的岁月里，刘秀一直始终如一地自戒戒人，这种用心良苦的告诫，虽不能从根本上扭转封建官场的习气，但毕竟起到了一定的作

用。当时军中武将多好儒家经典，就是很好的证明。

刘秀“柔道”兴汉，少杀多仁，不论是军事、政治还是外交等方面都治理得很好。

第六篇　厚心狠学篇：刚毅果断，寡情少恩

楚汉的时候，有一个人，脸皮最厚，心不黑，终归失败，此人为谁？就是人人知道的韩信。胯下之辱，他能够忍受，厚的程度，不在刘邦之下。无奈对于黑字，欠了研究。他为齐王时，果能听蒯通的话当然贵不可言，他偏偏系念着刘邦解衣推食的恩惠，冒冒昧昧地说："衣人之衣者，怀人之忧；食人之食者，死人之事。"后来长乐钟室，身首异处，夷及九族，真是咎由自取。他讥诮项羽是妇人之仁，可见心不黑，做事还要失败的，这个大原则，他本来也是知道的，但他自己也在这里失败，这也怪不得韩信。

——李宗吾厚心狠学智语

恐惧是使人产生依赖、服从心理的极好办法，以种种手段使百姓总是生活在不断的、持续的恐惧中，统治的效果必能最佳。

巍巍皇威，赫赫君势，森严礼仪，浩浩皇权，体现着皇帝的至高无上、不可僭越、无比尊贵和"万世流芳"。每一朝代皇帝登基，首先便是建立"贵有常尊，贱有等威"的等级秩序，以"昭文章，明贵贱，辨等列，顺少长，习威仪"，形成金字塔的权力结构。作为塔尖的皇帝，其威赫仪礼，无不体现

着其权力的隆重与独裁。

■ 为人之道厚心奇学三十一：杀人立威

——佛家劝人向善，不可杀生，儒家教化要施行仁政，爱民如子．然而，真实的世态人情是：不杀无以立威，建功必要杀人。杀人要有明确的目的，做到杀之有道，但不一定杀之有理。

战国中后期法家代表人物慎到以“贵势”独步天下。慎到说，儒家认为道德伦理在政治实践中处于主宰地位，显然有悖现实。古圣先贤尧之道德品质毋庸置疑，但在他未成为帝君之前，却不能使其邻君听其感召、使唤，及至他南面称王，就使天下令行禁止。由此，慎到总结说，圣贤屈服于不肖，为道德品质低下者统治的原因，是因为圣贤之人权势轻；不肖者能够听从圣贤之言，不敢为非作歹，其原因在于圣贤权重，能够控制局面。圣贤不一定能屈服不肖小人，而权势足以使圣贤屈服。

君王生命的安危与帝王家族的命运就掌握在权势中。慎到与韩非提出许多君主“贵势”、“保势”的手段，其中一个著名观点就是“势不两立”，即绝对不能树立一个威望与君相媲美（忠良）、权威与君相抗衡的人（权臣），此种臣属就是外异于君主权势的“两”。因而，君主绝不能够尊贤、信人，使臣得而威高权重，与君争势，必须采取一切断然手段，去掉“两”或产生“两”的可能。

◇ 述律皇后快刀斩乱麻

公元926年7月，一生戎马征战的辽太祖阿保机驾崩于扶

余城（奉天开原县），国家大政一下子落到了皇后述律平的肩上。翌日，“皇后称制，权决军国事。”述律平从容不迫地将丈夫阿保机的灵柩运回。

阿保机的死，使刚烈的述律平在情感及心理上遭受了很大的打击与刺激，甚至似乎有些精神变态。据《契丹国志》记载：阿保机死后，伤心过度的述律平“召诸酋长妻，谓曰：‘我今寡居，汝不可不效我。’又集其夫，立问曰：‘汝思先帝乎？’对曰：‘受先帝恩，岂得不思！’后曰：‘果思之，宜往见之。’遂杀之。”述律平陷入了一种残忍血腥的疯狂中，一口气便杀了百余大将，人为地制造出了百余同她一样的新寡妇，这种阴暗变态的疯狂举措，叫人毛骨悚然。最后，当杀到平州人赵思温时，聪明的赵思温死活不肯去阿保机的墓前送死，述律皇后说：“你与先帝曾非常亲近，为什么不去？”赵思温回答说：“要说与先帝最亲近的，谁能与皇后相比？如果皇后在前面先行，那么为臣的也不敢有所推辞了。”述律皇后说：“我并非不想随先帝于地下，只不过因为当今皇嗣幼弱，国家无主，不能即此甩手，置国家社稷于不顾。”于是砍下自己一只手腕，置于阿保机的墓中，赵思温也因此得以幸免。

述律皇后的屠杀，在其失去理智疯狂杀戮的表象下面，实际掩藏着一种叫人瞠目心骇的目的明确、步骤缜密的理智与冷静。这种“借酒撒疯”式的屠杀，实际上是述律平日后弄权、废立太子的一个必要的铺垫。述律平所杀者尽是些当年随太祖久经沙场，手握重兵，日后足以对述律平构成威胁的战将。不仅如此，以后每当耳边有了不驯或狡诈的人时，述律平就对亲兵说：“替我到先帝的墓所通报一声，然后杀了他。”

当一场空前的大屠杀伴随着隆重的辽太祖阿保机下葬典礼基本完毕后，新寡的述律平便开始冷静地着手解决皇嗣继承的问题了。

按照正常的程序，接下来就该是太子耶律突欲入承大统了。突欲是太祖阿保机与述律平的长子，自幼聪敏好学，外宽内挚，神册元年（公元916年）即被册立为太子。一向跟随太祖东征西讨，阿保机十分看重，为防疆场上的意外不测，特意让他留守东丹国，为人皇王，众臣皆知太祖之意，心中早已将他当做了未来的皇帝。

然而，述律平一心却要将自己喜欢的二儿子耶律德光立为新的皇帝。德光少时即有雄才大略，史称其“貌严重而性宽仁”。经常随同父母参预军国大计，天赞元年（公元922年）即出任大元帅，独立率兵南征北战，立下赫赫战功，成为契丹国的主要军事统帅。述律平很可能暗中已将两个儿子的优劣做过一番比较，显然一向注重军事的她对于“性好读书，不喜射猎”的知识分子型的太子突欲并不满意，认为国家正在草创，需要的还是次子德光这种长于军事的领袖人物。

尽管事先已杀了一大批重臣将领，但述律平欲废太子、重立次子的动意还是遭到了巨大阻力。为此，主意已定的述律平并不退让，而是再次玩弄手中的权柄，对这些老臣们，或杀、或抓、或威胁，进行了强力的压服。为了威慑诸臣，就连述律平的弟弟萧敌鲁的妻子（萧翰的母亲）也“无罪”而被杀。一向以建言劝谏著名的大臣耶律铎臻，述律平嫌他太爱多嘴，索性将他囚禁起来，并发誓说：“哪一天铁锁腐朽了，就把你放出来。”而耶律铎臻的弟弟突吕不，虽然文武双全，屡立战功，也因述律平对他心怀疑心，心惧而逃走。

述律平虽然使用血腥的高压手段，压制住了反对派，可是耶律突欲已被立太子于前，突然废掉，师出无名。于是她想出了一个不以法定储君为原则，改用选举制度。她对手下诸将说：“我对两个儿子都爱，可是立哪一个作皇帝好呢？现在看你们的意见了，我让两个儿子都乘马立于帐前，你们可选择心

中认为堪承大宝者一人，假使认为其人可立，即近前执其马辔。”诸将心里明白，慑于述律平的威势，谁敢忤逆？于是一致争执耶律德光的马辔，高呼：“我等愿事大元帅。”述律平立即满脸挂笑说：“既然是大家一致要立德光，我也不能违反人意。”

皇太子耶律突欲眼睁睁瞅着皇位离他而去，却似乎并没有什么更激烈的反抗，迫于形势，不得不自认倒霉，打碎钢牙吞在肚里，甚至还做出姿态，表示自愿让贤于弟弟耶律德光。

公元927年11月，耶律德光正式登基，群臣上尊号嗣圣皇帝，是为辽太宗，述律平为应天皇太后。

最为凄惨的要算是耶律突欲，辽太宗耶律德光为了要羁縻这位做不到皇帝的哥哥，数度御驾亲临人皇王府第。突欲提心吊胆地回到东丹国，太宗又派了卫士跟着他，等待动静。并另建东平为南京，迁突欲居之。突欲忍气吞声，做出心甘情愿的样子，起书楼于西宫，作《乐田园诗》以明志，表现出绝无政治企图的模样，以防弟弟效法当年唐太宗李世民杀哥哥太子李建成的故技。

后唐明宗李嗣源知道契丹内部发生皇位争夺的磨擦，认为正是削弱契丹的机会，便遣使跨海至东丹，游说突欲奔唐。突欲正愁着没有地方躲避，难得唐明宗邀纳，就留下一首诗而去。诗云：“小山压大山，大山会无力；羞见故乡人，从此投外国。”

不知述律平得知大儿子投奔他国的消息后，是何等的心情，她心底十分清楚，是自己将亲生儿子挤兑得走上这条叛国之路的，虽然这并不是她的本意，但即成事实的伤害与无可奈何的事态无可逆转。作为母亲，还有比母子反目更悲惨的么？为了契丹的国家社稷，她不但牺牲了一只手腕，而且还失去了一个儿子。然而，作为一位性格刚毅的女政治家，或许她认为

这一切都是值得的。

述律平自太祖死后，亲自执政了一年半的时间，通过杀戮、调整，终于渡过了一次次的政治危机，完成了国家大宝继承的过渡，如愿以偿地将二儿子推上了皇帝之位。此后，以应天皇太后的身份退居二线。以后太宗执政的20年间，述律平始终以幕后总顾问的面目，对朝纲大政方针施加影响，而太宗对母亲也十分尊敬，事必"奏太后"，述律太后实质上还是契丹国最高的决策人。

述律平当初弃太子突欲，扶立次子德光为帝的用意，正是要选择一位崇尚武力，能使契丹继续发展的"马背上的皇帝"。而辽太宗耶律德光果然不负母亲的殷望，即位后，便继承太祖的余威，继续对外进行了一系列卓有成效的外交、战略攻势，将契丹国又领上了一个新的强盛发展的台阶。

◇ 金海陵嗜杀稳政局

金代的海陵王完颜亮，本是一个具有非凡才智的皇帝，只因他欲火横流，不仅没能成就一番事业，终致身败名裂。

完颜亮是辽王完颜宗干的次子，其母大氏是宗干的侧室。完颜亮自小聪敏好学，其母大氏又具有良好的文化素养，完颜亮幼承母教，对于汉族文化有着深人的了解。但由于是庶子，所以经常遭受正室徒单氏的歧视，他就不得不委曲求全以求自保。这种青少年时期的经历，造就了他既早熟持重，遇事谨慎而又猜忌残忍、城府莫测的性格。

公元1140年（金天眷三年），完颜亮18岁，由于父亲的庇护，被熙宗封为奉国上将军，其后官职屡得升迁。不久，父亲宗干病逝，完颜亮失去了靠山，幸亏他自小养成了善于察颜观色和见风使舵的性格，所以仍能同王公大臣处理好人际关系，甚至能左右逢源，得心应手。他把小时趋奉徒单氏的本领

运用到官场之上，颇见效果。一次，熙宗跟他谈论太祖开创全国基业的艰难经历，完颜亮装出一副极受感动的样子，涕泣不止，他的态度让熙宗觉得十分难得，博得了熙宗的信任，把他依为干城。因此，完颜亮的官位不断上升，权势也越来越重，由光禄大夫、中京留守、尚书左承、左丞相、右丞相、拜太保、领三省事兼都元帅，可以说是金熙宗时期首屈一指的大权臣。

完颜亮虽大权在握，但并不能掌握自己的命运，因为金熙宗既昏庸猜疑，又残忍好杀，弄得完颜亮大有如临深渊、如履薄冰之感。一次，在完颜亮过生日时，金熙宗赏赐了他很多礼物，皇后听说了，也来赏赐礼物，这本来是很正常的事情，但因熙宗与皇后不和，就大发雷霆，并怒打赐物使者，夺回赏品。这件事使完颜亮惊惧不已，他深深地知道，金熙宗反复无定，喜怒无常，做事不讲规则，自己说不定什么时候就会被他杀死。又有一次，完颜亮被政敌诬告，说自己指使别人诽谤熙宗，结果熙宗不问青红皂白，把完颜亮贬出朝廷。完颜亮只好出京，从中京往南，前往贬所，但只走到了良乡（今北京市房山县），熙宗又派使者把他追回。完颜亮不知何故，十分恐惧，但除了听命返回以外，别无他法。等他返回朝廷，才知金熙宗回心转意，把他任命为平章政事。

这种朝不保夕的宦海生涯促使完颜亮早下决心除掉熙宗。就在这时，平章政事秉德、右丞、驸马唐括辨、大理卿乌带等多位重臣因事被杖责，俱各心怀郁愤，完颜亮就找到他们，与他们商议废掉熙宗的大计。计议已定，又用计让熙宗杀掉了一些忠于他的大臣，于是，朝堂之上就再也无人肯替熙宗效忠了。公元1149年12月9日，完颜亮通过内应，带人闯入熙宗的卧室，杀死了熙宗。完颜亮就在金熙宗的血泊中即位。为了消灭异己力量，完颜亮严密封锁熙宗被杀的消息，当即诈传熙

宗圣旨，以召集众大臣立皇后为由，要大臣们到朝商议。众人丝毫不知就里，匆忙到来，完颜亮便埋伏武士，在朝堂之上捉住了曹国王宗敏、右丞相宗贤，立刻处死。并封秉德、唐括辨为左、右丞相，乌带为平章政事，下令改元天德。

完颜亮夺权后的第一件事就是诛杀熙宗一支的宗室，以稳定自己的权力。当时，太宗一支（即熙宗一支）的子孙在全国各地掌握军政大权，势力很大，如果不早加剪除，日后必定会起兵造反。在这种情况下，完颜亮决定制造借口，诛除熙宗一支，他先与宗本的好友中书令萧玉联系，授意他诬告宗本谋反，萧玉在完颜亮的胁迫之下，不得不从，只好诬告宗本，说秉德在去外地做官时曾与宗本密约，准备约定日期，里应外合，除掉完颜亮。完颜亮拿到了这一“证据”，便派人前去宣召宗本，说是皇上要开一次打马球的盛会，要各地精于马球的贵族大臣前往参加，宗本并未料到完颜亮会加害于自己，便与宗美一起前来。因为宗本、宗美两人实在未曾准备谋反，所以，完颜亮也不审问他们，只是将他们立即处死。在除掉了这两个最有权势的熙宗宗室之后，又杀了东京留守宗懿、北京留守可喜、益都尹毕王宗哲等人，同时还派唐括辨杀死了秉德，甚至连最为老实无能的东京留守宗雅也不放过，他们的家属亦被杀死。这样，太宗子孙有七十余人被杀，宗翰子孙有三十余人被杀，两支宗室无一幸存。通过这次骇人听闻的大屠戮，完颜亮基本消灭了能同他竞争皇位的宗室力量，觉得可以“稳坐江山”了。

◇ 汉武帝杀绝子孙

西汉王朝进展到武帝刘彻时期，呈现最为强盛的中兴局面，但自古以来雄主之朝，子孙多祸，宰相多难善终。汉武帝在位 54 年，竟废 12 位丞相，其中 3 人免职，2 人有罪自杀，3

人下狱处死，仅4人得以善终。

位极人臣的百官之长宰相命运不过如此，其他臣僚更可想而知。武帝前期，丞相府机构庞大，门庭若市，到武帝末年，丞相府门庭冷落，几成马厩、停车场所，与从前不可同日而语，这与武帝屈臣伸君扩充中官尚书职掌，削弱相权以加强中央集权有关，但武帝喜怒无常，嗜杀滥杀也给宰相任职带来极大的影响。大臣视任相为畏途、送命之职守。

武帝太初二年（公元前103年）闰月丁丑，武帝让公孙贺接替刚刚死去的石庆做丞相。公孙贺深知担任相职的危险，坚不出仕，拒不接受相印，跪在地上向武帝求情，痛哭流涕地说："臣本边地之人，一直以鞍马骑射为官，才能不够做宰相，难以胜任。"借口身为武将而不受职。

武帝见他如此伤心害怕，也流泪劝道："扶起丞相。"此时的帝泪，含有无限的帝威，即使赴汤蹈火，你还得担任丞相。公孙贺一听这话，就知道武帝话中有话，流泪之外的真意，十分令人恐惧。现在如果一起身，那么丞相就做定了，所以仍是跪在地上不停求情，不肯起来。武帝见他这样不识抬举，死活不答应，不禁动怒，拂袖而去，公孙贺这才没办法，只好接受任命。

公孙贺部下见他如此三番五次，涕泪交流请辞权势最重的相职，大惑不解，问他原因，公孙贺只是悠悠说道："主上圣明，臣才智不足以相称，恐怕有负重任，从此危险到了。"果然，十多年后，公孙贺因"巫蛊之祸"，被抓下狱，死于狱中，且满门抄斩，成为武帝时期第四位坐事而死的丞相。

"巫蛊之祸"是武帝晚年制造的一桩政治大狱，前后延续三四年，株连至皇后、太子、公主、诸多将相，被杀、自杀者数万人，充分说明"伴君如伴虎"，皇帝神秘叵测、帝威诡秘的特点。

武帝征和元年（公元前92年），年已65岁的武帝接到丞相公孙贺的线报，说抓住了专事传播流言、诽谤朝政的“大奸”朱安世。没想到，公孙贺这是自投罗网，朱安世竟上书控告公孙贺之子公孙敬声与武帝女儿阳石公主私通，指使巫者祭祀求神加祸于武帝，并在往甘泉宫路上埋木偶来暗害武帝，这一下揭开了“巫蛊之祸”的序幕。

武帝自王朝鼎盛后，也步入皇帝的生死、明昏的周期，开始昏愦、荒淫起来。晚年更是后宫妃嫔泛滥，争宠不已，虽然武帝求尽神仙之药、方士之术，但仍难面面俱到，反而更激起妃嫔的争宠欲望。于是后宫祈求巫术，请巫术祭祀或埋木偶诅咒他人，祈祷武帝临幸的风气十分流行，延及社会，上行下效，这种迷信巫术的风尚成为达官贵人们互相效仿的流行时尚。

武帝对此风气深恶痛绝，皇帝愈到年老、死期愈近，越是害怕死亡，对诅咒之风也愈加仇恨，必欲穷追猛打，致使以巫蛊之名打击政敌的冤狱之祸愈演愈烈，在朝中与宫中激起巨变。

上有所好，下必甚焉。昏君与暴主，必有奸佞之臣相伴随，是历史的铁律。这时朝中就有一个专事诬告、穷凶极恶而又深得武帝宠信的奸臣江充。

江充以诬告武帝子赵太子刘丹起家，渐得武帝宠幸，武帝以他为依赖，扩大巫蛊之狱。

武帝时代，多废太子，诸子地位也岌岌可危。到太子刘据时，老昏的武帝对继承人并未彻底确定。一次，江充在路上看到刘据派往甘泉宫朝使者在道路上狂奔，就将使者抓了起来。刘据派人向江充讨还车马和使者，并说：“我并非是吝惜车马，只是不想让父皇知道。”而且客气地说：“惟江君宽之。”但江充正想以铁面无私、执法不阿来博得武帝的宠信，还是报告了

武帝，因此武帝赞道："人臣当如是矣。"

实际上，江充并不清正无私，这样做只是给皇帝看的，越是在大人物头上动土，虽然风险很大，但可能的收益也就越大，江充就是这样"投资"的。其亲属包括他自己也多受贿赂，贪污不法，不久他也被免职为民，但因朱安世的诬词兴起的巫蛊之狱又给了他机会。

江充见武帝年老多病，寿祚不长，自己与太子刘据曾经结怨，如果太子即位，自己一定难逃惩罚。于是就在征和二年，乘武帝染疾的机会，在拜见时诬告说，武帝之病是太子刘据诅咒的结果。

此时的武帝正心烦意乱，在建章宫白日见人却捕之不获，还做过数千木头人持杖击打他的梦，深信黄老神仙之术的武帝就派"敢于治官"的江充为使者，专治巫蛊。

江充遂收罗许多少数民族的胡巫，声称他们可以看到地下的偶人。这些胡巫所指之处，就令人挖掘，然后将那些被认为是埋了偶人的人抓来，酷刑逼供，不胜其刑者，被迫招供，相互牵引株连，终成大狱，此案死者达数万人。

而江充为案的目的并不在一般黎民百姓、地方小吏，而是在太子刘据。于是唆使胡巫檀何对武帝说："宫中有蛊气，不除掉它，皇帝就活不了多久了。"惊怒的武帝就忙叫人到宫中查挖偶人。

江充立即带人冲进宫中，遍地挖掘，甚至皇帝的御座也被挖掉，卫皇后与太子刘据的宫亦不例外，最后江充向外宣扬："在太子宫挖得木人居多，而且还挖出了帛书，上面写着许多无礼的言辞。这些都要报告给皇帝。"

太子刘据对此极为恐惧，而刘据师傅石德知道江充醉翁之意不在酒，武帝一定不会轻罪发落，就怂恿太子发动叛乱，捕杀到处抓人的江充。太子见生命危在旦夕，也不惜铤而走险，

于是在秋七月壬午，让门客诈称皇帝的使者，逮捕江充，太子刘据亲自将其斩杀，然后尽将胡巫杀死。

但武帝却已得到线报，说太子谋反，于是发兵平叛，两派在城中血战9日，太子兵终不敌，兵士四散，太子逃到湖县乡间躲藏起来。主人家贫，只能靠卖鞋养活他，刘据想起从前一个朋友很富，就派人去找他，暴露了目标，结果在被捕前夕，自缢而死。

刘据死后，汉武帝又派人收回皇后玺印和绶带，卫皇后自知难免于死，只得自杀。卫氏一门曾显赫一时，至此彻底灭绝。同时，武帝又将刘据三子一女以及太子妃、皇孙妃一一诛杀，基本上是满门抄斩了。

这件冤案发生在武帝晚年，朝政的动荡达到极点，这一切都是因为多疑好杀的武帝喜怒无常，深居禁宫，皇威叵测而引起的。但太子刘据一案后来颇有些戏剧性，在此多记几笔。

太子案后不到一年，就有人上书为太子鸣冤，武帝也有悔意，就将丧子之痛转移到带兵将太子赶尽杀绝的刘丞相身上，借口李广利投敌案将刘丞相腰斩、灭族。在刘丞相被杀前，武帝下诏用装食品的厨车载着丞相示众，以示侮辱。

一年后，武帝又在首都诏建思子宫、归来望思台，以寄托对太子的哀思。而太子刘据竟还留下一线血脉，则更有传奇性。

刘据之子史皇孙（跟母姓史），有王夫人生下一子，尚不满一岁，被收入监狱时，为廷尉监丙吉怜悯救下，送到外祖父史家抚养。后来武帝知悉后，将这个小皇太孙收入宫中，派专人教育。到元平元年（公元前74年）由大将军霍光辅佐即位，是为宣帝。宣帝给其祖父刘据谥曰戾，所以后世称刘据为戾太子。

◇ 杀戮与恩宠相济

魏自道武帝拓跋廷开始，有三条宫中条规：立皇后必令皇后候选人手铸金人，铸成则立，铸不成则不得立；立子杀母；汉妇人不得为天下母。当时文成帝后宫，有冯氏、李氏、曹氏、沮渠氏为皇后候选人，其中冯氏最得宠。

冯氏是长乐信都人，父亲冯朗，授秦雍二州刺史、西城郡公。冯朗因罪被杀，家人被没入宫中。冯氏的姑母受太武帝宠，封冯昭仪。冯氏年幼，被冯昭仪引入宫中抚养，14岁选入文成帝后宫。冯氏极尊敬皇太后，很得太后的赏识。文成帝也很宠她，封为贵人。

四位女人奉命铸造金人，另三位不知从何着手。冯氏在宫中长大，熟知宫中的事，只她铸金人成功。于是在太安元年(公元455年)，被立为皇后。

文成帝14岁时幸宫女李氏，因而有了一个儿子，名拓跋弘，李氏因之封为夫人。冯氏立皇后时，长子拓跋弘两岁，次子长乐仅几个月。冯氏鼓动常太后，册立拓跋弘为太子。李氏因儿子立储而被杀，冯氏就免去了忧虑——立子杀母，自己的命算是保住了。冯氏以皇后之尊，由是受命抚养两岁的太子。

魏国兵强国盛，境内平静无事。文成帝大修宫室，崇奉佛教。

冯氏做皇后9年。文成帝20岁，做了14年皇帝，不幸病死于永安宫。这一年，冯氏24岁。冯氏盛年守寡，又无子嗣，太子又不是自己的骨肉，日后该怎么办？冯氏异常哀痛，号哭着，奔下大殿，纵身投入火中。人们顿时大惊失色，呆在那里，幸亏一太监反应快，一把抓住冯氏的衣角，冯氏因此跌倒在火堆边，昏迷过去。冯氏被内监救起，许久方才苏醒，没有受伤，只烧坏了衣服。

拓跋弘11岁即位，为献文帝，尊冯氏为文明太后。乙浑辅政，见皇上年少，大权独揽，事无大小均由他裁决。大臣们表示反对，他便大施淫威，肆意杀戮。

冯太后与献文帝定议，又说服了殿中将军元郁，一举将乙浑擒服，夷其三族，权力又重回到了皇帝的手中。

冯太后知道了权力的重要，便过问政事。一应大事均须请示太后。献文帝渐渐长大，15岁时，生皇子拓跋宏，由冯太后亲自抚养。三年后，拓跋宏立为太子，冯太后归政。

冯太后也是女人，她虽荣尊显贵，却盛年寡居，每当春情萌动之时，太后便饥渴难耐，于是她开始淫乱起来。献文帝极为不满，他杀了几个太后的宠臣，冯太后大为愤怒。后来，冯太后希望哥哥太傅冯熙的长女能立为皇后，献文帝没有同意。献文帝想立宠爱的韩贵人。最后不欢而散。

献文帝厌烦了权力之争，有意将皇位让给叔父京兆王拓跋子推。冯太后不同意，只得让位给太子拓跋宏，太子年方5岁。18岁的献文帝做了太上皇。移居北苑崇光宫，建鹿野寺，过上了隐居的生活。6年后，便被冯太后杀了。

太子拓跋宏即位，年5岁。冯太后尊为太皇太后。从此冯太后大开杀戒，朝廷大小事情均由她裁决。由于她敢于用刑，怀恨她的人极多。

为了树立仁慈的形象，无关痛痒的事情，她会忍受的。有一次文明冯太后身体欠安，宰人黄昏时分送进粥来，冯太后举匙于粥中发现了一只蜻蜓，当时献文帝正在其侧，见状大怒，准备将不谨慎的宰人处以极刑，但文明冯太后却网开一面，笑而释之。

太后对衣食一无所求，却只好一个色字。她贪色成性，纵欲享乐。在后宫乱伦通奸，纵欲无节。但这个女人却非凡无比，她临政一丝不苟，法度严明，她对自己的男宠也从不骄

纵。可见太后在对待感情和控制男宠方面确实是技高一筹，可说是一位非凡的女人。

南朝齐国使臣到魏国，太后一眼看上了使臣刘缋，被他的风度和过人的美色所动，不能自己，竟至于在宫中公然赐宴示爱，收刘缋为出人卧内的男宠。刘缋当然喜出望外，既出色地完成使命，又添一段风流艳遇。

文明冯太后为政的特点，是无情的杀戮与有情的恩宠相济而行。无情的杀戮，是文明冯太后政治权术的一个重要特征。这点从当初大内定计诛乙浑就已表现出来。文明冯太后的逻辑是凡认为具有潜在威胁的政敌，一律格杀勿论。如献文帝及其李皇后一家的悲剧足以说明了这一点。不仅如此，像当年受献文帝暗示反控李敷、李奕的李䜣，太和初也被冯太后所诛，另外一个就是当年献文帝曾欲禅让与位的京兆王拓跋子推，在献文帝驾崩一年后，即被出为青州刺吏，于半路上便死了，很可能是文明冯太后斩绝后患的牺牲品。

文明冯太后政治手腕的另一侧面，便是对大臣亲信们的不断示宠及大方的官爵及物质赏赐的给予。尤其是赏赐一项，文明冯太后实在是大方得惊人。在大量地赏赐宠臣们的同时，为了以示无私，还往往附带加赏那些元老大臣等人。与此相较，冯太后虽然在赏赐亲信大臣方面出手阔绰，一掷千金，甚至可以说是糜费，然而她在个人生活上却绝对不铺张。

由她所发起的对北魏王朝的政治、经济、军事等各方面一系列有计划的改革，虽然在当时极具冒险性质，但历史已证明了其深远重大的意义及效应。

历史上擅权专制轰轰烈烈的女强人实在不少，但似文明冯太后这等善始善终，下场圆满的却不多见。纵观文明冯太后弄权的一生，似乎一切都处心积虑地设计得十分巧妙圆满而又独具风格特性，这当然不止包括她的生前，甚至包括她的身后之

事。文明冯太后一次与孝文帝共游方山（今山西大同北），环顾四周山川壮丽，便起了在此建立自己陵墓的念头。文明冯太后的已故丈夫文成帝死后葬于云中的金陵，而文明冯太后对群臣说："舜葬苍梧，二妃不从，岂必远附山陵，然后为贵哉？吾百岁后，神其安此。"于是孝文帝于方山营建寿陵，并造石室，寿陵前还立好了碑，以颂文明冯太后的功德。

太和十四年（公元490年）九月癸丑，随着一群雄稚在太华殿上空奇怪的出现，年仅49岁的文明太皇太后冯氏驾崩了。

为人之道厚心奇学三十二：断其下翎

——"夫驯鸟者断其下翎焉。断其下翎，则必恃人而食，焉得不驯乎？夫明主畜臣亦然，令臣不得不利君之禄，不得无服上之名。夫利君之禄，服上之名，焉得不服？"

◇ 喜怒无常

喜怒无常，有二层意思：一是指翻脸不认人，昨天把你当做朋友，今天就可能把你作为敌人；一是指不可捉摸，揣摩不透。

喜怒无常，常被后人形容为无道昏君的典型性格。事实上，有作为的君主也是喜怒无常，令人不可捉摸的。他们有时把刺杀过他们的仇人任为高官，有时把自己最亲密的朋友残酷杀害，有时你吹捧他他会很高兴，有时你赞美他却可能被杀头。一切都以他个人当时内心的需要为评判标准，以利于他的统治为最高原则。

君主这种"神秘叵测"的特性，源于对皇权垄断的特别占有欲，及对这种极端权力所产生的高度的恐惧感。在封建社会

君主关系已完全为利害、血泪、仇杀关系所笼罩时，制度化的力量，道德伦理的制约作用，已变得微乎其微，只有依赖这种残酷、无常的皇权来控制了。

喜怒无常，不仅仅包括脸面上的喜和怒，而且包括他内心的喜和怒，特别是他行事上的喜和怒。这种喜和怒甚至不以喜怒的形式表现，而以不可捉摸表现出来。说穿了是思维方式上的无常，永远让人捉摸不透。

对于作大事的人来讲，宁让人憎恶而恐惧，也不让人夸奖而轻视。

对于专横跋扈的君主来说，他们将臣属视为草芥，顺我者昌，逆我者亡，难以容忍臣属拥有自己的独立人格和个人主见。对于喜怒无常的君主来说，臣属更是他们滥施淫威、肆意凌辱的对象，臣属动辄得咎，战战兢兢，如履薄冰，"伴君如伴虎"。上述种种情形，不仅表现在古代君臣之间，在官僚政治各个层次的上下级关系中也程度不同地存在。

喜怒无常、酷爱杀人、滥施酷刑的朱元璋，到了晚年，更是乱开杀戒，将廷杖之刑引入朝堂，经常有朝臣被杖毙在朝廷之上，使得满朝文武极度恐怖，人人自危，个个提心吊胆。上朝时，如果朱元璋将玉带掀到肚皮底，就是要大开杀戒的信号，满朝官员人人都吓得面无人色，发抖不已；如果玉带高贴在胸前，就表示今天不会多杀人。朝官每天上朝离家前，都事先和妻子诀别，吩咐后事，这天如果活着回来，便合家庆贺，算是又多活了一天。

朱元璋有个嗜好，喜欢在诗文中吹毛求疵、断章取义，尤其是从谐音字、同音字中发现"特大的政治阴谋"，从而制造冤狱，杀害无辜。朱元璋做过和尚，发秃如瓢，光亮得很，那么"光"、"亮"、"生"（同"僧"）、"秃"诸字绝不许用；朱元璋是农民军造反出身，不许提"贼"字，甚至"则"与贼同

音，也是忌讳、禁止之列，违者格杀勿论。

杭州学府教授徐一夔上书颂扬朱元璋，说朱皇帝实乃人伦表率、众生天生的领袖、千古一帝，其中有一句赋文，说“光天之下，天生圣人，为世作则”。这一下马屁拍到了腿上，捅了马蜂窝，“光”讽指光头、“生”讥我当过和尚，“作则”是挖苦我曾经作贼，如此乱臣贼子，竟敢直言咒骂皇上，杀！于是徐一夔被莫名其妙地杀掉了。

中书詹希原，一次奉朱元璋诏令，要他在太学门前写一个匾额“集贤门”。或许詹希原是个书法家，想在这人才济济的地方露一手，就在“门”字上玩了一个花样，左边一直微微钩起。朱元璋一见，看到了另外的“大阴谋”，怒斥道：“我是要招贤才治国，你这不是想闭门，阻塞我招贤的门路吗？”于是，詹希贤成为刀下鬼，这笔血腥的一“钩”改用白粉除掉。

他这看似无理的行径，其实自有更深层的考虑，他宁肯让人们认为他喜怒无常而惧怕他，也不让人们揣摩透他的心思而为所欲为。

三国雄才曹操，在民间口碑中是奸诈人物，其原因之一，就是他那句“宁叫我负天下人，不叫天下人负我”的话和他的某些做法造成的。其中误杀吕伯奢一家的故事更让世人痛骂。

汉末战乱，董卓废嫡立庶，扶陈留王刘协为帝（即汉献帝）以便挟制，各路诸侯没有不切齿痛恨，英雄豪士没有不想杀死董卓的。亳州（今安徽亳州）人曹操以献宝刀为名，欲借机刺杀董卓，被董卓识破后，匆匆逃出京城，向家乡奔走。

董卓见曹操胆敢对自己行刺，大怒，画图形、发公文到各州县，悬赏捕捉。曹操行至中牟（今河南中牟）时，被军士怀疑捉住，送往县里。县令陈宫原先见过曹操，所以命人打入大牢，传令第二天押往京师请赏。

当天夜里，陈宫来到大牢，打开枷锁，与曹操一起逃走，

欲跟随曹操干一番大事业。曹操没想到死里逃生，大喜，同陈宫一同骑了快马，向家乡跑去。

昼伏夜行，走了三天，来到成皋（今河南荥阳）一带。曹操说："这里有一富家名吕伯奢，是我父亲的至交。我们前去投奔，怎么样?"陈宫非常高兴。二人来到吕氏庄上，通报姓名，吕伯奢迎出庄来，见了曹操就说："你已闯下大祸，怎么还到处乱闯?"曹操说打算回家募兵讨伐董卓。吕伯奢说："你父亲已外出逃难去了，你回家也白搭。"说着来到庄里，往下叙谈。过了一会儿，吕伯奢说："家中无好酒款待远客，待我去邻庄沽酒，回来畅饮。"说着骑驴走了。

曹操生性多疑，坐了一会儿，对陈宫说："这吕伯奢非我至亲，是否会贪图赏金，报官来捉我们呢?"陈宫说："不会吧?"正在这时，堂后传来，"霍霍"的磨刀声，连陈宫也不由得起了疑心，二人悄悄潜到后面去偷听，听到磨刀人问："绑起来杀，还是不绑就杀?"二人相视大惊，曹操说："先下手为强!"于是二人拔剑在手，杀向后堂，将磨刀人和吕伯奢家中老小八口全部杀死。等搜到厨房时，看到一头猪被绑在地上，才醒悟过来磨刀人说的是要杀猪。陈宫后悔不迭，说："您太多疑了，错杀这些无辜之人。"

二人见闯了大祸，马上骑马匆匆逃走，刚出庄园，便看到吕伯奢骑驴背酒而来。刚想隐蔽，哪知却被吕伯奢望见，高喊："吾侄要去哪儿?"曹操和陈宫只好迎上前去。曹操说："我有罪在身，不敢久留，怕久了连累于您。"吕伯奢哪里放他们走，执意拉他们回去。见二人执意要走，只好把酒壶送与二人。陈宫惭愧不已。

出去不远，曹操忽然拍马回来，到了吕伯奢面前，说："老伯看谁追来了?"待吕伯奢回头时，曹操抽出剑来，将吕伯奢砍下脑袋。

陈宫一见大惊："刚才已误杀了人家家人，如今为何又杀了他？"曹操平淡地说："这老人回到家中，见一家人都死了，必会报官追来，我们不就更危险了？"陈宫气愤地说："明知错了还杀人，真是不义呀。"曹操笑了笑说："我这人做事，宁肯我对不起天下人，也不能让天下人对不起我。"

当晚，二人住在店里，曹操没事儿似地倒头便睡，陈宫却翻来覆去睡不着，他原以为自己找到了明主，哪知投靠的却是这么一个不仁不义之人。把这样的人留在世上，必然成为世人的祸患。想到这里，他拔出剑来，就要向曹操砍去，但又一转念，他也曾刺杀过董卓，想为国家干一番大事业，我杀了他，会落得天下人闲话，不如偷偷离他而去吧。乘曹操正在死睡，陈宫收拾了自己的东西，另投他人去了。

曹操一觉醒来，不见了陈宫，又怀疑陈宫报信让人来捉自己，也赶忙起身离去。

曹操如此行事，何人不怕？正因为曹操如此残忍地对待亲戚朋友，他才成其为一代枭雄。

君主行使权力的过程，绝不会让臣属事先能够有所猜测。君主的运筹策划和行权处事，就是要有意识地使臣属无法捉摸揣摩。反过来，如果臣子行事的"喜怒无常"能力超过了君主，很可能江山易主，或者权力易手。

◇拴羊吃草

宋太宗赵匡义创造了一种拴羊吃草法。北宋太平兴国期间，原先五代十国时期归陈宋朝的数位君主纷纷不明不白死去。如南唐后主李煜投降后被送到宋朝京师，太祖赦免其罪，以示大度，又封其为违命侯。但李煜名义上是宋朝公侯，实际上是被幽囚软禁。在凄惨悲凉的环境中，李煜吟出"小楼昨夜又东风，故国不堪回首月明中"，"问君能有几多愁？恰似一江

春水向东流”等怀念故国的诗句，结果在他42岁生日（公元978年7月7日）那天突然死去。

那些跟随君主而降的旧臣常有人议论纷纷，口出怨言，对朝廷统治说三道四。在旧时代，文臣显位往往由一些科场的胜利者占据，所以说都是一些经纶满腔的饱学之士，个别买官鬻爵、靠裙带关系鸡犬升天之徒毕竟不能代表主流。

有鉴于此，宋太宗把亡国故臣、失意之人纷纷网罗来，安置在馆阁里任职。宋制设昭文馆、史馆、集贤院三馆，另增设秘阁、龙图阁、天章阁等，分别掌管图书经籍及编国史等事务。这些人吃着皇家的钱粮俸禄，整天忙着修纂各种书籍，例如《册府元龟》、《文范英华》、《太平御览》、《太平广记》等大型类书，都是这一时期由这些人为主完成的。这些书本身卷帙浩繁（总共有三千五百多卷），其性质都是杂采古代经卷，分门别类加以纂订编汇。翻检查阅图书的工作量比写下来的文字量更不知大多少倍。如《太平御览》，一千卷，分五十五部、四千五百五十八子目，引书浩博，达一千六百九十余种。占诗赋、铭、箴、杂书等尚不包括在内。这类书大多是整篇整段抄录，不要自己写什么，这就根本不会出现有碍观瞻的文字了。

《宋稗类钞·君范》说：“役其心，后多老死于文字之间。”道破了宋太宗网罗旧文人的目的与他们的结局。

这种手法虽消极，但更高明，虽不能充分利用文人旧士的思想为自己的统治服务，但可不用耽心这些人再有什么不敬言论，每日的书就够他们翻了。他们被牢牢拴住，宋太宗也因此赢得“尊知重教”的美名。所幸的是这些庞大的文化工程对后世来说却是无价之宝。

明代的《永乐大典》、清代的《四库全书》，当属此类。

朱棣做了皇帝后，曾经组织大批文人，编纂了一部卷帙浩繁的类书《永乐大典》，他之所以进行这一活动，也是为了巩

固统治，平息朝野上下、尤其文人学士对他篡位的不满，对文人们加以笼络，使他们为其所用。

早在明太祖洪武二十一年（公元1388年），朱元璋就曾想纂此类书，但后来无什么结果。永乐元年（公元1403年）朱棣对翰林院侍读学士解缙等人说：天下古今的事物，分散记载在各书，很不容易查看。希望组织儒士，编成一部像探囊取物那样考察方便，一查就得的大类书。他把此任务交给解缙，并规定了编纂宗旨："凡书契以来经史子集百家之书，至于天文、地志、阴阳、医卜、僧道、技艺之言，各辑为一书，毋厌浩繁！"于是解缙召集一百四十七人，用一年时间，编成了一部类书，题名《文献大成》。

此时不用看编修的质量，仅从用人之少、用时之短，就没有达到朱棣"拴羊吃草"、让文化精英们忙起来、使他们没有功夫搬弄是非的目的。朱棣装模作样审阅后，以此书过于简略，不合他的原意为由，下令重修，并派太子少师姚广孝、刘季篪同解缙一起监修，同时责成礼部选拔内外官员及四方宿学耆儒及有学问的人担任纂修，选派国子监及在外郡县学擅长书法的生员缮写，参加编辑的人员前后多达三千余人。当时订出凡例二十一条，其总的体例是按照《洪武正韵》的韵目，依韵排列单字，每一单字下详注该字的音韵训释，备录篆、隶、楷、草各种字体，然后依次把书中有关此字的天文、地理、人物等资料原样抄入，也就是"用韵以统字，用字以系事"。据不完全统计，先后辑录自古至明初以来的图书多达七八千种。永乐五年（公元1407年）全书定稿进呈。朱棣看后十分满意，亲自为此书写序言，并定名《永乐大典》。随后组织人员誊抄，第二年便正式完成了。全书共有二万二千九百三十七卷，装订成一万一千零九十五册，总计三亿七千多万字，是中国有史以来部头最大的一部类书，在当时世界文化之林也是无与伦比

的。

皇帝借此一方面炫耀了文治武功，一方面又拖住了饱学之士的精力，禁锢了他们的是非之口，两全齐美，何乐而不为？

其实，不仅皇上用此法对付文人，奸臣也用此法对付君主。

唐中期著名宦官仇士良，身经顺宗、宪宗、穆宗、敬宗、文宗、武宗六代皇帝，擅权揽政二十余年，一贯欺上瞒下、排斥异己、横行不法、贪酷残暴，先后杀二王、一妃、四宰相。《唐书》评价他是“有术自将，恩礼不变”，有长期把持朝政大权的秘诀。那么他的最大奸术又是什么呢？在感到日暮途穷、有可能遭到武宗清算时，仇士良这个老奸巨滑的阉党首领自动请求告老还家，希望以退自保，临行前，他对送行的喽啰、宫内爪牙们说：

“要把皇帝控制在手里，千万不可让他有空闲工夫，他一有空闲，势必就要读书，接见文臣，听取他们的谏劝，智深虑远，不追求吃喝玩乐。这样，我们就不能得到宠信，权势也会受到影响。为了你们今后的前程打算，不如广置财货鹰马，用以迷惑皇帝，使他极尽奢侈，没有一点空闲时间。这样，皇帝就必然不留心学问，荒怠朝政，天下事全听凭我们，宠信、权力还能跑到哪里去？”

这一席话说得众太监茅塞顿开，如获至宝，一个个俯首拜谢。

◇ 善抓把柄

有把柄在人手里，必然对人俯首听命。

项羽率楚军再次进攻汉王刘邦，在破荥阳后，进逼成皋。早有探马前来报信，刘邦心头不由一惊，心想：荥阳已丢失，要是成皋再被攻破，恐怕就不会像上次撤离荥阳那样有第二个

纪信来替自己去死了。思前想后，决定弃成皋而去。

刘邦离开不久，项羽随即就占领了成皋。

刘邦要去哪儿呢？他率领着夏侯婴等人打算到北面的修武县和韩信、张耳会合。原来，韩信、张耳为赵地未平，暂时搁置了伐齐的计划，率军驻扎在修武。刘邦等人赶到修武附近的小修武住了一晚。第二天清晨，天蒙蒙亮，他便起了个大早，拉着夏侯婴直奔韩信、张耳的军营而来。营门口的哨兵不认得刘邦，不知他从哪儿来，不敢放他进去。刘邦随口就说自己是汉王使臣，奉命来此，有急事要找韩信。哨兵一听是汉使，当然不敢阻拦，只说韩信还没起来，要入营报告。刘邦也不多啰唆，拔腿就往内帐而来。那些韩信身边的人都认得刘邦，慌忙向前行礼。刘邦向他们摆摆手，让他们不要声张，自己却走进了韩信的卧室。

韩信还大梦未醒，一点都没察觉。刘邦悄悄走到卧榻边，见案上放着将印、兵符，当即拿在手里，便出了帐门，令军吏召集众将。众将以为韩信点兵，立即前来，没想到眼前站着的不是大将韩信，却是汉王刘邦，个个都十分惊愕，却也不敢细问，只得行跪拜礼。

待刘邦把各位将军的职责分派完毕，只见韩信、张耳慌慌张张地出来了。他俩一见刘邦，立即伏地请罪："臣等不知大王驾到，有失远迎，罪该万死。"

刘邦微微一笑："这也没什么死罪，不过军营里应该严加防备，才能以防不测。况且天已大亮，更应早起。睡得这么死，连将印、兵符都会丢失，假如真有敌人突然前来，怎么抵御？若有刺客混进来，恐怕脑袋都会被人割了去，岂不是危险万分？"

韩、张二人羞愧满面，无言以对。

刘邦转了个话题，问起怎么还未攻齐。韩信把赵地未平等

情况向刘邦作了汇报，并提出让刘邦坐镇军中，韩信自己率军伐齐，然后乘胜再与刘邦会合后前往击楚。此计正合刘邦心意，遂按此办理。

韩信是著名的大将，他每次取胜，都是靠的计谋，很少把治军放到心上。平时，他对部队的训练、管理并不十分在意，所以在刘邦的“突然袭击”面前，才出了这么个大洋相。刘邦的“突然袭击”，一来抓到了韩信的薄弱环节，二来提高了自己的威严，三来为今后更有效地控制韩信找到了口实。

这种做法，是当主帅、主官经常使用的一种方法，也可说是一种行之有效的统治术。

汉代的朱博本是一介武将出生，后来调任左冯翌地方文官，利用一些巧妙的手段，制伏了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在长陵一带，有个大户人家出身的名叫尚方禁的人，年轻时曾强奸别人家的妻子，被人家用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他大大地贿赂了官府的功曹，而没有被革职查办，最后还被调升为守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱博觉得岂有此理！就找了个借口召见尚方禁。尚方禁见新任长官突然召见，心中七上八下没个底，也只好硬着头皮来见朱博。朱博仔细看尚方禁的脸，果然发现有疤痕。朱博就将左右退开，假装十分关心的样子问尚方禁：“你这脸上的伤痕是怎么搞的呀？”

尚方禁作贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，心想这下肯定完蛋了。就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，嘴里不停地说道：“小人有罪，小人有罪。”

“既然知道自己有罪，那就原原本本地给我讲来！”

“是，是。”尚方禁如实地讲了事情的经过。朱博将自己听到的与之相比较，觉得大致差不离。他用两眼严厉地逼着尚方

禁，吓得尚方禁头也不敢抬，只是一个劲地哀求道："请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。"

"哈哈哈……"朱博突然大笑道："男子汉大丈夫，本是难免会发生这种事体的。本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你愿意效力吗？"

尚方禁开始被朱博的笑声吓得身上直起鸡皮疙瘩，心想这下要倒大霉了。但听着听着，终于缓过气来。朱博刚说完，他又是"扑通"一下跪倒在地："小人万死不辞，一定为大人效劳！"

于是，朱博又用好言安慰了一番，命令尚方禁不得向任何人泄露今天的谈话情况，要他努力干事，有机会就记录一些其他官员言论，及时向朱博报告。尚方禁已经俨然成了朱博的亲信、耳目了。

自从被朱博宽释重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德时刻铭记在心，所以，干起事来特别卖命。不久，他就破获了许多起盗窃、强奸等犯罪活动，工作十分见成效，使地方治安情况大为改观。朱博遂提升他为连守县县令。

又过了相当一段时期，朱博突然传令召见那个当年受了尚方禁贿赂的功曹，对他进行了独自的严厉训斥，并拿出纸和笔，要那位功曹把自己受贿的一个钱以上的事通通全部写下来，不能有丝毫隐瞒。

那位功曹早已吓得筛糠一般，只好提起了笔，准备写下自己的斑斑劣迹。

"记住！如果有半句欺骗的话，当心你的脑袋搬家！"朱博又大吼了一声。

这一声不打紧，只听"噗"的一声，毛笔从那位功曹的手中滑落了下来。那位功曹早已知道朱博办事，说到做到，是一位不好惹的上司。连忙躬腰一边检笔，一边说："小人一定依

照大人指示，如实坦白。"

由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位功曹贪污受贿，为奸为贼的事，所以，看了功曹写的交待材料，觉得大致不差，就对他说："你先回去好好反省反省，听候裁决。从今后，一定要改过自新，不许再胡作非为！"说完，就拔出刀来。

那功曹一见朱博要拔刀，吓得两腿一软，又是打躬又是作揖，嘴里不住地喊："大人饶命！大人饶命！"

只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位功曹写下的罪状材料，三两下，将其裁成纸屑，扔到纸篓里去了。

那位功曹早已吓得魂飞魄散，以为刀已到了脖子上，一看这种情景，他简直有点不相信自己的眼睛，还伸手朝自己的脖子上摸了一下：脑袋瓜果然还在！

"你出去吧！还是继续去当功曹。"那位功曹如获大赦，一步一拜地退了出去。

自此后，那位功曹终日如履薄冰、战战兢兢，工作起来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

朱博还是继续重用那位功曹。

■ 为人之道厚心奇学三十三：卸磨杀驴

——鸟尽弓藏天经地义，人心好利避害，打天下时，功臣和君主利益一致，有共同的敌人，得天下后，皇帝的利益和臣子的利益日益分化，外患不存，内部矛盾上升为主要矛盾，于是君臣变成对手，功臣成为隐患。

韩非子曾经讲过这样一段发人深醒的话："不要使别人太富有，弄得自己向他借贷；不要使别人太显贵，弄得自己反受

逼迫；不要太宠信一个人，弄得自己丢了都城和国家。小腿粗于大腿，不能快走。君主失去神明变化，就会有老虎跟随在后。"

"作为君主，要经常修剪树木，不使树枝繁茂；如果树枝繁茂，将会堵塞官府的大门，充实私门，掏空朝廷，蒙蔽包围君主。经常修剪树木，不让树枝向外伸展；如果树枝向外伸展，将要危及君主。"

◇ 刘邦鸟尽弓藏诛韩信

韩信，淮阴人，初"贫无行"，不会谋生，"常寄食于人，人多厌之者"。曾有一恶少年侮辱他，逼他从其胯下爬过，"市人皆笑（韩）信，以为怯（懦）"。但"其志与众异"。他母亲死，虽无钱财行殡，却找一处旁边"可置万家"的高敞地方作坟。他是位"忍小忿而就大谋"的"盖世之才"。他先从项羽，不受重用。又归刘邦，但犯罪当斩。临刑，他大喊："汉王不想统一天下吗，为何要杀壮士？"执刑的滕公"释而不斩"。经萧何数次推荐，得为大将后，破三秦，占关中，拔魏赵，下三齐，为汉的统一大业做出了巨大的贡献，不愧是卓越的军事家。

韩信既有战略眼光又具有实现战略目标的行动能力。也就是说，他能制定战略规划，更能把战略规划变成现实。因此，韩信应该是帝王之才，这就是刘邦对韩信不放心的原因，刘邦对韩信是既用之，又防之。

韩信初为大将时，汉军兵不满十万，地不出巴蜀。刘邦采用了韩信的"出关中，定三秦"的战略计划和"明修栈道，暗渡陈仓"的战术措施才得以立足中原与项羽对垒。

汉军在彭城与楚军争战不利，原已归汉的魏、赵等国又叛汉归楚。这给汉军造成很大压力。韩信受命北击魏、赵。他兵

临黄河时，一方面将所有船只征集渡口，摆下强渡夺关的架式，诱魏军主力齐集临晋。一方面用大腹小口陶瓶系于木板上作筏，暗渡黄河攻克魏军老窝安邑（在今山西运城东），从后边杀向魏军，生擒了魏王豹。接着引兵三万击赵，但等候与他决战的是比他多五六倍的二十万赵军。韩信一方面派两千汉兵各持汉旗埋伏在赵营旁边，一方面又在河边背水列阵，然后亲自阵前叫战。赵王见韩信亲来，急命全军倾巢出动决战。韩信却佯败回阵。汉军见赵军倾巢扑来，想后退无路，只有全力殊死战斗抵抗赵军。赵军不胜，待回营时，营垒已被伏兵乘虚占领，遍竖汉旗二千，赵军弄不清有多少汉军，顿时大乱。韩信又带兵追来，前后夹击。打得赵军一败涂地，又生擒了赵王歇。事后部下问他为何背水列阵，他说："此即兵法所云，'陷之死地而后生，置之亡地而后存'也。此三万军卒，素无训练，皆系新集，此所谓'驱市人而战之'，除非置之死地，人人方能各自为战，如予生地，皆会临阵逃亡。"

在攻下魏赵之后，韩信又攻下齐国。形成了对赵军的战略包围。项羽大惊，忙派大将龙且率精兵二十万来争齐地，楚、汉两军隔潍水对阵，楚军来势汹汹，龙且英勇善战，硬打很难取胜，韩信趁夜密派士兵用万余布袋盛满沙子堵截住上游。天亮后，领兵涉浅水渡河与龙且交战，佯败逃回，龙且持勇渡河追击，当楚军一小半渡过潍水时，韩信即命兵士撤开上游沙袋，大水汹涌而下，将楚军两边冲开，韩信趁势急击，消灭了登岸楚军杀了龙且。对岸楚军见状，惊乱逃窜。项羽失去了这二十万精兵，再难与汉军抗衡了。最后垓下（今安徽省灵壁县东南）一战，韩信等齐力奋战，终于逼使项羽自刎而死。

他在拜将之前，就向刘邦提出"以天下城邑封功臣，何所不服"的建议，表明他是抱着建立功勋，裂土封王的愿望来投奔刘邦。他不懂得分封制度在当时已不合历史潮流。在这方面

就远远不如张良有见识。张良本来出身贵族，却认识到分封制度已不合时宜；而韩信出身贫民，却满脑子分封思想。刘邦虽然曾“自以为得（韩）信晚”而任他为大将，但刘邦始终没有像相信、依靠萧何、张良那样把韩信作为心腹对待，这是与他总想裂土为王，使刘邦不放心有关系的。

刘邦既充分利用韩信的军事指挥才能又时时防备他势力过大而难以制驭。韩信袭安邑破魏大获全胜，刘邦却“使人收起精兵”，只留给他三万新卒，令其北击号称二十万的赵军，逼得韩信不得不冒险背水为阵求侥幸取胜。赵国平定后，刘邦又突然驾临修武，驰入军营，趁韩信未起床，“即其卧内夺其印符，以麾召诸将”，自领其军。另拜韩信为赵相国，只给他一小部分军队去攻打齐国。韩信平定三齐后，认为自己功大，竟主动请求刘邦封他为三齐王，刘邦困于当时的危急形势，勉强封他为王，以暂交其心，但此时的刘邦对韩信已恼怒之极。王夫之所言“未央之诛已伏于此”的看法，是有道理的。后来刘邦被困，韩信按兵不救，直到刘邦答应将陈以东直到海一带地方，尽封给他，他才发兵垓下会师破楚。项羽一死，刘邦就回到定陶，出其不意地驰入韩信壁垒“袭夺齐王军”，夺去韩信兵权调离齐地，封为楚王，以削弱他的势力。韩信到楚国后，多设兵将护卫，有人上书“告楚王信反”，就更引起刘邦怀疑，刘邦此时想起兵攻打韩信，无奈兵不如韩信精，将不如韩信能，于是设计擒获韩信。由于没有谋反实证，刘邦把韩信降为淮阴侯，安置在京城，置于自己的控制之下。

在此之前，韩信确无谋反之意。刘邦虽三次袭夺韩信之军，韩信也未发怨言，仍然为汉出力。定三齐后，有人劝他与楚、汉鼎立，自开基业。韩信犹犹豫豫，最后说：“汉王待我甚厚，载我以其车，衣我以其衣，食我以其食……吾岂可以见利背义乎！”

他由王降为侯之后，日夜怨尤，表现了极大的不满。他和同僚们处的关系也不好。他看不起周勃、灌婴等人。他去樊哙家，樊哙对他非常恭敬，甚至“跪拜送迎”，还自称麾下，说“大王乃肯临臣”，把他的到来，视为荣幸。但韩信却表现得非常骄傲，出门竟仰天大笑道：“（想不到我此）生乃与哙等为伍！”刘邦与他论诸将的将兵才能时，问：“如我能将兵几何？”信曰：“陛下不过能将十万。”刘邦又问：“于君乃如何？”信曰：“臣多多益善耳。”刘邦见他如此自傲，就笑说：“多多益善，为何被我所擒？”韩信忙随机应变道：“陛下不能将兵，而善将将。”聪明而老练的刘邦当然听出他韩信的骨子里是不把自己放在眼里的。

其实，刘邦明白，打天下时，韩信的功劳比他自己是有过之而无不及的，若论功行赏，也应江山各半，各自为王。而刘邦是不可能这么做的，韩信自然觉得心里不平衡。

刘邦坐稳了江山之后，看到韩信握有重权，并且深得军心，不由得食不甘味，辗转难眠。他宴请群臣，面对臣下的恭贺，也忧心忡忡。张良察颜观色，明白了是刘邦害怕功高之人今后难以驾驭，就私下对韩信说：“你是否记得勾践杀文种的故事？自古以来，只可与君主共患难，而不可与其同享福。飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。前车之鉴，后车之师啊！我们要好自为之。”于是张良激流勇退，见好就收，他请求回乡养老。刘邦故作恋恋不舍状，再三挽留，最后封其为留侯。张良功成身退，终于保身全名，可谓有先见之明。

韩信尽管认为张良的话有道理，但是对刘邦还是抱有幻想：自己当初曾舍命救过他。可是不久，便有奸佞之臣诬告韩信恃功自傲，不把君主放在眼里。

那是项羽乌江自刎之后，他的一个大将钟离昧拼死杀出了重围，逃到韩信那里避难。因为韩信与钟离昧是生死之交，就

偷偷地把他藏了起来。刘邦知道此事后，认为韩信怀有二心，决心除掉他。

可是韩信作为一朝权臣，要除掉他也不是那么容易。于是刘邦就设了一个圈套，让韩信自投罗网。他以巡游为借口，要到楚地的云梦（今湖北安陆）去打猎，同时派信使通知诸侯王到陈地会合。这样就能调虎离山，把韩信从封地中骗出。一旦他脱离靠山——军队和封地，就不愁没机会下手了。

韩信听到这个消息后，很害怕，明知前面有陷阱，也不得不硬着头皮前往陈地谒见刘邦。为了保全自己，不让刘邦找到借口抓他，他权衡再三，最终还是逼着好友钟离昧自杀了。然后就提着钟的首级来见刘邦，想以此来表明他对刘邦的忠诚。

欲加之罪，何患无辞？韩信一走进刘邦的驻地，两边的武士就一拥而上，把他五花大绑捆起来，押到刘邦座前。韩信很不服气，他一边挣扎一边大叫："皇上，我鞍前马后跟随你这么多年，南征北战，出生入死，才打下汉朝江山，臣下何罪之有？"此时，刘邦也看到给韩信以谋反定罪，确实证据不足，难以服人心。于是他就假惺惺地怒喝着武士，亲自下来为他松绑。然而，他还是借机解了韩信的军权。

至此，韩信终于心灰意冷。他后悔当初不听张良之劝告而至今日，不禁仰天长叹道："飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国灭，谋臣亡。现在天下大局已定，我也该遭殃了。"不久，又有人借机落井下石，诬告他要谋反，于是刘邦终于对他下了毒手，了却他一大心事。

◇ 朱元璋"削棘"连杀四宰相

朱元璋史称"雄猜之主"，既野心勃勃又疑心重重，心地险恶。他当上皇帝后，打天下时那种虚心纳贤、任人惟贤的作风全抛在脑后，朝思暮想的维护他的绝对尊严和家天下。为

此，他以各种卑劣手段，排除异己，残杀功臣。从四位宰相相继被杀中，可以看出他厚黑的丑恶嘴脸。

当朱元璋年过50以后，已感体力不支，心跳加速，常作怪梦，他不能不考虑权力交换的问题。他认为太子柔弱，难以驾驭这些桀骜不驯的功臣，于是他掀起一个又一个的冤案，大肆杀戮功臣，为子孙削棘。相传有这样一个故事。有一天朱元璋要杀宋濂。宋濂早年就追随朱元璋，功劳很大，明朝建立后官至学士承旨知制诰，很受器重。宋濂还是太子的老师，深受太子和诸王敬重。太子见朱元璋要杀老师，就哭着求情。朱元璋便拿来一根长满刺的棘杖放在地上，叫皇太子拿起来。太子面有难色。朱元璋教训太子说："你不敢拿棘杖，是怕刺扎了手吧！让我把刺都给你削掉，再交给你好不好？"太子也明白了朱元璋的杀人之意，但并不以为然，婉转地说："上有尧舜之君，下有尧舜之民。"这弦外之音就是："上有残暴之君，下有不忠之民。"朱元璋听了十分光火，他拿起椅子朝太子砸了过去。

朱元璋把功臣宿将视为棘刺，他要为子孙留下安稳江山，从而"削棘"，这是历史的写照。

朱元璋当政时，共设过四个宰相。开国首相是左、右丞相徐达、李善长。徐达是因常年带兵在外，离开了相位；李善长是因朱元璋记恨他决事独断，借故让他退休；三是宰相汪广洋因不合他的心意而被贬；胡惟庸是继后的第四位，也是最后一位宰相，朱元璋首先拿他开刀。

胡惟庸投奔朱元璋后，在李善长手下做事，为人精明，以办事干练著称。汪广洋被贬后，经李善长推荐任宰相。他在朝中拉拢亲信、排除异己、贪贿好利、恣意弄权，引起了朱元璋的不满和猜疑，朱下决心除掉他。

1380年，当御史中丞涂节告发胡惟庸竟欲谋反时，对朱

元璋来说，机会难得，于是立即下令逮捕了胡惟庸，给胡扣上“谋反”罪名，将他处决，并对胡全家施以灭族。特别阴险的是，朱元璋还捏造罪证，把告发者涂节也一同斩首，为的是杀人灭口。

尤其毒辣的是，朱元璋把与胡关系密切的人定为“胡党”，以追查“胡党”为借口，把对皇家构成威胁的，不论是文武官员、大族地主，都被当做“胡党”，或被杀，或抄家灭族。此案前后牵连诛杀的有三万多人。其中国公、侯爵、大将、御史大夫陈宁、中丞涂节、吉安侯陆仲亨、延安侯唐胜宗、平凉侯费聚、南雄侯赵雄庸、荥阳侯郑遇春、宜春侯黄彬、河南侯陆聚、宣德侯金朝山、靖宁侯叶星期、中国公邓镇、济宁侯顾敬、临江侯陈镛、萦阳侯杨通，淮安侯华中、以及大将毛骧、丁玉等。十年后，李善长也被定为胡党，全家被杀七十多口。朱元璋为了掩盖他残杀有功之臣的面目，命令他人把上述人员刻成《昭示奸党录》广为散发，以平息众怨。

李善长在随朱元璋征战中，以多谋善断著称。他随军参谋策划、组织指挥作战和后勤供应，屡建奇勋。开国初，组织制定法规制度、宗庙礼仪，与朱元璋关系如鱼水一般，朱元璋将李比之为汉初萧何，称他为“功臣之首”，命他为开国后的首任丞相。

朱元璋一旦功成名就，贵为天子，就对李的态度大变。李善长仍按往常惯例，帮助朱元璋处理政事，过去被朱称赞为“处事果断”，现在则说他“独断专行”。过去朱特许李对疑难大事先处理后奏，称赞他“为朕分忧”，现在则说他“目无皇上”。朱元璋对李善长功高权大，产生了疑忌之心。但考虑到李善长功高望重，轻举妄动恐生不测之忧，就采取又打又拉，伺机清除的伎俩。

一打。深知朱元璋为人的李善长察觉到皇上对他的猜忌。

一连几天，李善长因患病没有上朝，于是他借机给朱元璋上了个奏章，一来对不能上朝议政表示歉意，二来提出致仕（退休）察看朱元璋对自己的态度。按惯例朱元璋应下旨慰问、挽留。但是，朱元璋这次却不这样，他来个顺手推舟，随即批准了李善长退休。毫不费力地把李善长赶出了相位。

二拉。削夺了李善长的相权，免除了对他的威胁。但不少人心中暗骂朱元璋寡情毒辣。为了笼络人心，安抚李善长，朱元璋把自己的女儿临安公主下嫁给李善长的儿子李祺为妻，朱李两家又成了国戚。真是又想当婊子，又想立牌坊，充分表现了朱元璋的奸诈。

三杀。胡案蔓延十多年，诛杀官员一批又一批。朱元璋知道胡惟庸与李善长之弟李存义两家是姻亲，胡李两家关系密切。凑巧，在继续审查胡案中，又发现李存义及其子参与了活动，朱元璋眼前突然一亮，“你李善长不会不知道吧，为什么没有举报呢?”朱元璋想从这件事入手，除掉李善长。

更凑巧的是，这年是1390年，钦天监报告，天上有星变，占象者说，星变主折大臣，应杀大臣以应灾，否则于皇帝不利。朱元璋心想：“李善长啊，看来，不能不杀你了!”于是便以李知胡谋反不举报，“狐疑观望”，“大逆不道”为名，把李善长妻、女、弟、侄一家七十多人杀害，李善长这位77岁的老人以一根绳子结束了生命。

汪广祥是继李善长去相后，于洪武四年（公元1371年）担任宰相的。他两次入相，落了个一贬一杀的下场。

汪广祥原在朱元璋帅府中任参谋和秘书职务。以谨慎小心、善理繁难事务为朱元璋所赞赏，让他接替李善长，担任相职，正是朱元璋利用他的特长。任宰相后，他仰朱元璋之鼻息，竟竭力疏远李善长，深得朱元璋称赞。但是，大概是汪广祥看到了李善长处事专断招致的后果，所以他办事分外谨慎，

事无巨细，皆向朱元璋请示，从不自作主张，朱元璋感到平添了许多麻烦，因而十分烦恼。他甚至又想起了李善长的好处。加上，相府办事人员多是李善长的班底，汪广祥办事非常不顺利，整整三年政绩平平。朱元璋一气之下，把他贬为广东参政，由胡惟庸接任宰相。但是朱元璋对胡的处事恣肆、专断很不满，加上胡、李关系密切，增加了他的猜忌。朱元璋后悔不该赶走汪广祥。汪广祥遭贬后，对胡、李的排挤十分恼火，他细心搜集材料，与人合作弹劾李善长，这正合朱元璋的心意。为了抑制胡、李势力，利用汪与胡李的矛盾，又把汪广祥调回，再任宰相。

有一天，朱元璋召汪广祥进宫，秘密询问关于胡惟庸用药毒死刘基的传闻，以及胡、李来往情况，以考验汪广祥对他的忠诚。汪广祥回答说："对外面传闻，也有听说，但多是谣言，没有确凿证据！"他还劝告说："皇上英明，对这些谣言不足轻信！"朱元璋的如意算盘落了空，他没想到汪广祥竟然站在胡李一边，为他们辩护，一怒之下，就以庇护同伙、欺骗君主的"朋欺罪"，于1379年再次将汪广祥贬到广西地区。如此发落之后，朱元璋余恨未消，想到汪广祥再次任相两年来，没有起到耳目作用，真是忘恩，罪不容诛！想到自己连连换相，目的都没有达到，真是越想越气又恼又羞，于是他立即下令，派专使下诏赐汪广祥以死。专使日夜追赶，汪广祥被杀死在半路的船上。

徐达是朱元璋同村小时候放牛的伙伴。随朱元璋数十年征战，出生入死，立下赫赫战功，位封左丞相、魏国公。此人有谋略，善用兵，谦恭有礼，很得人心。朱元璋对他貌似尊敬，但实际上很不放心，经常借机察看他的态度或暗中派人监视他的言行。胡案发生后，徐达正握重兵，镇守北平。

洪武十七年（公元1384年）钦天监报告星变：太阴犯上

将，主大将对主不利。朱元璋想到徐达，疑惧之心顿生。他担心徐达在北平练兵，自己监管不便。又听特工人员报告说徐达生病。于是，便想以让徐达回京治病为名，将他调离北平，离开军队，在京医治。朱元璋于是派专使到北平见徐达说："皇上很关心将军的病，念你劳苦功高，赐你回南京养病！"徐达本想不回，以谢恩了事，但是又想到这位伙伴从来是说一不二，又疑心太重，不要因此事惹他猜疑。于是他乘船坐车，一路风尘回到了南京。但背疽又加重了。朱元璋知道背疽最忌吃蒸鹅，吃了蒸鹅背疽便发，难以救治。但是，朱元璋想除掉他，便命御厨蒸鹅，派专使送给徐达吃。徐达听说使者奉旨前来，感动得热泪盈眶，顾不得背疽疼痛，跪下接旨。当他听到圣上赐他蒸鹅食用时，心一下子都冰凉了。他才明白，朱元璋哪里是让他回京养病，是让他来送死！他回想几十年随朱元璋征战，危难时刻为了救他，自己曾几次舍出性命。为了帮助朱元璋打江山，经历了刀丛剑树，出生入死，如今落个如此下场，不禁泪流满面。使者又传旨，皇上让看着徐当面把蒸鹅吃下。徐达欲不吃又恐怕再生枝节，仍要杀他。便含着眼泪，当面吃了。徐达吃下蒸鹅，加上日夜气恼，结果，不几天背疽复发而死去。

至此，朱元璋把他任命的宰相全部杀死，他下令撤除中书省，永不再设宰相，只设六部，皇帝总揽大权。朱元璋还立下法规："往后的皇帝，不准再设宰相，臣下有敢奏请设立者，论以极刑。"他把独裁专制推向了顶峰。

■ 为人之道厚心奇学三十四：心狠手快

——当断不断，必为其患。人主不同于常人，就在于不仅心黑手辣，而且决断迅速，行动力惊人。行

事干脆利落，不留后遗症。

◇ 当断则断，李世民先发制人

唐高祖李渊的皇后生有四子。长子李建成，次子李世民，三子李玄霸（早亡，未及争位），四子李元吉。在这四个儿子中，长子李建成因居长被封为太子，为人也精明能干，次子李世民被封为秦王，四子李元吉被封为齐王，也算勇武超人。不过，战功最多也最有谋略的，当数次子李世民。

早在李渊还在镇压农民起义军的时候，李世民就已看出隋朝的灭亡已不可挽回。他对父亲李渊说："您受隋朝的命令讨伐贼寇，难道贼寇真的能彻底消灭吗？"在促成父亲起兵时，李世民又说："今日破家亡国在于你，化家为国也在于你。"可见李世民的雄才大略。公元前618年至620年，李世民打败了薛仁杲和刘武周两个强敌，关中和太原基本稳定下来。在公元前620年七月，李世民又开始进攻王世充。此时他才不过22岁，但富有政治家的雄才伟略，知人善任，采纳正确的意见，采取了正确的策略，一举击败了王世充和窦建德。后来又打败了刘黑闼等人的起义，终于统一了全国。

太子李建成常随父亲驻守长安，帮助父亲处理军国政务，应当算是一个精明强干的人。比起较为平庸的父亲李渊来，李建成在处理政务上已显示出了才干。但与弟弟李世民相比，却又有很大的不足。李世民南征北战，为争得唐朝的天下，统一中国，立下了赫赫的战功，麾下云集了一批文臣武将，在军政各界享有很高的威望。不仅如此，李世民野心很大，他不甘心做一个区区秦王，希望有朝一日能当皇帝。但按照封建宗法制度，继承皇位的只能是太子李建成，况且李建成也算功绩卓著，且聚集了很强的武力。这样，一场兄弟之间的争位火并就是势不可免的了。

首先是双方各自积聚自己的势力。李世民官居唐朝特设的“神策上将”，府中可谓人才济济，其中的十八学士，有的就名垂千古。房玄龄、杜如晦多谋善断，成为一代名相；陆德明、孔颖达精通经学，为后人所敬仰；姚思廉擅长文史，虞世南以书法名世，其余十二人也都是一时的才俊人杰。至于武将，秦王府的兵精将猛是极其著名的，如尉迟敬德、秦叔宝、程咬金等，且王府中养有许多兵士。太子李建成也不甘示弱，文臣如魏征，武将如薛万彻等也很著名，又招集了天下勇士两千人作为王府卫士，其势力总的看来要比秦王府为强。齐王李元吉在三兄弟中势力较为单薄，不足以与两人争衡，但他素以骁勇善战著称，与李建成联合，共同对付李世民，大大地增强了李建成的势力。

还有一个不可忽视的方面，那就是唐高祖李渊支持太子李建成，这在社会舆论上对李世民很不利，但李世民在争取人心方面又一直比李渊和李建成做得好。如唐太祖武德七年（公元624年），颉利可汗从原州（宁夏固原）南侵，直逼关中。当时，颉利可汗的兵势很盛，李渊、李建成、李元吉等人怕无法阻挡，主张焚毁长安，迁都襄阳，并且准备付诸实施，派人出外查看地形。李世民则力排众议，坚决主张阻击外族入侵，反对迁都，制止了李渊、李建成的妥协活动，保住了都城长安，也为唐朝国土的长治久安奠定了基础。

在具体的赏罚奖惩方面，太子集团和秦王集团也有明显的区别。例如，李世民在中原打败王世充以后，因为淮安王李神通卓有战功，李世民赏罚分明，便以陕东道台的身份奖赏李神通几十顷良田。但李渊却不顾影响，竟答应自己的宠妃张婕妤，让她拿去了一道命令，交给她的父亲，逼着李神通退田给他。这件事虽然不大，但影响却不小。大大地提高了李世民的威信。

从当时表面的形势看，太子李建成集团处于优势地位，具体表现在三个方面：一、李建成是太子，是长子，名正而言顺，继承皇位是理所当然的事，社会舆论也多在他这一边；二、李建成有李渊的支持，在权力和名义上有可靠的保障；三、李建成有文臣武将，有较秦王府为强的私人武装。李世民也有有利的条件，这就是李世民本人威望高，群众基础好，富有斗争经验，才略出众，更主要的是他手下人既精明强干又齐心合力，因而，李世民的力量也是不能忽视的。

两兄弟势成水火，李建成认为先下手为强，于是，他布置了第一次害死李世民的阴谋。

一天下午，窗外雨声淅沥，李世民正临窗聚精会神地阅读兵书，忽有卫士进来报告，说太子派人送信来了，李世民拆开信一看，原是请他前去赴宴，要兄弟欢聚。当时，双方的斗争已半公开化，秦王府的人素知太子诡计多端，就劝李世民不要赴宴，以免不测。但李世民认为双方虽在争夺皇位，还不至于兄弟相残，就坦然前往。

等到了太子府中，见太子和李元吉已恭候多时，宴席也准备得极为丰盛，气氛也无异常，不像要发生什么事的样子，就放心地谈笑吃喝起来。席间，李建成和李元吉交口称赞秦王的功绩和才能，并频频举杯劝酒，弄得李世民酒足饭饱。但忽然间，李世民觉得两腿发软，头晕目眩，立刻警觉起来，他想挣扎着起来回到自己府中，没想到竟一下子瘫到地上。

此时，窗外雨势转大，电闪雷鸣，狂风又吹灭了席上的蜡烛，席间更显得阴森昏暗。齐王李元吉不知就里，十分害怕，惊慌地问李建成该怎么办。李建成倒很镇静，把眼一瞪，喝斥道："秦王身发暴疾，赶快送回府中。"

不知是李建成的毒药不中用，还是李世民的抵抗力强，回到秦王府，灌了许多的解毒药，吐净了腹内的酒饭，竟然保全

了性命。

李世民突发暴疾，虽无确证是李建成下的毒药，但司马昭之心，路人皆知，实在是再明白不过的事。李渊知道了这件事，狠狠地训斥了李建成一顿，但毕竟支持李建成，也未对他作什么处置。

李建成见一计不成，又生一计，只是方式比上一次巧妙一些，但把握也减少了一些。

李建成想方设法说服太祖李渊去郊外打猎，并要几个儿子一起陪同，李渊同意。父皇有命，李世民只得听从。李建成特意派人挑选了一匹性情暴烈的马，该马稍遇刺激，便狂性大发，他希望李世民骑上此马，遇惊摔死。在围猎场上，李世民纵马操弓，追赶麋鹿，没想到烈马狂性大发，控制不住，那马仰颈狂跳，乱甩乱摇，终于把李世民摔下马背。李世民虽摔出了一丈多远，幸好只受了皮肉之伤，并未摔死或受伤致残。

李建成还采用了釜底抽薪的办法，这就是分散和瓦解李世民的将领和兵力。凡有调兵遣将派兵出征的机会，李建成都要派给秦王府上的将领，还屡设计谋，让秦王府的将军调出外任。程咬金在打败宋刚和平定王世充的战役中，勇敢善战，身先士卒，多次斩将夺旗，建立奇功，被封为宿国公，是秦王府的得力干将。李建成很怕程咬金，就利用经常同皇帝接近的机会，多次造程咬金的谣，促使李渊下诏把程咬金调出秦王府，任康州刺史。但程咬金是一位刚贞倔强的将领，为了维护李世民的安全，他软缠硬磨，花样百出，不断拖延时间，就是不肯离开秦王府。

对于无法调动的将领，李建成实行收买的政策，尉迟恭是一员骁将，也是李世民一手提拔培养出来的将领，臂力过人，勇猛善战，李建成曾送给他一车金银珠宝，但尉迟恭拒收，并向李世民作了报告，李建成后来的一些收买瓦解活动也没有成

功。

李世民也决非持着人为刀俎、我为鱼肉的态度去任人宰割，也积极准备力量。在武德九年（公元626年），他曾派将领带兵一千余人，拉着许多金银财宝到东都一带，私下来结交豪俊之士，引为外援。他也采取收买的手段去拉拢李建成的人，把原来属于李建成的得力人士常何与敬弘争取过来，使防守宫城门户的要职在暗中转到了李世民这边来了。

兄弟火并已迫在眉睫，李世民再也不敢迟缓，他召集王府的人，召开紧急会议，商量如何对付目前的局势。武德九年（公元626年）六月三日晚，秦王府戒备森严，卫士环列于府内外，闲杂人等一律不得通行。殿内灯火通明，诸文臣武将排列两边，秦王李世民偕同长孙无忌走进殿内，身后不远跟着两个穿道袍的陌生人。卫士刚来阻拦他们，秦王挥挥手，卫士就放他们进去了。

原来，这两个穿道袍的人是房玄龄和杜如晦化装的，他们为了不惹太子府上的人注意，才故意掩盖了自己的本来面目。在会议上，房玄龄先发言说："太子和齐王已有两次谋害秦王，秦王也差点被他们害死。目前，他们正在加紧策划，准备再次加害大王。一旦事变，不仅大王性命危险，社稷也会遭到灾难。俗语说得好，'当断不断，自取其乱'，现在是箭在弦上，不得不发，在这生死存亡的关头，大王应该以果断的措施来消除祸乱。"

房玄龄的话激起了与会者的共鸣，大家纷纷附议。

李世民说："这样劝我的人已经有很多了，可我总觉得过于残酷，难道没有其他的办法吗？最好是能避免流血！"

尉迟恭脾气暴躁，他怒气冲冲地对秦王说："大王身边的人越来越少，现在就剩我们几个人了，太子还是不肯罢休，最近太子又在皇上面前耍阴谋，说我会打仗，要我率领精锐部队

跟他出征。如果我真的离开了大王，他就会马上杀我的头。先发制人，后发为人所制，请大王快下决心。”

正在这时，卫士报告说东宫的官员王晊求见。等秦王会见过王晊，原来犹豫不决的心情变得坚决了。他对大家说：“看来太子是决意要杀我了。刚才王晊来报告，说太子已和齐王计议好，最近齐王要奉命出征，他们要借替齐王饯行的机会在席间杀掉我。”

长孙无忌说：“王晊素来既办事谨慎又深明大义，他报告的情况一定不会错！”

房玄龄又说：“现在大祸迫在眉睫，不能对太子再抱任何幻想，否则，必致覆灭。”

李世民还是下不了最后的决心，总希望太子不会如此狠毒，因此一时下不了命令去杀掉太子。

尉迟恭耐不住了，说：“如果大王不下决心，那就让我离开秦王府吧，我宁愿上山落草为寇，也不愿被太子抓去杀头！”

有几个人也随声附和地说：“如果大王不当机立断，我们情愿跟尉迟恭一起去当土匪。”

情势如此，李世民被迫做出决定，他叹了一口气，对大家说：“既然事已至此，只有按大家的意思去办了！”

接下来就是部署具体的行动方案，这一次会议直开到下半夜才结束。

当夜，繁星满天，万籁俱寂，士兵行动的声音打破了沉沉的夜空。秦王骑着马，率领部下进入玄武门，在玄武门内外，共埋伏了一千多秦府卫士。

玄武门是宫城的北门，由于唐朝的宫城在都城的北面，北门也就是保卫皇宫的主要所在，占据了北门，就等于抓住了皇帝，可以假借皇帝的名义发布命令，使自己处于合法之地位。

第二天（也就是六月四日）上午，日上三竿之时，太子和

齐王并马而来，身后跟了许多卫士。李建成根本不知道守卫玄武门的将领常何已投向李世民，还是像往常一样，毫无戒备地经过玄武门，进入皇宫去见唐高祖。常何等太子和齐王走远了，立即紧紧关闭玄武门，堵断了可能出现的外援。

太子和齐王来到临湖殿前，下马登殿，太子忽然发现殿角有埋伏的士兵，心知有异，立即警觉起来，他扯了一下齐王的衣袖，飞奔下殿，上马往玄武门奔逃。这时，伏兵尽起，李世民亲手射杀了太子李建成，尉迟恭射杀了齐王李元吉。其余太子和齐王的卫士也被赶杀净尽。

这时，太子的东宫和齐王府也得到消息，太子的将领冯翊和冯立率两千余骑赶到玄武门。由于玄武门守将常何拒不开门，太子的卫士仗着人多势众，就奋力攻打。但由于门既高大、守得又顽强，所以久攻不下。副护军薛万彻见攻门无效，就调转马头，想挥兵攻打秦王府。在这危急关头，尉迟恭用长矛挑着太子的头跑出玄武门，向太子的将士喊话道："奉皇上的命令，在此诛杀太子和齐王，现太子和齐王均已伏法，余者无罪，只要放下武器，不仅保证生命安全，愿意归附者一律保持原职不动。"

太子的将士见到太子的头颅，无不呆若木鸡，大多数人弃戈投降。只有薛万彻不肯归附，带着少数人冲杀，李世民命放他一条生路，让他奔终南山去了。

谢方叔极其忠于太子，他见太子头颅高悬，兵众散尽，便伏地大哭起来。李世民不仅赦他无罪，还嘉其忠诚，好言劝慰。

就这样，太子李建成和齐王李元吉的多次蓄谋化为泡影，在秦王李世民的有力一击之下，身首异处，烟飞灰灭了。

李渊见事已至此，显然再去斥责李世民已毫无意义，弄得不好甚至可能自己也身陷险境，就干脆封秦王李世民为太子，

听凭李世民对建成、元吉斩草除根，抄杀满门。并且过不多久，便激流勇退，把皇帝大位让给了李世民。

太子、齐王与秦王之间地位相当，实力各有强弱，实际上谁先动手杀死对手谁便是理所当然的皇权执掌者。在这一点上，李世民与他的谋臣武士都十分清楚，就是太子、齐王也想先发制人，争取主动权。然李世民的确比他们高明得多，只有他才真正地巧用了“先发制人”之计。“先发制人”，靠的是“先”，但“先”往往来自于“密”和“决”。李世民假装“不忍心”，表面上无所作为，实际一方面是为了师出有名，保全面子，另一方面更是为了行动的“秘密”性。他行动秘密而快捷。相反，太子、齐王口口声声要“先发制人”，日日夜夜在不痛不痒地“先发制人”（如抽调秦王府中的猛将精兵等），然而机密外泄，行动迟缓，哪有不被秦王所制之理！

◇ 以硬对硬，一步到位

武则天当上女皇之后，以说一不二、十分强硬的手段培植亲信、排斥异己。在唐代皇帝中，她是诛杀大臣最多的一个，就连自己的亲生儿女也敢杀敢罚，从不手软；而对自己的宗戚亲信，则往往给以一步到位的提拔重用。尤其是对与自己有暧昧关系的大臣张易之、张昌宗兄弟，不仅任其势倾朝野，为所欲为，就是在违法当斩时，武则天也敢拼了老脸从公堂、从监狱把他们特赦出来，日夜相伴。

面对武则天的强硬政策，李家宗戚显得软弱退让，毫无反抗的勇气和决心，结果屡屡成为刀下之鬼。武则天的儿子李显、李旦，更是懦弱柔顺，即使已登皇帝之位，也甘愿让出皇权由武则天执掌，也不敢出一声为自己辩白。一批效忠于李唐的大臣们，其中虽也偶有个把敢说敢为的人，然而独木难支，无不死于武则天的硬手腕和众大臣的软功夫之中。这样，本来

只想稍稍尝一尝女皇滋味的武则天，以硬对软，一屁股坐在龙椅上面，竟一坐就是十五年稳如泰山。而且她为所欲为、言出必行，其权威更胜于大部分男性皇帝。

武则天嗣圣二十二年（公元705年），以宰相张柬之为首的强硬派，决定以强对强，用强硬的手段逼迫武则天让位给太子李显，重新恢复李姓天下。

张柬之沉厚有谋，果断敢行。年已80有余，但复唐雄心须臾不忘。早年任合州刺史时，便与荆州长史杨元琰一同泛舟，相互有约：“他日你我得志，当彼此相助，同图匡复。”不久张柬之入朝为相，立即推荐杨元琰为御林军将军，控制京城军权。同时又阴结一些要害部门，伺机起事。

当时武则天生病甚笃，张易之、张昌宗两兄弟怕武则天去世，自己无法生存，所以也在居中用事，暗蓄异谋。张柬之以为时机已至，不能再缓，于是又把同道桓彦范等都安插御林军中当将军，直接控制保卫皇宫的禁军。

诸事安排停当，便率左右御林军五百余人，直入玄武门，并派人强行从东宫找来胆怯疑惧的太子李显，一起斩关突入内殿。二张听到风声，慌忙从武则天房里跑出来探听情况，恰被张柬之碰上。张柬之毫不迟疑，即令就地处斩。然后直奔武则天的寝室长生殿。殿前侍卫环立拒进，张柬之须眉倒竖，大喝一声“退下”，大踏步带兵敲响了武则天卧室的大门。

武则天听到人声杂沓，料知有变，便竭力支撑起身子，厉声问道：“何人胆敢作乱？”张柬之带着太子已拥兵到了床前，齐声道：“张易之、张昌宗谋反，臣等奉太子令，入诛二逆，恐致漏泄，故不敢预闻……”

武则天仍以一贯的强硬态度，对太子怒目而吼：“汝敢为此么？但二子既诛，可速还东宫！”

张柬之等以硬对硬，大声道：“太子不可再返东宫，以前

天皇唐高宗以爱子托给陛下，现太子年龄已长，天意人心，久归太子。臣等不忘太宗、天皇厚恩，故奉太子诛贼，愿陛下即传位太子，上顺天心，下孚民望。”

武则天实不甘心女皇的威风就此熄灭，当然不愿马上传位，没料到自己强硬，对手却更加强硬，大有不成功便成仁之势。又见人势汹汹，刀光闪闪，她也就只能一下子软瘫下来，口中说：“罢罢！”身子已重新缩进床里边去了。

第二天，张柬之等毫不偷闲，把异己分子或捕或杀，干净利落消除后患，然后让太平公主直接找武则天，劝迫传位。不多时，唐中宗李显复位，真正掌握了国政。

显然，对于像武则天这样敢作敢为、言出不二，尤其是在十五年之中以强硬态度控制朝政而得心应手的人，如采用软弱退让的手法，只能使武则天更加强硬，更加为所欲为。在这场争取皇位的权力斗争中，以张柬之为首的一帮人，一改太子等一味妥协忍让的做法，果断用强，决不手软、绝不讲情面，从而一步到位，取得了复唐的成功。应该说，张柬之“以硬对硬，一步到位”的做法，在当时是最为明智的。

但张柬之的做法尚缺乏彻底性，当时，有人劝他杀掉佞臣武三思，他没有采纳，最后，他死于武三思之手，留下了千古遗憾。但从反面启发我们：干脆利落，除恶务尽。

■ 为人之道厚心奇学三十五：以毒攻毒

——以毒攻毒原指用毒药治疗毒疮，后被引申到政治谋略领域，表示用不良事物本身的矛盾反对不良事物，或用恶毒手段来对付恶毒手段。《东周列国志》曾记述了晋文公以此谋免其祸害的故事。

东周时期，晋文公刚当上国君，晋怀公旧臣吕省等企图放火焚烧宫室。这个阴谋被晋文公的仇人寺人披知道了。寺人披出于个人目的去见晋文公。晋文公因此有了准备，粉碎了吕省等的阴谋。但是，吕省等党徒甚多，吕省等被杀之后，他们惶惶不可终日，制造流言，危害晋国安危。晋文公正为此事犯愁，有个名叫头须的小吏求见。此人也是文公仇人。他对文公说，任用他这个大罪人，百姓会说晋文公不念旧恶，人心就安定了。晋文公从之，便托言巡城，用头须为御。吕省等党徒见头须也被文公录用，便放心了。这实际上起到了以毒攻毒的好效果。之后，流言渐息，晋国也随之昌盛起来。

在残酷的政治斗争中，以仇人去对付仇人，借仇人之手制服仇人，以卑劣的手段对付卑劣的手段，都是出于政治斗争的需要。

◇ 以酷制酷

武则天从徐敬业叛乱中吸取了教训：一是耳目不灵，一是宗室诸王势力的存在，是对她的潜在威胁。她为了使自己耳聪目明，及时掌握政敌的动向，扫荡诸王势力，施用了鼓励告密和任用酷吏的权宜之计。

武则天下令，无论什么人，都可以到京城面见皇帝，告发机密，凡是告密之事，任何人不得盘查、阻拦；外地来京告密者，官府供给骏马，沿途享受五品官的待遇，到京后可住官家客馆；告密属实，破格提拔，授给官职，对不实者，也不予追究。于是各地告密者蜂拥而至。有一个叫鱼保家的人来献策，请铸铜匦，放在朝堂之上，四面各有开口，可进不可出。这样一来，告密者日益增多，积实如山。武则天从告密者中选拔一批新官，专门负责告密案件的处理。这些人多出身无赖，狡诈残忍，惯于陷害无辜，是一帮杀人不眨眼的刽子手，使用异常

残酷的手段，帮助武则天镇压异己。

武则天借助于告密，利用酷吏扫荡了宗室诸势力。垂拱四年（公元688年），越王李贞、琅耶王李冲父子打起“匡复李唐王室”的旗号，自博州起兵反叛，并联络诸王起兵相助。因诸王各怀心事而没有响应，结果李贞父子兵败身死。武则天借机派酷吏周兴负责追查余党。周兴罗织罪名，很快就把韩王李元嘉、鲁王李灵夔、黄公譔、常乐长公主等拘捕至东都，逼令自尽。高宗之孙东莞公李融及霍王之子江都王李绪，被斩于市。霍王李元轨因有战功而免死，囚入槛车，流放途中死去。太宗第十子纪王李慎，也死在流放途中。永昌元年（公元689年），杀死蒋王李恽、道王李元庆、徐王李元礼、曹王李明。天授元年（公元690年），酷吏周兴密告泽王李上金、许王李素节谋反，致使二王及其亲信全部被处死。同年又杀了豫王李查。接着又杀了南安王李颖等宗室子弟十二人，原太子李贤的两个儿子也被打死。至此，唐宗室子弟几乎被斩尽杀绝，还杀了亲戚、同党数百家。

道路已经扫平，人心已经归向。天授元年（公元690年）九月，武则天终于登上了皇帝的宝座，改国号为周，自立号为圣神皇帝。

告密和酷吏的横行肆虐，造成了小人钻营，世风败坏，人心惶惶，冤狱遍地，怨声载道。这说明告密和酷吏的作用已经十分不得人心。武则天由此认识到，这个权宜之计使命既已完成，该是收场的时候了。于是为了安定民心，稳定政局，她下令限制告密，并向酷吏开刀。

酷吏周兴，以善于制造“谋反”罪而著名。他草菅人命，残害无辜，杀人数千，恶贯满盈，朝野上下无不对他恨之入骨。正在他横行得意之时，有人告发他“谋反”，武则天令酷吏来俊臣审理此案。

来俊臣深知周兴老奸巨猾，诡计多端，难于招供，不好对付，便想出一计，让他痛痛快快地招认。于是他派人将周兴带至家中饮酒，席间，来俊臣说："罪犯不肯认罪，应当采取什么办法？"周兴说："这事容易，拿来一个大瓮，四周燃起炭火，把囚犯装入瓮中，还怕他不认罪吗？"来俊臣于是叫人抬过一口大瓮，按周兴说的办法，用炭火围住烧烤，然后站起身来对周兴说："有人告你谋反，宫里命令，叫我审讯老兄，就请老兄入瓮吧！"周兴恍然大悟，惶恐不安，只好叩头认罪。来俊臣将周兴押至宫中，武则天看在为自己出过力的面上，判处流刑，解送岭南，刚到半路，就被仇人杀死。

来俊臣同周兴一样，也是一个靠告密起家的酷吏，周兴死，并未引起他的警觉，气焰还很嚣张。长寿元年（公元692年），他又以"谋反"罪诬陷当朝宰相狄仁杰、御史中丞魏元忠等七位大臣。他哪里知道这时的武则天，已与登极前大不相同，对告密并不那么热衷。况且又遇上了足智多谋的狄仁杰，使他的诬陷破了产。于神功元年（公元697年），也有人告发来俊臣谋反，武则天将他斩首于西市。消息传出，人人拍手称快，仇家蜂拥而至，争着割他的肉，挖他的眼，掏他的心，踏他的骨。为了争取民心，武则天下了一道诏书，历数来俊臣的罪状，将任用酷吏以来造成的灾祸，统统归于来俊臣身上。

武则天借酷吏之手，为她扫荡了政敌，借酷吏之手，铲除了酷吏，而今又借用酷吏的头，稳定了民心，清洗了自身。其权谋手段可谓高明之极。

◇ 以霸制霸

公元前300年秦军攻楚，夺新城。楚怀王将太子横送至齐国做人质，换取齐国的援助。后来，楚怀王被诓入秦国，客死他乡。当接到怀王去世的消息，太子就去向齐王辞行请求回

国。齐王阻止他回国，齐王说："把楚国东边的五百里土地给我，就可以让你回去，如果你不答应给我土地，就不能回国。"

太子说："我有位老师，请让我去问他。"太子的老师慎子听了太子的话，就说："给他，土地是用来为自己服务的。如果因为爱土地而不去送死去的父亲，那是不孝的行为。所以我说给他为对。"太子进入宫中，向齐王复命道："敬献五百里土地。"齐王才放回楚太子。

太子归国后，即位为王。不久，齐国派五十辆兵车到楚国接受东边的土地，楚王问慎子："齐国派人来要东边的土地，对这件事怎么办好呢？"慎子说："大王明天朝见群臣，都让他们献出自己的计谋。"

第二天，上柱国子良进见。楚王说："我之所以能够返回国家，埋葬先王，再见到各位大臣，使百姓安生，是因为答应了把东边的五百里土地送给齐国。如今齐国派使臣来要土地，对这件事怎么办好呢？"子良说："大王不可不交出土地。大王的话是金口玉言，已经答应了具有万辆兵车的强齐，如果不给他，就不能取信于人。以后也没法再和诸侯结约。所以请先给他们然后再攻他。给他是讲信义，攻他是讲勇武，所以我说给他土地。"

子良出去后，昭常晋见。楚王说："齐国派人来要东边五百里土地，对这事怎么办？"昭常说："不能给他。所谓万乘是因为土地广大才称为万乘，如今若割去东边五百里土地，那是割去国家的一半，这样只有万乘的空名却连千乘的实力都没有，不行。因此我说不能给他。请让我去守卫。"

昭常出去后，景鲤晋见。楚王说："齐国派人来要东边的土地，你看这事怎么办？"景鲤说："不能给他。虽然这样说，但须知道，楚国不能独自守住。大王的话是金口玉言，答应了具有一万辆兵车的强大的齐国，如果不给他，必然在天下担上

不讲信义的坏名。况且楚国也不能独自守住。所以我请求到西边去向秦国求救兵。"

景鲤出来，慎子才进入宫中。楚王把各位大臣的意见告诉了慎子，说："子良见到我说：'不能不给土地，给了再攻打他们。'昭常说：'坚决不给，让我去守卫。'景鲤说：'不能给他，虽然楚国不能独自守住，我请求到秦国去求救兵。'对这三个人我该用谁的计谋呢?"慎子回答说："大王全用!"楚王愤然变了脸色，说道："这话怎么讲。"慎子说："请让我详细地解释这种说法，这样大王将可以看到它的实在性。大王可先派上柱国子良领五十辆兵车北到齐国进献五百里土地。子良出发的第二天！可派遣昭常为大司马，让他去守卫东地。派遣昭常的第二天，再派遣景鲤率五十辆兵车向西到秦国求救兵。"

楚王说："好。"于是就派遣子良向北到齐国去献土地。在派遣子良的第二天，任昭常做大司马，让他去守卫东边的土地。接着又派遣景鲤向西到秦国去求救兵。

子良到了齐国，齐国才派人领着军队去接受东边的土地。昭常应付齐使说："我主管把守东边的土地，将准备与它共死生。已经全部征发从小到老的人共有三十余万。虽说只有破败的甲胄和锈钝的兵器，也愿意迎接入侵者的烟尘。"齐王听说之后就对子良说："子良大夫来献土地，可是昭常现在守卫它，这是怎么回事?"子良说："我是亲自接受敝国大王的命令，这一定是昭常假奉圣旨。请大王攻打他。"齐王就立即发大兵进攻东地，攻伐昭常。还没有进入东地疆界，秦国就以五十万军队迫近齐国右边。秦将对齐人说道："阻挡楚太子，不准出境奔丧，是不仁的行为；又想夺取楚国东边的土地五百里，是不义的行为。如果你们收兵就算了，不然的话我们愿意等待这场战争。"

齐王害怕发生这种事情，于是就请子良向南返回楚国讲

和，派人到西边劝说秦国，这样才解除齐国的战祸。但是，真正得利的是楚国没有用一兵一卒，却保全了东边的土地。

在当时情势下，齐国是东边的霸主，秦国是西边的霸主。楚怀王新逝，太子刚刚即位，人心未稳，国力不济，是无法凭一国之力独抗齐军的。但如西借救兵于秦，秦国又一直都虎视眈眈，绝不会轻易出兵，必定要楚国割让大片土地才肯施以援手。在这左右为难之际，策士慎子让楚王采取如上方法，表面答应履约，割让东方的五百里土地给齐，暗里又派人到秦国求援，利用秦国必定不肯坐视齐国增强势力，打破均衡的心理，迫使秦国出兵解围。这样，既抵挡了齐国的进攻，又无需向秦国摇尾乞怜，就能维护楚国的利益，真可谓妙到毫颠。

慎子此计之所以成功，是因为他看准了战国时期秦、齐两个“超级大国”之间的微妙关系，当时秦齐两极的力量处于相对均衡的状态，双方都十分害怕己方一极失重，担心对方势力超过自己。因此当客观情况或主观力量不允许己方直接获取其他国家的土地时，也要千方百计阻止对方占其他国家的便宜，以防打破力量的平衡。慎子正是把握住“两极力量愈是处于平衡状态，每一极就愈是要提防因己方失重而打破平衡”的规律，通过伪和于齐而调动秦国的主动援助，达到保卫国家的目的。

这个故事中，楚国以卑劣的手段对付卑劣的手段，并利用一些微妙的关系，采取以迂为直的方法，达到不借而借，而对方不得不借的效果。

◇ 以皇帝“男宠”救太后“情夫”

汉高祖刘邦大半生东杀西讨南征北战，故无暇照顾家中，便托忠谨的同乡审食其主持家事。这审食其生得面目清秀，为人又善于逢迎，虑事周全，颇得刘邦妻子吕雉的欢心。高祖前

半生在外奔战，顾不上妻小，待到天下大定时，吕雉年老色衰，高祖又可拥姬抱妾，自然要冷落原配妻子。吕后难耐寂寞，便和这位审食其暗中偷情，偷成鸾凤。审食其就成了吕后的情夫，被封为辟阳侯。

正因为有这层关系，所以审食其成了吕后的心腹，乃至于在刘邦死时找的第一个商议大事的就是此人。

俗话说“没有不透风的墙”。尽管吕后与审食其的事很隐秘，但日子一长就走了风声。汉惠帝时已弱冠，听说这种污秽之事，十分恼怒，要处死审食其。可是事关母后，又不好以此事治罪，只好罗织其他罪名把审食其拘捕关进大牢。其实，审食其下狱的根本原因，无论是吕后、惠帝还是他本人都十分清楚，但又不好说破，只能心照不宣。这样，吕后也就难于启齿求情了。审食其的处境格外危险。

审食其在狱中尚盼望情妇能为自己求情，过了几天见没有动静，心中很沮丧。他忽然又想到一人，自己曾有恩于他，不如捎信出去，求他代为周旋，等派的人回来后，审食其大失所望，原来那人回话说：“朝廷正严办此案，无法入狱相见，烦为转报。”审食其见没了指望，只好束手待毙，等着砍头了。

审食其所求的人名叫朱建。朱建是楚地人，曾为淮南王英布的门客，英布谋叛时，他曾谏阻。高祖平定叛乱，听说朱建谏英布之事，亲自召见，赐号为平原君。于是他把家也搬进了长安。由于曾受过皇帝嘉奖，又有平原君的美号，朝中权贵多愿与之交往，朱建却清高洁己，不趋势利。审食其也想结交他，怕无机会。后来，朱建母亲死了，手头紧张窘迫，连出殡的钱都没有。有人提醒审食其这是结交朱建的最好机会。审食其毕竟跟高祖多年，亦很有心计，就出百金作为葬礼，一些趋炎附势的小人见辟阳侯审食其送厚礼结朱建，也都纷纷效仿，朱建不但摆脱了窘境，反而得了五百金左右，很体面地为老母

办了丧事。事后，自然要去审食其家中拜谢，审食其又设宴盛情款待，朱建很是感激。

朱建毕竟是讲信义的有侠气之人。答复了审食其的门人之后，表面上毫不声张，暗中却开始了行动。他沉思了很长时间，觉得要救审食其出狱，非得说服惠帝点头，而能说服惠帝的只有闳孺一人。

这闳孺又是何许人也？惠帝嗣位后，见母后控制大权，自己形同傀儡，便干脆不问政事，沉湎酒色之中。后宫妃嫔宫女数不胜数，自然有些腻烦，为寻求刺激，竟又喜欢上小男孩了。闳孺生得清秀媚人，又特别会巴结逢迎，讨人喜欢，居然得到汉惠帝的宠眷，也能参与政事了。

这闳孺早就听到了朱建的大名，久想与他结识。这天忽听传报说朱建求见，忙热情出迎。客套几句后，朱建屏退众人，小声对闳孺说："辟阳侯下狱，外面都传说是您进的谗言，究竟有没有这件事？"劈头这一句，使闳孺吃了一惊，忙解释说："我与辟阳侯素无怨仇，何必要进谗害他呢？此说究竟从何而来？"朱建说道："众口悠悠，本无定论。至于外面怎么传说倒无关紧要，只是您要有这个嫌疑，恐怕辟阳侯一死，您也要不免于难了。"闳孺一听，大吃了一惊，张着嘴怔怔地听着。朱建又说："你深受皇帝的宠幸，无人不知；就像辟阳侯得幸太后一样，也是无人不晓。现在国家的实权在太后手中，这您也知道。只不过是辟阳侯得罪，事关私宠，太后没法替他讲情。如果现在皇帝杀了辟阳侯，过些日子太后一定要借口杀你进行报复。这样，母子反目为仇，辟阳侯和您就都成了他们相互泄愤的出气筒，您不也得死吗？"这时，闳孺仿佛恍然大悟，着急地说："据君高见，必须要保住辟阳侯的性命我才能活了？"朱建从容笑道："这是自然的。您如果能说服皇帝放了辟阳侯，太后听说后也一定感念您的。您同时讨得两主的欢心，日后的

富贵更是没比的了。”闳孺连连点头，朱建告辞回家。

当天晚上，闳孺进宫。也不知他用的是什么法术，用了多少甜言美色，竟打动了汉惠帝，答应放人。看来封建社会中皇帝男幸人的能量确实很大，大有须眉不让巾帼的势头，如此棘手的问题让这么个小人物用言语就化解了。

辟阳侯审食其在狱中住了数日，见无人营救，暗暗埋怨吕后的寡恩，怨恨朱建的负义。他整天闭目而坐，束手待毙。一天忽然接到特赦的圣旨，不由大喜过望。他以为此番绝处逢生，必是吕后的说项。待回家访查才知，原来是惠帝的幸臣闳孺起的作用，心中暗暗诧异。自以为与闳孺交往不深，只是见面点头之交，他为何肯哀请惠帝营救自己呢？但既然如此，就该前去拜谢。见了闳孺之后，经闳孺说明，他才知道是朱建在暗中为自己奔走斡旋的。当即辞别闳孺，又去感谢朱建。朱建却毫无居功之色，只是向审食其表示道贺。

审食其待罪狱中，惠帝怒不可遏，吕后碍于情面又难于启齿求情，其他文武大臣或恨审食其淫秽宫闱，非分取宠，皆缄口不言。朱建曾受过审食其的恩惠，又为所托，才出面营救。他一下子就找到了关键，直接去找皇帝的幸臣闳孺，并一开口就硬把他扯入此案之中，再陈说利害，终于达到了目的。通过惠帝的“男幸”去解数吕后的“情夫”，亦可谓是“以毒攻毒”之术吧。

■ 为人之道厚心奇学三十六：以狠达善

——严厉的父亲手下没有不听话、凶悍的不孝之子，慈爱的母亲却总是教导出败家之子，因而，严厉才是真正的慈爱，杀人才是功德，君主赫赫凶威才能够禁止反叛与邪恶，仁慈是不足以禁绝祸乱滋生的。

恐怖凶暴，在中国历史上对于昏君、暴君来说，几乎是常用、必用的手段，但于一些所谓的明君、雄主，其暴政与酷政，也在历史上独树一帜，秦始皇屠戮天下，自不待言；汉武帝、武则天、朱元璋、雍正皇帝，其酷毒也是令人谈之色变。自古有为的皇帝，成就大，杀心也大。

常言道，“一将功成万骨枯”。成就和杀戮往往成正比。大多数情况下，一个人必须残忍，才能善良。这种以恐怖手段作为治理国家的一种必不可少的方法的君主，一般归结为“外儒内法”，即以儒家仁政思想装潢门面，另一方面则施行法家的帝王之术，讲求刻毒的权谋，“强道”。

◇ 大略雄才需要阴险狠毒

武则天 14 岁时就艳名远播，因而被唐太宗选入宫中，宣她入宫的圣旨到时，全家人痛哭流涕，只有她一个人面有喜色，劝其母亲道：“女儿往见天子，安知非福，何用泣为？”

入宫后，武则天深得太宗皇帝喜欢，赐号武媚，人皆称其媚娘。她不只具有稚嫩妖媚的姿容，缠绵温和的柔情，而且还有刚烈果敢的性格。传说，西域番国给太宗进贡一匹宝马狮子骢，谁也无法驯服它。当太宗为此而感叹时，武则天脱口而出：“臣必能制服这匹马。先用铁鞭打；不服从，就用铁锤打马头；再不服，就用匕首割断喉咙。”太宗心中一阵愕然，一个 15 岁的女孩子居然以险恶而又昂然的态度说出这种字字杀机的话，莫非她真是个魔鬼般的女人？皇上心中顿时激起了杀机，然而赐死的诏书终究没有下达，这使武才人自己也感到惊讶。从此，她素衣淡装，更加谨慎地克尽职守。或许她自己也未意识到，她内心已萌生了残忍的意念，但她忍耐的功夫也更深厚了。

太宗第九皇子晋王李治，是已故的长孙皇后之子。他生于贞观二年（公元628年），和武则天同年，是一个喜爱文学，唇红齿白的文弱少年，深受太宗宠爱。

贞观十七年（公元643年），太子承乾因谋反被废为庶人，立晋王李治为太子。为庆贺立太子一事，太宗召来长孙无忌等重臣，在甘露寺内举行了小型宴会。李治在中途如厕时，看到如花似玉的武才人。对于这位秀女，李治早有爱慕之心。此刻，自己身为储君，又是酒后，两人第一次有了短暂的亲昵。李治拥有妃妾，却对武才人一见钟情，而武氏身为父皇妃妾，这不可逾越的障碍，更使他的恋情无比炽烈。

贞观二十三年（公元649年）晚春三月，太宗忽然龙体欠安，4月1日迁入终南山翠微宫避暑养病。太子李治日夜侍候在病床边，能更加频繁地和武才人见面。终于，他们在设备豪华如寝宫的厕所里发生了第一次亲密的肉体关系。李治在意想不到的时候，以意想不到的方式，得到了梦寐已求的名花。

这次偶合，很可能是武才人预感到天子驾崩后自己将依例被送去当尼姑，主动采取的一场攻势。事后，她依在太子怀中，双眼闪着神秘妖冶的光辉，请求太子以天下之主的身份发誓不会抛弃她。一向性格懦弱，处处依附于父皇的李治，面对着楚楚依人的心上人，第一次由衷地感到自己即将成为天子的喜悦。他如同昏迷一般向武则天说道："我发誓，以天子的身份……"

永徽五年（公元654年）正月，武昭仪生下一位小公主，但是这位深受皇上喜爱的小公主在刚满月不久时竟莫名奇妙地死去了。皇上盛怒追查之下，知道皇后王氏曾一个人来看过小公主。高宗愤怒地大叫："皇后杀了我的女儿。"

武昭仪对公主的死不置一词，只是哀哀地哭泣。王皇后百口莫辩，此事终于成为废后的导火线。其实，正如传言所说

的，是武则天亲手杀死女儿，嫁祸皇后。

小公主死后仅11个月，武则天在随高宗和姐姐武氏参拜昭陵的途中又生了一位皇子。在武昭仪怀孕时，高宗曾宠幸过她的姐姐，在一年中连生两胎，似乎也太密了些，所以宫中盛传六皇子李贤的生母不是武昭仪。这个传言造成了日后武则天与李贤母子不和的悲剧。

一心想登上皇后宝座的武昭仪，先是拉拢高宗的舅父长孙无忌，甚至高宗也和她一起像夫妻一样双双到长孙家去送礼致意。但礼物被退回，出身高贵的长孙心中暗骂武昭仪是个乱伦的女狐狸精，丝毫不为所动。

武昭仪便另外团结了一批出身寒门的官员向皇上请命，废王后立武后。凡是这样上书的都受到皇上的奖赏，而持反对态度的长孙无忌等重臣却日受冷淡，加上又查出王后在宫中搞巫术活动，王皇后和萧淑妃终于双双被废为庶人。

永徽六年（公元655年）11月1日，王皇后被废后的半个多月，在太极殿举行了册后大典。打扮得活仙女一般的武则天，身着皇后大礼服在肃仪门的城楼上接受文武百官及外国使节的朝拜。这个史无前例的皇后受朝拜的命令使闻者无不为之震惊。

出身低微的武则天终于实现了她登龙升天的第一步，成为令天下俯首、威仪逼人的大唐皇后，时年28岁。

武后又怀孕了。

而皇后的怀孕等于使高宗徒有虚名地过上了清心寡欲的生活。就在这时，皇后的姐姐韩国夫人又一次进宫来了。与皇上分别了8年的韩国夫人不愧是武后的姐姐，虽已年过四旬依然楚楚动人。武后立刻知道皇帝和韩国夫人又恢复了关系。不久后，韩国夫人却神秘地死了。武后则果断地改变了后宫全部妃嫔的名称，等于把这些有名无实的妃嫔全部取消改为侍奉帝后

做事的女官。

高宗对此气得咬牙切齿，却又无可奈何，连反驳的勇气也没有。从此，他深厌武后，并开始对韩国夫人的女儿、武后年轻貌美的甥女魏国夫人感兴趣。魏国夫人相信是姨母害死自己的母亲，存心报复，故意挑逗高宗，博取其欢心。

高宗因失去权力而倍感寂寞，终于和年轻美艳的魏国夫人发生了关系。魏国夫人迫切地要求高宗正式封她为贵妃，武后表面上不加阻止，但很快魏国夫人就在武后亲自参加的一次武氏家宴上中毒死去。

武后诬陷说这是武惟良等亲属投毒欲杀害自己，却错杀了魏国夫人。于是，武惟良等人被立刻处死。这些过去曾恶待过武则天母女的武氏亲族连同武后的小情敌一起全部死去了。

对于母后专权，欺压父皇，太子李弘深为不满。

武后对反对自己的人绝不手软。萧淑妃留下的两个女儿义阳公主和宣城公主自母亲死后被幽禁在宫中已长达19年，太子李弘得知此事后亲自向母亲以强烈的口吻上奏，要求立刻释放两位同父异母姐姐。武后不愿和李弘为此争执，竟破例依允。两位公主得配良人，不能不感谢太子李弘。

但周王李哲的王妃赵氏却没有这种好运。说起来她是武后的亲儿媳，母亲长乐公主是高宗的姑母。由于她常和母亲安慰高宗，难免说出不满武后的话来，被武后下令废妃，活活饿死。这时，武后已在咸亨五年（公元674年）八月十五日下圣旨，称高宗为天皇，称皇后为天后了。

上元二年（公元675年）四月十三日，太子李弘与父皇母后共进午餐时，身体不适。饭后不久，便强烈地抽搐，暴死于合璧宫倚云殿。时人皆传为天后所毒杀。李弘死后第二天，高宗提出要退位，因宰相们强烈反对乃罢，天后则废朝三日。死去了第一个儿子李弘，她心里的痛苦是可想而知的。

武则天下令，无论什么人，都可以到京城面见皇帝，告发机密；凡是告密之事，任何人不得盘查、阻拦；外地来京告密者，官府供给驿马，沿途享受五品官的待遇，到京后可住官家客馆；告密属实，破格提拔，授给官职，对不实者，也不予追究。于是各地告密者蜂拥而至，告密者日益增多，积案如山。武则天从告密者中选拔一批新官，专门负责告密案件的处理。这些人多出身无赖，狡诈残忍、惯于陷害无辜，是一帮杀人不眨眼的刽子手，使用异常残酷的手段，帮助武则天镇压异己。

武则天借助于告密，利用酷吏扫荡了宗室诸势力，宗室子弟几乎被斩尽杀绝，道路已经扫平，人心已经归向。天授元年（公元690年）九月，武则天终于登上了皇帝的宝座，改国号为周，自立号为圣神皇帝。

告密和酷吏的横行肆虐，造成了小人钻营，世风败坏，人心惶恐，冤狱遍地，怨声载道。这说明告密和酷吏的作用已经十分不得人心。武则天由此意识到，这个权宜之计使命既已完成，该是收场的时候了。为了安定民心，稳定政局，下令限制告密，并向酷吏开刀。找机会杀掉了以善于制造“谋反”罪而著称的酷吏周兴和来俊臣。

武则天借酷吏之手，为她扫荡了政敌，而今又借用酷吏的头颅，清洗自身，缓和危机。由此可见，武则天权谋之高明、心肠之黝黑。

武则天践位称帝后，锐意图新，制定和实施了一系列治国安邦的政略。她的第一项政略是广招贤才。她把此项政略看成治国之本，天子之责。第二项政略是广开言路，兼听博采。武则天在太宗身边生活了十几年，深受太宗纳谏之风的影响，亲眼看到太宗的兼听博采对治世所起的重大作用，因而她也能以政治家的气魄广开言路，兼听博采。第三项政略是继续推行均田制，发展农业生产。第四项政略是抵御外患，保卫疆土。

以上各项政略的实施，使女皇执政时期的中国，上承“贞观之治”，一直保持较为兴旺发达的局面，社会安定，经济发展，人口倍增，边疆稳固，国家统一，为“开元盛世”奠定了坚实而雄厚的基础。

神龙元年（公元705年）十二月二十六日，则天女皇病逝，享年82岁。终前遗嘱：去帝号，称则天大圣皇后。神龙二年（公元706年），武则天与高宗合葬在乾陵。人们看到在乾陵旁耸立着两座高大的石碑。一座是“述圣记碑”，记述着高宗的文治武功，碑文是武则天写成。另一座就是武则天女皇的纪念碑，碑上只字没有。据说立无字碑也是女皇的遗嘱，让她的功过留给后人评说。

在武则天柔媚的外表下，掩盖着的是果敢、狠毒、强硬的性格。她把刚烈和妩媚、大略雄才与阴险狠毒的手段完美地结合在了一起。

◇ 刑九赏一，乱世重典

韩非说：“行刑重其轻者，轻者不至，重者不来，此谓‘以刑去刑’。罪重而刑轻，刑轻则事生，此谓‘以刑致刑’。”轻罪重罚使人们不敢犯轻罪，自然更不敢犯重罪，没有人敢于犯罪，重刑也就没有存在的价值了。这样必然是“以刑去刑”；如果重罪轻判，人们对于法律置若罔闻，刑法就没有存在的作用，最终结果是为了防止祸乱四溢，就只有加大、加宽刑罚，刑罚的泛滥却是因为重罪轻判的结果带来的，这就是“以刑致刑”的道理。

贪污腐败是封建社会官僚政治的必然现象，但是作为封建统治者，要想巩固自己的统治，又必须同贪污腐败现象作斗争，不除贪官，政权就不能稳固。在中国封建社会历史上，在惩治贪官方面，明太祖朱元璋是一位十分突出的皇帝。为了缓

和封建统治阶级和广大人民的矛盾，巩固统治基础，朱元璋对地方官贪污害民的，用极严厉的手段惩处，进行了长期的残酷的斗争。

朱元璋以一个山野小和尚，凭借十几年的战争夺得天下江山，深知大明王朝来之不易，在初建明王朝时，力主乱世用重典，以恐怖政治、严刑竣法整吏治，肃纲纪。

朱元璋有鉴唐、宋官僚党争之弊政，以极其残酷的刑罚惩治奸党，明律规定：若在朝官员，交结朋党，紊乱朝政者，立斩，妻、子为奴，财产入官。同时还规定，为罪官巧言谏免者，斩；朝臣与宦官、近侍勾结交通者，斩；大臣专擅选用，垄断晋选私自除授亲戚官职者，斩；官吏上言奉承宰执者，斩。胡惟墉、蓝玉两案，穷治者达五六万人，与明太祖朱元璋重治奸党不无关联。

朱元璋以酷刑惩治贪官污吏，前无古人。在明朝的“宪法”（大明律）中，对官吏贪赃受贿、额外多征、冒支钱粮、监守自盗等，均以酷刑惩处，并不惜重新使用前朝已废止的族诛、凌迟、挑筋等残酷刑罚，更发明骇人听闻的“剥皮实草”的严厉刑罚。

朱元璋规定，凡是犯赃满六十两的官吏，都要被捕至“皮场庙”剥皮。贪官污吏被剥皮后，皮革制成皮革袋，内充稻草，置于下任官吏“正大光明”后或官府公案旁，使后任官员“居职揣揣，惟恐不能奉法恤民”。

在明朝初期，此种酷法得到了严厉的执行。比如，郑州知州康伯泰等 12 人贪污救灾钱粮，处死 11 人；进士秦升等 141 人视察灾情受贿，被杀 140 人；户部侍郎郭桓贪污巨额粮食案，诛连广泛，被杀被惩办的达数十万人，天下吏治为之一清。

洪武十八年，朱元璋怀疑户部侍郎郭桓及北平官吏李彧、

赵全德等互相勾结，狼狈为奸，一怒之下，下令六部左、右侍郎以下全部处死，得赃七百万，攀染诛连，牵涉到直隶等省官员，处死者不下数万人，中人之家，大抵皆破。并不许其他人进行辩护，论者格杀勿论。朱元璋下诏说："我下令有关部门惩治贪官污吏，是考虑到奸佞扰民。今后如还有如此者，遇赦不免。"

朱元璋是鉴于元朝吏治之乱而提出这些严厉手段的，元朝灭亡，吏治腐败是一个非常重要的原因，时人称：元朝是"以豺狼牧羊而以犬豕救之"。

明朝建国之后不久，官吏贪赃枉法的事到处发生，为了巩固自己的统治，明太祖朱元璋想出了一个惩治贪官污吏的办法。他让各府、州、县和卫所在衙门的左边，修一座小庙，里面供土地神；在官衙大堂公座的左边，悬着一个人皮装满草的袋子，叫"皮革囊"，据说全国都是如此。土地庙到处都有，为什么这座小庙必须在官府衙门的左面呢？原来这庙是扒贪官皮的场所，因此人们叫它"皮场庙"。

用这种手段惩治贪赃枉法的官吏，看起来的确有点残酷，但是也说明了明太祖对贪官污吏的愤恨心情。他年轻过流浪生活的时候，亲眼看到各地官吏贪赃枉法，欺压百姓，元朝朝廷放任不管，弄得民怨沸腾，到处揭竿而起。明太祖深深懂得"官逼民反"的道理，他从元朝的灭亡中总结出一条经验，他说："元朝因为宽容放纵贪官污吏，把江山丢掉了，如今我得了天下，若不用严刑峻法便不足以矫正积弊。"因而他建国以后，多次严申惩治贪官之令，法禁十分森严。规定官吏贪赃八十贯钱的便绞死示众，然后剥皮实草，做成人形袋子，挂在当地衙门的大堂上，以做效尤。明太祖还颁布了一道命令，允许乡亭老人有参议政事的权利。如果当地官吏有害民之处，可以到衙门去当面规劝，三劝不听，就到京城来告，以便朝廷捉拿

审讯。

洪武四年（公元1371年），明太祖派人对所有官吏进行考查，杀了一大批贪婪的官僚，尤其杀了那些污吏。因为这些人把持了府州县的衙门，直接欺压百姓。其中收钱粮的"师爷"，更是营私舞弊，勒索乡民。可是杀了这些官吏，谁替国家征收赋税呢？明太祖想了个新办法。他叫主管赋税的户部查勘百姓的土地，以赋税一石为一个单位，选其中地多的当粮长，由粮长负责征收所管范围的赋税，上纳国库。他以为这些大户对小民有仁爱之心，不至暴皮行事。

但是没过多久，明太祖察觉到这些粮长并非良善。他们为了躲避赋役，把自己的田产假托在亲戚、邻居、佃户和仆人的名下，和官吏勾结，乡里欺骗州县，州县欺骗府，使国家税收受损失。他们巧立名目盘剥百姓，甚至吊打百姓替他们缴纳税粮。在编册的时候，又从中捣鬼，多派加征，以至谎报灾情，贪污中饱。他们和贪吏相比，也好不了多少。明太祖发现这种情况，非常生气，一次就杀了不法粮长一百六十名。

明太祖觉得这个办法也不行，怎么办？就只好靠严刑竣法了。他对大臣们说："只要官吏贪污害民，一定要严办，罪恶虽小也决不饶恕。"有一次，他听说福建参政魏鉴、瞿庄用鞭子打死了一个贪吏，非常高兴，亲自写了一道诏书夸奖他们。信中说："自古治理乱世，就在于君臣能否驾驭。君能驾驭下属胥吏，天下就能大治。不然，天下大乱也就从这儿开始。我所以制定法令，就是想让官员约束胥吏，用法令严格管束他们。你们能用极刑惩治奸吏，我非常高兴，你们始终如一，就能做个好官。"

可是，好官实在太少了。俗话说："三年清知府，十万雪花银。"当官的大多见钱眼开，像魏鉴、瞿庄这样的人，在封建官僚中凤毛麟角。相反，贪官和奸吏相勾结合伙贪污的事，

真是多如牛毛。洪武十八年（公元 1385 年）三月，发生了一起震动全国的“郭桓案”。

郭桓在洪武十七年五月当户部尚书，第二年一月降为户部侍郎。在头一年收缴浙西秋粮的时候，他和地方官黄文通、奸吏边源等人相互勾结作弊，大搞贪污活动。

郭桓利用自己是征收赋税最高主管官员的有利条件，胆子越来大，手也越伸越长，竟然把军用粮仓里的三年积蓄盗卖一空。郭桓贪污的粮食总共达二千四百余万石，这个数字和当时全国的秋粮实征总数几乎相等。

这个案子使明太祖大为震惊，几天都没睡好。他不是不知道官吏有贪污行为，此案发生之前，他就反复琢磨，官吏刚提拔的时候，还忠诚廉洁，可是在任一久，便都奸诈贪污，很少善始善终，多是贪赃枉法被杀，这是什么缘故呢？他想，六部和府州县官多是儒生，不懂这一套，多是奸吏捣鬼，拉官员下水，所以他让当时的刑部（主管法律、刑罚的机构）尚书开济把记载钱粮数目的一二三四五六七八九十百千，改作壹贰叁肆伍陆柒捌玖拾佰仟，防止奸吏涂改账目，从中贪污。这次郭桓贪污案数目这么大，审案中又发现这个案子和户部侍郎、礼部尚书、兵部侍郎、刑部尚书、工部侍郎等以及整个六部上下大小官员几乎都有关系，这就无法用奸吏捣鬼来解释了。他像从睡梦中惊醒，突然发现朝廷大小官员都是些贪婪之徒，便狠了狠心，吐出一个“杀”字，下令把主犯郭桓以及从六部左、右侍郎以下官员都杀了，江南不少富户也牵连被杀，总共杀了几万人。

这下子引起了地主和官僚的不满。可是他们不敢说盗卖官粮合法，也不敢说杀那些贪官污吏不对，就把矛头对准具体处理这个案子的御史和法官，一时议论纷纷，咄咄逼人。

明太祖心里明白这是对着他来的，觉得这个矛盾再发展下

去对自己非常不利。他就在公布郭桓等人的罪行的同时，把审判此案的法官吴庸等人也杀了，还下了一道诏书，名为“大赦天下”，对此案不再追究，实际上是多少承认了自己在处理这一案件中有扩大的错误，对地主官僚进行安抚，从而结束了这个案子的蔓延。

经过一番大张旗鼓的整治，贪赃枉法的事情少多了，同时吏治和社会风气也有了一些改变。后来明世宗的时候，有个人叫何良俊，说他小时候曾经看见一个八十多岁的和尚，参加过编修《永乐典曲》，这位和尚感慨地说：“洪武时，秀才做官，吃了多少辛苦，受了多少惊骇，费了多少心力，办成了多少事。结果小有过错，轻的充军，重的杀头。如今倒好，秀才做官，尽情受用，皇恩是宽大的，可下得了几多事呢？”从这个和尚的感叹里，能够反映出明太祖惩治贪吏，确实产生了积极效果。

明朝后期，当贪污之风盛行而不可止的时候，著名的清官海瑞又重新提及太祖惩贪的措施。他在晚年上疏万历皇帝，说：“而治化不臻者，贪吏之刑轻也。诸臣其能言其故，反借待士有礼之说交口而文其非。夫待士有礼而民则何辜哉！”“因举太祖法，剥皮囊草，及洪武三十年定律，枉法八十贯论绞，谓今当用此惩贪。”可惜这一切都已不可能，海瑞成为浊流中孤立的清廉者。明末的贪污与明初的廉政形成了鲜明对照，这就更看出了明太祖惩贪的功绩。

李宗吾

吾精研有得防危杜渐之警世醒书。

李宗吾
东野君

厚黑心术

小人之智厚黑心术

心术一∨谎言无敌
心术二∨声泪俱下
心术三∨巧言令色
心术四∨出语必中
心术五∨搬弄是非
心术六∨虚言敷衍
心术七∨抱宝推车
心术八∨咬住别撒
心术九∨钱能通神
心术十∨无中生有
心术十一∨靠近核心
心术十二∨制造矛盾
心术十三∨奉逆蒙蔽
心术十四∨达意应对
心术十五∨逢场作戏
心术十六∨掩面藏心

心术十七∨巧拍马屁
心术十八∨导君行乐
心术十九∨搅混清水
心术二十∨冠冕堂皇
心术二十一∨事当务实
心术二十二∨甘吃软饭
心术二十三∨卖身投靠
心术二十四∨笑骂由人
心术二十五∨寻其要害
心术二十六∨以势相恐

心术二十七∨挟制天子
心术二十八∨睚眦必报
心术二十九∨亦恐亦捧
心术三十∨纠缠不休
心术三十一∨谗毁诬陷
心术三十二∨设置圈套
心术三十三∨小忠大奸
心术三十四∨色仁行违
心术三十五∨阻挠沟通
心术三十六∨连续伤害

天龙紫元文化

ISBN 7-204-07218-9/B·50
定价:28.00元
ISBN 7-204-07218-9
9 787204 072187 >

友人问道：奸诈小人，从古到今，比比皆是，实为祸事，防不胜防，稍一不慎，必遭算计，如何对之？吾曰：君所愿正中下怀，我细将世上险恶之徒的小人之道，以厚黑学加以剖析，得出其厚黑心术，君用以习之，以此术对之，何敌不摧；以此面对，何攻不克。孙子曰：知彼知己，百战不殆，方可以彼之道，还治彼之身，大可放心，百惧皆除。

厚黑心术

小人之智

内蒙古人民出版社

李宗吾∴原典
东野君∴译著

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾小人之智厚黑心术/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7－204－07218－9

Ⅰ．李…　Ⅱ．东…　Ⅲ．谋略—中国—古代—通俗读物

Ⅳ．C934－49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000378 号

李宗吾小人之智厚黑心术

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07218-9/B・50　定价：28.00 元

小人之智厚黑心术

心术一∨谎言无敌
心术二∨声泪俱下
心术三∨巧言令色
心术四∨出语必中
心术五∨搬弄是非
心术六∨虚言敷衍
心术七∨抑宦排异
心术八∨咬住别推
心术九∨钱能通神
心术十∨无中生有
心术十一∨靠近核心
心术十二∨制造矛盾
心术十三∨暴泄蒙蔽
心术十四∨达意应对
心术十五∨逢场作戏
心术十六∨擒面藏心

心术十七∨巧拍马屁
心术十八∨寻营行乐
心术十九∨搅混清水
心术二十∨冠冕堂皇
心术二十一∨事当务实
心术二十二∨甘吃软饭
心术二十三∨卖身投靠
心术二十四∨笑马由人
心术二十五∨寻其要害
心术二十六∨以势知愚

心术二十七∨挟制天子
心术二十八∨睚眦必报
心术二十九∨亦恐亦棒
心术三十∨纠缠不休
心术三十一∨诋毁诬陷
心术三十二∨设置圈套
心术三十三∨小忠大奸
心术三十四∨色仁行违
心术三十五∨阳挽沟道
心术三十六∨连续伤害

偶风之言曰：宗吾此书，真不啻聚千古大奸大诈于一堂，而一一议定其罪，吾人熟读此书，即知险恶小人，比比皆是，庶几出而应世，不为若辈所愚，实为防危杜渐之奇书——小人之智厚黑心术。

君子道，小人术

——君子谋事不谋人，小人谋人不谋事

人和社会发展呈现出一种奇怪的现象：一方面，历史不断淘汰小人，人性不断战胜兽性，人类逐步走向文明；另一方面，现实不断淘汰君子，兽性不断战胜人性，暴力经常嘲笑仁义。

1898年，维新变法运动进入关键时期，光绪皇帝与慈禧太后的争执白热化。光绪企图借助袁世凯的力量，谭嗣同因此深夜秘访袁世凯，把光绪和自己的想法和盘托出。袁世凯信誓旦旦，要杀掉慈禧太后的主要助手荣禄。谭嗣同放心了，认为变法即将成功。然而，转眼之间，袁世凯这个卑鄙小人便把他和光绪皇帝出卖了。光绪被软禁，慈禧下令搜捕维新人士，有人劝谭嗣同逃跑，但他坚决不听，慷慨陈辞："各国变法，无不从流血而成，今中国未闻有变法而流血者，此国之所以不昌也，有之，请自嗣同始。"于是谭嗣同等六君子被抓，慷慨就义。虽然袁世凯受到了历史的嘲弄，但从现实看，袁世凯确实耍弄了谭嗣同。

自古以来，正人君子多斗不过势利小人。小人和君子之间争斗的结果往往是小人获胜而君子战败。从历史上看，这样的例子可以说是不胜枚举：岳飞被秦桧陷害而惨死，张九龄被李林甫陷害而终失相位，伍子胥被伯嚭陷害而自刎……忠臣良将，正人君子与奸佞之徒交锋，败下阵来的却常常是前者，难道真应验了"行善的受贫穷又命短，作恶的享富贵又寿延"这句古话了吗？难道真是苍天无眼、老天爷不公平吗？难道真是在个人能力方面正人君子不及小人吗？

其实，很多研究者已经总结了君子败在小人手里的原因。比如：君子谋事不谋人，小人谋人不谋事；君子不理会小人，小人则算计君子；君子受社会规则约束，小人则不怕破坏一切；君子有恻隐之心，小人以虐人为快等等。

这些都是君子败于小人之手的原因，但还不是根本性的原因。根本性的原因在哪里呢？这就要从为什么会产生小人，从人性本身的弱点，从社会、历史的暗礁等方面查找原因。

到底什么是小人？据《颍川语小》考证："君子小人之目，始于大禹誓师之词，曰'君子在野，小人在位'，盖谓废仁哲，任奸佞也。"看来，上古时代的夏商周，尽管还是物质贫乏、民智未开的奴隶社会，就有小人为祸了。小人之于君子，就像生物链上的两个环节，是一种必然的社会现象。人们常说的小人又是一个很宽泛的概念，难有确切指谓。先秦哲学家那么早就浓浓地划出了"君子"和"小人"的界线。但这两个概念有点模糊，互相间的内涵和外延都有很大的弹性，然而后世大量新创立的社会范畴都未能完全地取代这种古典划分。

人类社会是从落后向先进、从蒙昧向文明、从不合理向合理不断发展进步的。在这个过程中，社会有毒瘤，历史有疮疤，如集权专制，如剥削奴役，如战争厮杀，这些东西就构成了小人生存的社会历史环境。

人性在由混沌走向明澈的过程中，也有很多丑恶的东西，如自私，如残忍，如好斗，如仇恨，这些东西就构成了小人生存的群体土壤。

由此可见，小人的产生，首先是一种历史现象，是历史发展到一定阶段的产物。社会之所以产生小人，是因为社会本身还存在不合理的地方。其次，小人的产生，是人性的必然。人群中之所以产生小人，是因为人性中存在的某些阴暗和丑恶，某些性格弱点和心理缺陷。

君子是以一己之力涤荡腐朽、建立事功，举起"道"这

面旗帜，向人性的丑恶和社会的落后宣战；小人则是集社会之阴暗、腐朽、没落之力量，利用人性的弱点甚至利用君子人性中的弱点，握紧“术”这把钢刀，向现实妥协，向君子进攻。君子想冲破重重阻力，以对历史的责任感，推动社会的进步；小人则乘历史和社会中的污水巨浪，随风摇摆，坐享其成。君子谋“大道”，小人谋“小利”。如果君子与小人的智力水平相当，则君子的失败和小人的获胜就是一种必然。

余秋雨在《小人》中这样写道：

《史记》中的《酷吏列传》记述到汉武帝的近臣杜周，此人表面对人和气，实际上坏得无可言说。他管法律，只要探知皇帝不喜欢谁，就千方百计设法陷害，手段毒辣；相反，罪大恶极的犯人只要皇帝不讨厌，他也能判个无罪。他的一个门客觉得这样做太过分了，他反诘道：“法律谁定的？无非是前代皇帝的话罢了，那么，后代皇帝的话也是法律，哪里还有什么别的法律?”由此可见，杜周固然是糟践社会秩序的宫廷小人，但他的逻辑放在专制体制下看并不荒唐。

杜周不听前代皇帝只听后代皇帝，那么后代皇帝一旦更换，他又听谁呢？当然又得去寻找新的主子仰承鼻息。照理，如果有一个以理性为基础的相对稳定的行政构架，各级行政官员适应多名不断更替的当权者是再正常不过的事，但在习惯于你死我活、不共戴天的政治恶斗的中国，情况就完全不同了。每一次主子的更换就意味着对以前的彻底毁弃，意味着自身官场生命的脱胎换骨，而其间的水平高下就看能否把这一切做得干脆利落、毫无痛苦。闭眼一想，我脑子里首先浮现的是五代乱世的那个冯道，不知为什么我会把他记得那么牢。

冯道原在唐闵帝手下做宰相，公元九三四年李从珂攻打唐闵帝，冯道立即出面恳请李从珂称帝，别人说唐闵帝明明还在，你这个做宰相的怎么好请叛敌称帝？冯道说：我只看胜败，“事当务实”。果然不出冯道所料，李从珂终于称帝，成了唐末帝，便请冯出任司空，专管祭祀时扫地的事，别人怕他恼怒，没想到他兴高采烈地说：只要有官名，扫地也行。

后来石敬瑭在辽国的操纵下做了“儿皇帝”，要派人到辽国去拜谢“父皇帝”，派什么人呢？石敬瑭想到了冯道，冯道作为走狗的走狗，把事情办妥了。

辽国灭晋之后，冯道又诚惶诚恐地去拜谒辽主耶律德光，辽主略知他的历史，调侃地问：“你算是一种什么样的老东西呢？”冯道答到：“我是一个无才无德的痴顽老东西。”辽主喜欢他如此自辱，给了他一个太傅的官职。

身处乱世，冯道竟然先后为十个君主干事，他的本领自然远不止是油滑而必须反复叛卖了。被他一次次叛卖的旧主子，可以对他恨之入骨却已没有力量惩处他，而一切新主子大多也是他所说的信奉“事当务实”的人，只取他的实用价值而不去预想他今后对自己的叛卖。因此，冯道还有长期活下去不断转向、叛卖的可能。

我举冯道的例子只想说明，要充分地适应中国封建社会的政治生活，一个人的人格支出会非常彻底，彻底到几乎不像一个人。与冯道、杜周、费无忌等人相比，许多忠臣义士就显得非常痛苦了。忠臣义士平日也会长时间地卑躬屈膝，但到实在忍不下去的时候会突然慷慨陈词、拼命死谏，这实际上是一种“不适应反应”，证明他们还保留着自身感知系统和最终的人格结构。后世的王朝也会表扬这些忠臣义士，但

这只是对封建政治生活的一个追认性的微小补充，至于封建政治生活的正常需要，那还是冯道、杜周、费无忌他们。他们是真正的适应者，把自身的人格结构踩个粉碎之后获得了一种轻松，不管干什么事都不存在心理障碍了，人性、道德、信誉、承诺、盟誓全被彻底丢弃，朋友之谊、骨肉之情、羞耻之感、恻隐之心都可一一抛开，这便是极不自由的封建专制所哺育出来的“自由人”。

世界上千万种关系中，人与人的关系最为复杂，如何看待一个人，在不同的时期、不同的环境条件下，标准也不相同。这里面不一定都有是非曲直问题，也许就是一种利害情感问题。

李宗吾曾经写过一篇文章叫做“我对于圣人之怀疑”，其中有这样一段：

> 儒家的学说，以仁义为立足点，定下一条公例：“行仁义者昌。不行仁义者亡。”古今成败，能合这个公例的，就引来做证据，不合这个公例的，就置诸不论。举个例子来说，太史公《殷本纪》说：“西伯归，乃阴修德行善。”《周本纪》说：“西伯阴行善。”连下两个阴字，其作用就可想见了。齐世家更直截了当地说道：“周西伯昌之脱羑里归，与吕尚阴谋修德以倾商政，其事多兵权与奇计。”可见文王之行仁义，明明是一种权术，何尝是实心为民？儒家见文王成了功，就把他推尊得了不得。徐偃王行仁义，汉东诸侯，朝者三十六国，荆文王恶其害己也，举兵灭之。这是行仁义失败了的，儒者就绝口不提。他们的论调完全与乡间讲因果报应的一样，见人富贵，就说他积得有阴德，见人触电器死了，就说他忤逆不孝，

> 推其本心，固是劝人为善，其实真正的道理，并不是那么样。
>
> ……
>
> 李自成是个流贼，他进了北京，寻着崇祯帝后的尸，载以宫扉，盛以柳棺，放在东华门，听人祭奠。武王是个圣人，他走至纣死的地方，射他三箭，取黄钺把头斩下来，悬在太白旗上，他们爷儿，曾在纣名下称过几天臣，做出这宗举动，他的品行，连流贼都不如，公然也成为惟精惟一的圣人，真是妙极了。假使莫得陈圆圆那场公案，吴三桂投降了，李自成岂不成为太祖高皇帝吗？他自然也会成为圣人，他那闯太祖本纪所载深仁厚泽，恐怕比《周本纪》要高几倍。
>
> ……
>
> 后人见圣人做了不道德的事，就千方百计替他开脱，到了证据确凿，无从开脱的时候，就说书上的事迹出于后人附会。这个例是孟子开的。他说：以至仁伐至不仁，断不会有流血的事，就断定武成上血流漂杵那句话是假的。我们从殷民三叛，多方大诰那些文字看来，可知伐纣之时，血流漂杵不假，只怕“以至仁伐至不仁”那句话有点假。
>
> 子贡曰：“纣之不善，不如是之甚也。是以君子恶居下流，而天下之恶皆归焉。”我也说：“尧舜禹汤文武周公之善，不如是之甚也。是以君子愿居上流，而天下之美皆归焉。”若把下流二字改作失败，把上流二字改作成功，更觉确切。

看来，李老先生是信奉“胜者王侯败者寇”的。圣人的做法，未见得比“流贼”好到哪里去。在术的层面上，分不出一个人是圣人还是“流贼”。同样，在“术”的层面上，也区别不出来一个人是君子还是小人。

〔引言〕

区分小人与君子，我们还是要从“私”字说开去。对“私”字，李宗吾有一段精彩的论述：

私字的意义，许氏说文，是引韩非子之语来解释。韩子原文，是“仓颉作书，自环者谓之私，背私谓之公。”环即是圈子。私字古文作厶，篆文是ㄙ。公字，从八从厶，八是把一个东西破为两块的意思，故八者背也。“背私谓之公”，即是说：把圈子打破了，才谓之公。假使我们只知有我，不顾妻子，这是环吾身画一个圈，妻子必说我徇私，我于是把我字这个圈子撤去，环妻子画一圈，但弟兄在圈之外，弟兄又要说我徇私，于是把妻子这个圈撤去，环弟兄画一个圈，但邻人在圈之外，又要说我徇私，于是把弟兄这个圈撤去，环邻人画一个圈；但国人在圈之外，又要说我徇私，于是把邻人这个圈撤去，环国人画一个圈，但他国人在圈外，又要说我徇私，这只好把本国人这个圈撤了，环人类画一个大圈，才可谓之公。

……

凡人在社会上做事，总须人己两利，乃能通行无碍。孔孟的学说，正是此等主张。孔子所说：“己立立人，己达达人。”《大学》所说“修齐治平”，孟子所说“王如好货，与民同之”，“王如好色，与民同之”等语，都是本着人己两利的原则立论。叫儒家损人利己，固然绝对不做，就叫他损己利人，他也认为不对。

孔门以仁字为主，仁字从二人，是专在人我间做工作，以我之所利，普及于人人。

这就是孔子所说的君子。君子周围有一个大圈，他的所作所为是为了这个圈子里的众人。因此可以称之为“大人”。小人之私，就是特指他本人或周围极少数的人，有时连他自己都照顾不全，常常为了吃饱肚子而丢了脸面。小人之小，就是他周围的圈子小。他们专门害人而取己利或仅为满足心理需要而专门害人。

君子和小人的区别在于君子讲道义讲原则，小人则只讲功

利。小人是极端自私的人，小人是准确把握人性弱点的人，小人是祸害社会的人，小人是没有责任心和社会良知的人。但偏就是这样一类人，却能成人成事，乃至于踩在众人头上。说起小人的“能”，我们可以把他那点本事当作卑下的伎俩而不屑一顾，然而再多的鄙夷、不屑，依然抹煞不了小人春风得意生存着的事实。

小人得志，是因为他有基于生存环境而生出的特殊的智慧，只不过这些智慧缺乏道德的约束，从而游离于社会规范和正常人的见识之外而已。从李宗吾先生的厚黑史观分析，我们可以十分清楚地了解到小人之术的详细内容，我们姑且把这种智慧叫做厚黑心术。

小人厚黑心术主要有以下六个方面：伶牙俐齿、胡吹海侃的巧言术；有孔必钻、无中生有的钻营术；卑躬折节、胁肩谄笑的媚眼术；笑骂由人、轻装上阵的立身术；傲骨棱棱、亦真亦假的慑心术；栽赃陷害、假手于人的害人术。其任何一术都离不开厚黑二字。或由厚而至黑，或由黑而至厚。厚黑相生，贯穿始终，令人防不胜防，望术兴叹。

人与人之间是对立统一的。君子之道是用来构造一种人与人之间稳定的对立统一的平衡的社会关系；而小人之术是专门用来打破人与人之间关系的统一性，放大人与人之间关系的对立性。君子之道在涉及人与人之间斗争的客观情况下，受到诸多的约束。小人之术不受任何的约束，他们专门研究人、揣摩人，专门盯住人们之间的缝隙，明而显之、扩而大之，兴风作浪，优游其间。所以从本质上说，在人与人之间斗争性更加突出的历史环境下，小人的心术更有效，更彻底，更直接。

未来掌握在君子头脑中，而现实却常玩弄于小人股掌里。台湾学者南怀瑾先生在论述苏秦、张仪时，讲了这样一段话：

苏秦、张仪当时的动机，是以自己个人的功名富贵为出发点，而把整个的列国局面，历史的时代，在他们两位同学的手里摆布了约二三十年。他们并没有一个中心思想，或政治上的

主义。同时也可以说，当时的君主，并不接受任何中心思想或主义，对于道德仁义的中心思想都不管了，只认识利害关系。中国几千年历史，一个乱象，到了战国的末期、南北朝的末期、五代的末期，仁义道德没有办法发挥作用，没人接受，这是什么原因？当然有它的道理，譬如《孟子》，孟子不过比苏秦、张仪早一点点而已，为什么孟子到处讲仁义，到处碰壁？为什么苏秦、张仪会那么吃香？这样比较就产生两个观点，在个人方面，我们就看到了孔子、孟子的伟大，他们对于苏秦、张仪的这一套不是不懂，他们全懂，可是始终不愿意引导人家走上这条路，始终要求人家讲基本的德性，并不在乎自己个人当时的荣耀，这是孔、孟个人的了不起。第二点，当时的时代为什么需要苏秦、张仪的这一套，这就讲到我们本身。我们现在两副重担挑在身上，一面要维持自己传统文化的德业，政治的道德，人伦的道德，承先启后，这是一副担子。另一方面是要如何配合这个时代的迫切需要，而这个需要是讲利害的，但在利害之中，要灌输进去我们固有的道德文化思想，这就是我们今日的处境，是一个非常困难的处境，也许在一两百年以后的历史上，会写我们非常了不起的好处，因为我们今日所挑的担子，比古人挑的还要重，还要困难。

孔子、孟子是标准的君子，苏秦、张仪是典型的小人。君子“务虚”，小人“务实”。如何把“讲道德”与“讲利害”统一起来，把“君子之道”与“小人之术”结合起来，南怀瑾先生认为“非常困难”。

孟子将“智、仁、勇”作为“大人”的三种“成熟的美德”。传统的儒家学者也把“仁、义、礼、智、信”作为君子的美德。这些“美德”，只有全部体现在一个人的身上，才是“美德”。如果缺了几个，仁可能成为愚，智可能成为奸，勇可能成为狠。不幸的是，同时具备这些“美德”的人并不多。通常情况下，离开了仁和勇的约束，智就成了恶智慧。离开了智的辅佐，仁者和勇者也会成为悲剧英雄。看来，还是要全面辩证地看待“君子道”和“小人术”的问题。

李宗吾先生讲了这样一件事：

严世蕃是明朝的大奸臣，这是众人知道的，后来皇上把他拿下，丢在狱中，众臣合拟一奏折，历数其罪状，如杀杨椒山、沈铼之类，把稿子拿与宰相徐阶看，阶看了说道：“你们是想杀他？想放他？”众人说：“当然想杀他。”徐阶说：“这奏折一上去，皇上立即把他放出来。何以故呢？世蕃杀这些人，都是巧取上意，使皇上自动的要杀他，此奏折上去，皇上就会说：‘杀这些人明明出自我的意思，怎么诬到世蕃身上。’岂不立把他放出来吗？”众人请教如何办，徐阶说：“皇上最恨倭寇，说他私通倭寇就是了。”徐阶关着门把折子改了递上去，世蕃在狱中探得众人奏折内容，对亲信人说道：“你们不必担忧，不几天我就出来了。”后来折子发下，说他私通倭寇，大惊道：“完了！完了！”果然把他杀了。世蕃罪大恶极，本来该杀，独莫有私通倭寇，可谓死非其罪，徐阶设此毒计，其心不为不黑，然而后来都称他有智谋，不说他的阴毒。何以故？为国家除害故。

“死非其罪”是小人陷害忠良时常用的伎俩，如岳飞之死，仅仅是奸臣秦桧捏造的一个“莫须有”的罪名。徐阶用佞臣贼子常用的手段除掉奸臣严世蕃，可谓世之英雄。

看来，君子要想贯彻自己的思想，达成自己的目的，还是要借鉴一下小人的手段。小人的智慧也有可取之处，君子之道与小人之术也能统一起来。

做英雄难，难在勇气；做小人也难，既难在智慧，更难在脸皮。英雄是大树，小人是藤蔓。英雄总是迎风沐浴、历尽磨难，然而最终能长成参天大树，小人总是攀援而上、坐享其成，然而终究成不了大气候，难免匍匐在地。

本书中，我们从中国历史中选取了众多乱臣贼子、奸佞小人谋利害人的丰富事例，详细分析了他们行厚使黑的奸诈手段。请读者诸君明鉴。

愿世间小人少些！再少些！

目录

〔第一篇〕

厚黑巧言术：死人也能说活 [001]

老子绝圣弃智，此心浑浑穆穆，与造化相通，此等造诣极高。孔子心知之，亦曾身体力行之，但只能喻之于心，而不能喻之于口，只可行之于己，而不能责之于人。孔子不言性与天道，非不欲言也，实不能言也，即言之与人亦未必了解也。孔子曰："天何言哉，四时行焉，百物生焉，天何言哉。"此等处可见孔老学术，原是一贯。重言"天何言哉"，反复赞叹，与老子所说："吾不知其谁之子，象帝之先"，"恍兮惚兮其中有物"等语绝肖，苏子由曰："夫道不可言，可言皆其似者也，达者因似以识真，而昧者执似以陷于伪"。

——李宗吾厚黑巧言智语

■ 小人之智厚黑心术一：谎言无敌 [003]

【——小人的天赋，就在于能熟练地使谎言和谣言编造得合乎情理。他们是一群有本事诱使伟人和庸人全都深深陷进谎言和谣言迷宫而不知回返的能工巧匠。小人的谎话是最落地有声的，任何一句谎话都有目的性，都充满了"智慧"。小人一句话，君子一条命。所以这是"死生之地"、"存亡之道"。】

◎ **顺着皇帝的意愿编织谎言**

◎ **说好不说歹，报喜不报忧**

■ 小人之智厚黑心术二：声泪俱下 [013]

【——哭，是人类的另一种语言。大凡政客都善于运用泪水，眼泪并不是女人的专利。男人的泪水，尤其是男性政客的泪水是很有杀伤力的，只要哭出感情、哭出风度、哭出特色，让观众为自己的哭而倾倒，就能达到目的。中国有一句古话："刘备的江山是哭出来的"。江山尚且能够哭来，何况一官半职？不过，政客的"哭"都有一个原则，就是装作一副诚实的样

子。明明是假哭，却用真情来感动观众，博取上司的同情。】

◎ 刘瑾巧哭辩，保命又得权

◎ 吴三桂哭陵感军心

■ 小人之智厚黑心术三：巧言令色 [020]

【——孔子很讨厌不着边际的花言巧语，他不止一次说：“巧言令色，鲜矣仁！”，小人是巧言令色的第一流人物，善于用各种合适的语言打动人心。小人话说得“巧”，巧在能把话说到别人的心坎上。能说，不一定会说；会说，不一定能说。能说是说得多，但质量不一定高；会说是说得巧，说得妙，但却不一定多。如果将这两者结合起来，在能说的基础上把握时机，尽量说得巧，说得妙，这样就可以打动听众的心，取得一定的效果，达到一定的目的。】

◎ 和珅机灵乖巧列居卿贰

◎ 话要说到心坎上

◎ 让上司为自己说好话

■ 小人之智厚黑心术四：出语必中 [030]

【——物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。而且，正因为说得少，所以想像以及阐释的空间就很大，万一必须强词夺理，也容易自圆其说。老子一书只有区区五千多字，但是几千年来拿它当主题的论述何止千言万言？仁者见仁，智者见智，谈政治的、谈经济的、谈宗教的、谈哲学的，都能从中悟出一大篇道理。话说得少就是有这种好处。这是一个不容你忽视的重要技巧。对于总想害人的小人来说，他们也懂得“祸从口出”、“语多必失”的道理。因此，平时他们的话并不多，但关键时刻一句话，便出语必中，会让人丢官甚至脑袋搬家。】

◎ 话说一半，点到为止

目录

◎ 不怕千招会，就怕一招绝

■ 小人之智厚黑心术五：搬弄是非 [038]

【——俗话说：人言可畏。小人爱搬弄是非，故意散布虚假信息，用谣言制造气氛，绘声绘色地谎报敌情，进献歪门邪道来扰乱上司的视听。使他以忠为奸，难以作出正确判断与决策，误信谗言，打击忠良，小人则借权力者之手或起哄者之口来卫护自己。】

◎ 伯嚭毁谤伍子胥

◎“小报告”起大作用

■ 小人之智厚黑心术六：虚言敷衍 [051]

【——孔子说：“君子讷于言而敏于行”。在君子看来，说了而做不到是可耻的。小人就不同了，说了绝对不算，算了绝对不说。话说出口绝对不负责任，言而无信。但并非言而无用，信口开河。他们懂得：说话足以左右人的意志。常言道：“狗掀门帘，全凭一张嘴”。大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。】

◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

◎ 大嘴一张，吃遍四方

〔第二篇〕

厚黑钻营术：有孔没孔都钻 [061]

求官要钻门子，这是众人都知道的，但定义很不好下。有人说：“贡字的定义，是有孔必钻。”我说：“错了，错了！你只说得一半，有孔才钻，无孔者其奈之何！”我下的定义是：“有孔必钻，无孔也要入。”有孔者扩而大之，无孔者取出钻子，新开一眼。

——李宗吾厚黑钻营智语

■ 小人之智厚黑心术七：押宝推车 [063]

【——押宝，是看某人有前途，在此人尚未荣耀时就帮助此人，以待将来此人官运亨通时提拔自己。推车，就是车子陷入泥坑，帮他推一把，在官场上就是某官不得意时帮帮忙，使他摆脱困境，等到他得意时，得点好处。】

◎ 从学徒到国务总理

◎ 吕不韦居奇货掌江山

■ 小人之智厚黑心术八：咬住别撒 [071]

【——求官，离不开关系。小人总是千方百计寻找见到上司的门道。他们心细如发，敏感如风，只要有一点点机会，就会抓住不放，不达目的誓不罢休。小人求官钻营的途径主要靠拉扯各种关系：裙带关系、亲戚关系、同乡关系、师生关系，等等。厚黑之士的聪明之处不仅在于利用已有的关系，这连傻子也会利用。厚黑之士的聪明之处在于：无关系，硬创造出一个关系来。要创造关系也非易事，没有脸厚心黑的功夫是不行的。】

◎ 利用裙带关系

◎ 没有关系就造一个

◎ 拉关系与耍无赖相结合

■ 小人之智厚黑心术九：钱能通神 [082]

【——钱能通神，尤其在官场上。说到金钱难以抗御的诱惑，清人陈其元在其所著《庸闲斋笔记》中记载了他祖父给他讲的一个亲身经历的故事：陈其元祖父在道光、咸丰朝官至道台（地区专员），是个清官。他读《论语》，对孔子所言“及其老也，戒之在得”不以为然，很不服气，说人老了一切都很淡泊，不存在什么警戒不警戒、自省不自省的问题。当他60岁时出任安徽滁州知府，处理一个案子时，当事人送来一万两银

子进行贿赂，他当即将那人轰走，没有收受，可到了晚上睡在床上时，却怎么也睡不着，翻来覆去直折腾到大半夜，实在难以入眠时他自己起来打了自己一记耳光，恨恨地骂自己道："陈某何不长进如此！"这样才迷迷睡去。第二天他对人说："我如今始服圣人之言矣！"由此可见，高额贿赂即使是清官也不能不动心，更不用说那些贪官了。】

◎"钱及十万，便可通神"

◎ 礼多人不怪

■ 小人之智厚黑心术十：无中生有 [95]

【——做饭的锅漏了，请补锅匠来补，补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说："请点火来我烧烟。"他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指给他看，说道："你这锅裂痕很长。上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异的说，"不错！不错！今天不遇着你，这口锅子恐怕不能用了。"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。】

◎ 白脸砸锅，红脸补锅

◎ 贾似道谎报军情、战功

■ 小人之智厚黑心术十一：靠近核心 [105]

【——著名的老鼠哲学来源于李斯的一个偶然发现。有一天，一心想建功立业的李斯看见在厕所中觅食的老鼠，又瘦又小，遇见人或狗就慌忙逃窜，样子显得十分狼狈。再看官仓中的肥鼠，大摇大摆、自由自在地偷吃粮食，遇到人也不慌不忙，一点儿也不害怕。他十分感慨地说："人之贤不肖，譬如鼠矣，在所自处耳！"认识到人要像官仓之鼠，到这高位和核心部门，才能有身份有地位有威望。后来，老鼠理论便常被一些小人运用。他们深深懂得，花费同样的力气，所处不同，收获也

不同。为了爬到核心领域，权力的顶峰，他们采取各种方法，混到宫廷，来到皇帝身边，专权误国，滥杀无辜。】

◎ **魏忠贤自阉入宫，缘“对食”得权**

◎ **向上司汇报是晋升之道**

■ 小人之智厚黑心术十二：制造矛盾 [121]

【——制造矛盾就能制造机会。小人制造矛盾的智慧不可谓不高。他时时刻刻盯着别人的细节，随时准备打一个楔子在里面。英雄从总体的宏观的角度看待解决问题，小人从局部的微观的角度看待解决问题。比如，小人可以轻而易举地从最最细枝末节的一个举动把一个人排挤掉。英雄像太阳一样，发热发光，排山倒海般解决问题；小人则不同，他总想四两拨千斤，从小处着眼，姿态很低，轻而易举地达到自己的目的。与人交谈，则总是揣摩人的心理活动，探听别人的隐私，打听小道消息，等等。进入别人的环境，则眼光游离不定，四处乱瞅，总想发现点什么。这就是他的特点，像蛔虫一样。】

◎ **挑拨离间**

◎ **见缝插针**

◎ **激化矛盾**

〔第三篇〕

厚黑媚眼术：点头哈腰低声 [135]

甜言蜜语，曲结语欢心，等于娼妓媚客，结的盟约，全不生效，等于娼妓之海誓山盟。娼妓之面厚矣，毁弃盟誓，则厚之中有黑。劫贼之心黑矣，不顾唾骂，则黑之中有厚。……孟子书上有“阉然媚于世也”一句话，可说是孟子与宋明诸儒定的罪案，也即是孟子自定的罪案。何以故呢？性恶说是箴世，性善说是媚世。性善说者曰：“你是好人，我也是好人！”此妾妇媚语也。性恶说者曰：“你是坏人，我也是坏人！”此志

士箴言也。天下妾妇多而志士少，箴言为举世所厌闻，荀子之步出孔庙也宜哉。

——李宗吾厚黑媚眼智语

■ 小人之智厚黑心术十三：奉迎蒙蔽 [137]

【——奉迎与蒙蔽永远是封建官场上两大不败的法宝。俗话说，“千穿万穿，马屁不穿”，细细想来，实在很有些道理。只要行之有术，这两大法宝无论何时何地都会显出神奇的效力。如果你能力欠缺，却又祭不起这个法宝，那就怨不得别人了。】

◎ 李莲英谨慎奉迎

◎ 迎合有术、蒙蔽有方的严嵩父子

◎ 邓绥示弱击败阴皇后

■ 小人之智厚黑心术十四：达意应对 [156]

【——小人长于以上司意志为意志，以上司善恶为善恶，逢迎阿顺，从不违逆上司，一心只为取得上司的欢心、亲信。悦主意以求亲，说主言以取容。达意，就是能明白上司的意图，理解上司的心思，敢讲上司想讲而不能讲的话，敢做上司想做而不敢做的事。】

◎ 段祺瑞“达意”见宠袁世凯

◎ 陈宦袖藏三策升官

■ 小人之智厚黑心术十五：逢场作戏 [166]

【——小人态度阿谀却不亲切。小人其实是最不讲感情的，但小人又是最善于做情感游戏的。这对很多劳于事功而深感寂寞的上司来说正中下怀。正常人的情感交往是以袒示自我的内心开始的，小人的情感游戏是以揣摩对方的需要开始的。小人往往揣摩得很准，人们一下就进入了他们的陷阱，误认他们为知己。小人就是那种没有一个真正的朋友却曾有很多人把他误认

为知己的人。对上司投入一点虚假的感情，换来的是上司给予的无限权力。】

◎ 做一个有母亲味道的温情给予者

◎ 冯妙莲“食色”骗取感情

■ 小人之智厚黑心术十六：掩面藏心 [184]

【——小人没有立场，因此容易同时讨好两面，至少被两面都看成中间状态的友邻。他没有任何一个朋友，但又似乎对谁都是朋友。小人不是与世无争者，不是逃避现实者。他们隐蔽立场，是为了找到进攻的机会。小人善于守“中”，一有机会，就会害人牟利。在截然相反的两种意见面前，不作明确表态。此亦是之，彼亦是之。不即不离，不偏不倚。貌似公允之至，实则圆滑至极。此种手段，既是庸官俗吏不可离身的“护身法宝”，又是野心家们常用的投机手段。】

◎ 夹缝中生存的智慧

◎ 守“中”出击的周延儒

■ 小人之智厚黑心术十七：巧拍马屁 [195]

【——高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。文豪萧伯纳说道：“每次有人捧我，我就头痛，因为他们捧得不够。”又有人说：“最佳的赞美就是心里想说的，却是耳朵听来的。”世上没有人能对拍马屁无动于衷，除非马屁拍得不巧。要想拍得巧，一方面必须把握马屁的机会，一方面又必须研究拍马屁的技巧，双管齐下，自有无穷妙处。】

◎ 拍马需要苦练谄媚之功

◎ 瞅准机会，一拍即准

■ 小人之智厚黑心术十八：导君行乐 [203]

【——在中国历史上，取宠于皇帝的方法有多种多样，至于阴谋诡计不说，就是诱导皇帝醉心于声色犬马、沉溺于奢侈淫

糜，也是一种常用的取宠之术。】
◎ 江彬导君行乐
◎ 哈麻以“房中术”邀宠

〔第四篇〕

厚黑立身术：当孙子没亏吃 [211]

刘先帝之失败，是由于连营七百里，战线太摆宽了，陆逊令军士，每人持一把火，隔一营，烧一营，同时动作，刘先帝首尾不能相顾，遂至全军溃败。刘先帝身经百战，矜骄极了，以为陆逊是个少年，不把他放在眼里，不知陆逊能够忍辱负重，是厚黑界后起之秀，猝然而起，出其不意，把那位老厚黑刘备，打得一败涂地。

——李宗吾厚黑立身智语

■ 小人之智厚黑心术十九：搅混清水 [213]
【——小人善于伪装，本来是个邪恶小人，却能装出一副君子的形象。本来他在害人，却能装出一副可怜相，好像大家在害他。小人不仅精通小人逻辑，而且也熟悉君子规矩，因此善于把两者故意搅浑。当你与其讲大道理的时候，他们露出鄙弃一切大道理的神情。当你知道了这个秘密，刚想回过头去，以无赖逻辑对无赖逻辑时，他们又道貌岸然地递过来一句最正常的大道理，使人觉得最无赖的竟然是你。】
◎ 今天是君子，明天是小人
◎ 做了坏人做好人，不露声色置人死
◎ “可怜兮兮”假扮“受气包”

■ 小人之智厚黑心术二十：冠冕堂皇 [227]
【——小人常常表面上冠冕堂皇、大公无私，以公事公办、一心为公的名义兜售私货、假公济私，而且他们往往办事周密，

丝毫不露蛛丝马迹。经常上至国家、下至黎民，讲一通大道理，使你不得不服从，最后却是为小人自己服务。小人在利用他人做某事时，总是先掩盖住自己的真实目的，装出一副关心他人，为他人着想的样子，分析利弊，指陈利害，故意扭曲和夸大事实，造成对方的不安全感。一旦人们感觉到自身的利益受到了严重的威胁，就会自然而然地采取保护措施，把矛头指向那个危险物，然而，这个危险物却并不一定存在，很可能是小人巧言编织的结果，小人巧借众人之力把祸水引向一人，居心险恶，目的不可告人。】

◎ 卢杞拿公家说事儿

◎ 靠满足他人乘虚而入

■ 小人之智厚黑心术二十一：事当务实 [236]

【——忍，对小人来说，是无所谓的。常人难以忍受的耻辱，对他来说根本算不得耻辱。他的脑子里本来就没有道德层面上的是非荣辱观念。他的天平就是实实在在的利害计算。绝对不让一丝一毫的情感影响到他异常“理性”的计算。】

◎ 官场“不倒翁”冯道

◎“识时务者为俊杰”

■ 小人之智厚黑心术二十二：甘吃软饭 [247]

【——人们都知道女子“以色事人”，殊不知，在中国历史上还有一批“以色事人”吃软饭的男人。他们没有多大的本领，可权势利禄欲则十分的强烈，于是只好出卖赤裸裸的肉体，或成为同性恋君主的尤物，或成为太后妃嫔的面首，这本是男人的耻辱，可他们自鸣得意，毫无羞愧之心。】

◎ 董贤以男色媚主

◎ 女人也能当大树

■ 小人之智厚黑心术二十三：卖身投靠 [257]

【——小人在寻求靠山方面思路异常清晰，投入也异常舍得。一旦选定了攀附的目标，会不惜一切代价“咬定青山”；一旦投靠成功，便充分、彻底地利用投靠对象的社会势力和公众效能以求一逞；与此同时，又搜寻投靠对象的弱项和隐忧，作为钳制、要挟、反叛、出卖的资本。当靠山没有利用价值的时候，小人又会异常冷静地“另攀高枝”。】

◎ 小人信条一：有权就是爹

◎ 小人信条二：有奶便是娘

■ 小人之智厚黑心术二十四：笑骂由人 [266]

【——古谚有云：“笑骂由他笑骂，好官我自为之。”即无论别人怎样讥笑辱骂，我还是做我的快活官儿。窃国大盗、贪官污吏、走狗奴才亦往往引此为自我解嘲。】

◎ 筹安会六君子以骂名当谈资

◎ 唐朝权臣的保爵之术

〔第五篇〕

厚黑慑心术：卤水能点豆腐 [273]

恐，是恐吓的意思，是及物动词。这个字的道理很精深，我不妨多说几句。官之为物，何等宝贵，岂能轻易给人？有人把捧字做到十二万分，还不生效，这就是少了恐字的工夫；凡是当轴诸公，都有软处，只要寻着他的要害，轻轻点他一下，他就会惶然大吓，立刻把官儿送来。学者须知，恐字与捧字，是互相为用的，善恐者捧之中有恐，旁观的人，看他在上峰面前说的话，句句是阿谀逢迎，其实是暗击要害，上峰听了，汗流浃背。善捧者恐之中有捧，旁观的人，看他傲骨棱棱，句句话责备上峰，其实受之者满心欢喜，骨节皆酥。“神而明之，存乎其人”，“大匠能与人规矩，不能使人巧”，是在求官的人细心

体会。最要紧的，用恐字的时候，要有分寸，如用过度了，大人们老羞成怒，作起对来，岂不就与求官的宗旨大相违背？这又何苦乃尔？非到无可奈何的时候，恐字不能轻用。

——李宗吾厚黑偃心智语

■ 小人之智厚黑心术二十五：寻其要害 [275]

【——毁树容易植树难。俗话说："不怕没人帮，就怕有人害"。小人帮不了你，但小人能坏你的事。小人从来不靠帮某一个人来让他感恩戴德，而是以"我可以不害你"作为要挟的条件，让你服服帖帖。这就是小人吓唬人的智慧。既然这样，小人就千方百计寻找周围人的要害，伺机害人。】

◎ **胡太后偷情心虚，陆令萱借机控制**

◎ **晓以利害，说动人心**

◎ **没有车辆就造一个**

■ 小人之智厚黑心术二十六：以势相恐 [291]

【——以武力将领袖、君主玩弄于手掌之中，号令天下各级官僚和将军；或者建立朋党，架空领袖，对其釜底抽薪，将他如同软禁，使得君主不得不把皇位让出来。这些都是"以势恐人"的专权篡位奸术。用此术时，需注意：一是要集中足够威慑的"势"；二是无把握时千万不可轻易恐吓上司。】

◎ **逼君禅位**

◎ **兵谏宜慎**

■ 小人之智厚黑心术二十七：挟制天子 [300]

【——天下最有保证系数、最可能不发生难以预料情况的权力就是君主的地位与权势。要想为所欲为，控制君主是相当不错的手段。拥立昏君幼主，使他们主动或被迫将权力转移出来，拱手相让；或者借废立太子手段，居拥立新主之功。这些都是有效的挟制恐吓天子的奸术。】

◎ 拥立昏君幼主
◎ 确立"辅国重臣"地位

■ 小人之智厚黑心术二十八：睚眦必报 [314]
【——小人计仇，人皆怕之，躲之。可以说，人生修炼到这个份上，也算个人物了。大凡人走路，在胡同里遇到一只恶狗，都会躲到一旁，让它先过去。小人便利用人们的这种心理，我是小人我怕谁，我是小人你怕我。这样他就可以为所欲为，谋取自己的利益。这就是他所认为的智慧。】
◎ 焦芳病态迫害"南人"
◎ 你伤我一寸，我必还你一尺

■ 小人之智厚黑心术二十九：亦恐亦捧 [320]
【——善用"恐"、"捧"，奇妙无穷。有时需要恐，有时需要捧。要注意的是对象、时机和场合，不可用错。小人一般对恐与捧的艺术都有深刻"研究"。他可以恐的手段达到捧的目的，也可以捧的手段达到恐的目的。他可以捧杀人，也可以恐邀宠。】
◎"谏似直而实多诈"
◎ 善于阿谀投机而又有强项之举的丞相

■ 小人之智厚黑心术三十：纠缠不休 [330]
【——小人们用他们的肮脏，摆开了一个比世界上任何真正的战场都令人恐怖的混乱方阵，使再勇猛的斗士都只能退避三舍。在很多情况下小人不是与你格斗而是与你死缠，他们知道你没有这般时间、这般口舌、这般耐心、这般情绪，他们知道你即使发火也有熄火的时候，只要继续缠下去总会有你的意志到达极限的一刻。】
◎"在小事上做出大文章"
◎ 不厌其烦地陷害他人

〔第六篇〕

厚黑害人术：休管他人死活 [337]

凡人皆以我为本位，为我之心，根于天性，用厚黑以图谋一己之私利，势必妨碍他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败。人问，世间很多人，用厚黑以图谋私利，居然成功，是何道理？我说这即所谓“时无英雄，遂使竖子成名耳。”与他相敌的人，不外两种：一种是图谋公利而不懂厚黑技术的人，一种是图谋私利而厚黑技术不如他的人，故他能取胜。

——李宗吾厚黑害人智语

■ 小人之智厚黑心术三十一：谗毁诬陷 [339]

【——谗诬者不仅仅要搬倒对手，从政治上清除他为目的，还要一不做、二不休，彻底从生命上了结对手，必欲置之于死地，甚至株连九族，斩草除根。所以在谗诬对手时，强加的罪名不厌其大，不厌其重，也不厌其恶，总是要在最大程度上、最大范围内来激怒上司，从而借刀杀人，谗之必毁，诬之必陷。】

◎ 外围着手，层层剥皮

◎ 骊姬栽赃置毒，诬告申生

■ 小人之智厚黑心术三十二：设置圈套 [347]

【——制造陷阱，诱人入套是小人在打击异己时经常使用的一种较毒的方法，一旦成功，往往能最大程度地达到目的，而他的异己一旦落入圈套，往往是毁灭性的灾难。制造陷阱的小人事先经过周密的安排、计划，给自己的异己挖好陷阱，设好圈套，之后，小人再想办法将异己引入陷阱之内、圈套之中，这样一来，异己就像凶猛的老虎失去锋利的牙齿一样，对小人没

有一点反抗力量，只能任由小人宰割。一旦落入设置好的陷阱，钻进圈套，就会被小人牢牢地套住，就算他们有天大的本领也无济于事了。】
◎ 李林甫巧设陷阱害同僚
◎ 赵高设套李斯钻
◎ 武惠妃毒计废太子

■ 小人之智厚黑心术三十三：小忠大奸 [356]
【——小人惯于在小事情上忠心耿耿，一旦手握大权，就原形毕露，立小忠而售大不忠；小事上沽名钓誉，讲求信用，但大事临头却大展阴谋诡计，奸诈无比，效小信以成大不信；在生活方面把皇帝照顾得好好的，在国事上却施展阴谋诡计，祸害社会。】
◎ 生活上对上司体贴入微，事务上对上司百般蒙蔽
◎ "忠心耿耿"地欺骗上司

■ 小人之智厚黑心术三十四：色仁行违 [365]
【——小人一般表面上和蔼可亲，仁爱义气，实际上男盗女娼，惯搞小动作，使绊子，构害别人，貌厉而内荏，色仁而行违，弄虚作假、欺上瞒下。】
◎ 袁世凯大耍两面派
◎ 安禄山明"装孙子"暗反叛
◎ 危险的亲信

■ 小人之智厚黑心术三十五：阻挠沟通 [378]
【——皇帝的近臣、内臣、宦官等人，惯用的伎俩就是阻挠沟通。阻挠沟通，可以把皇帝的权力据为己有，可以借皇帝的名义发号施令，可以让皇帝当自己的保护伞。此类小人总是想陷害同事与同僚，巴结又倾陷上司；堵塞上情下达、下情上达的沟通渠道，蒙蔽上司，欺压下属。】

◎ 让皇上闭目塞听，外事不知

◎ 借口分担皇帝之忧，实质要行皇帝之权

■ 小人之智厚黑心术三十六：连续伤害 [385]

【——小人不会放过被伤害者。小人在本质上是胆小的，他们的行动方式使他们不必害怕具体操作上的失败，但却不能不害怕报复。设想中的报复者当然是被他们伤害的人，于是他们的使命注定是要连续不断地伤害被伤害者。你如果被小人伤害了一次，那么等着吧，第二、第三次更大的伤害在等着你，因为不这样做小人缺少安全感。】

◎ 武三思害人如索命

◎ 韩侂胄陷害忠良冷箭频出

〔第一篇〕

厚黑巧言术：死人也能说话

老子绝圣弃智，此心浑浑穆穆，与造化相通，此等造诣极高。孔子心知之，亦曾身体力行之，但只能喻之于心，而不能喻之于口，只可行之于己，而不能责之于人。孔子不言性与天道，非不欲言也，实不能言也，即言之与人亦未必了解也。孔子曰：“天何言哉，四时行焉，百物生焉，天何言哉。”此等处可见孔老学术，原是一贯。重言“天何言哉”，反复赞叹，与老子所说：“吾不知其谁之子，象帝之先”，“恍兮惚兮其中有物”等语绝肖，苏子由曰：“夫道不可言，可言皆其似者也，达者因似以识真，而昧者执似以陷于伪”。

——李宗吾厚黑巧言智语

语言是人类最重要的交际工具。古往今来的政治斗争，根本不可能脱离语言而存在。“唇枪舌剑”是政治斗争不可或缺的基本工具。在政治斗争实践中，人们创造发明了“舌战”的种种技巧。所谓“政治权术”，实际上很大程度就表现为口舌的较量。人人都会说话，但说得好与不好，却有天壤之别。说得好说得巧，或可摆脱困境，或可取信于人，或可加官进爵受宠于上司；说得不好，或身陷囹圄，或身败名裂，或引来杀身之祸，正所谓“祸从口出。”

小人嘴巧，大都生就一张伶牙俐齿，练就一副胡吹海侃、富于表现力、穿透力的口才。这种口才使他在权力的夹缝间翻转腾挪、巧妙周旋。小人的谎话，无非两个目的：一是牟利，二是害人。刀剑有形，每招每式都可化解；而语言无形，因此无孔不入，穿透力特别强。这就是“巧言”。官场中人不可缺，也不可不学。

巧言用于：谎言欺骗的场合、谣言惑众的场合、流言伤人的场合、谀言奉承的场合、诡言激将的场合、虚言敷衍的场合、媚言阿附的场合、甜言谄媚的场合、无言胜似有言的场合。

不讲原则立场，不讲道德信义：见人说人话，见“鬼”说“鬼话”；两面三刀，四处讨好，八面玲珑；言谈话语，滴水不漏；花言巧语，口蜜腹剑；上下其手，二三其言；当面说得天花乱坠，背后却又冷言冷语；如此等等，难以追举。此种手段的用途甚广，既能作用于被动应对的“舌战”，又能作用于主动出击的“舌战”。历代的野心家和阴谋家常常依靠此种手段售成其奸。

■ 小人之智厚黑心术一：谎言无敌

——小人的天赋，就在于能熟练地使谎言和谣言编造得合乎情理；小人的谎话是最落地有声的，任何一句谎话都有目的性，都是充满了『智慧』。小人一句话，君子一条命。

小人的天赋，就在于能熟练地使谎言和谣言编造得合乎情理。他们是一群有本事诱使伟人和庸人全都深深陷进谎言和谣言迷宫而不知回返的能工巧匠。小人的谎话是最落地有声的，任何一句谎话都有目的性，都充满了“智慧”。小人一句话，君子一条命。所以这是“死生之地”、“存亡之道”。

◎ 顺着皇帝的意愿编织谎言

李宗吾老先生讲过这样一段话：“我写厚黑丛话，遇着典故不够用，就杜撰一个来用。人问：何必这样干？我说：自有宇宙以来，即应该有这种典故，乃竟无这种典故出现，自是宇宙之罪，我杜撰一个，所以补造化之穷。人说：这类典故，古

书中原有之，你书读少了，宜乎寻不出。我说：此乃典故之罪，非我之罪。典故之最古者，莫如天上之日月，书夜摆在面前，举目即见，既是好典故，我写厚黑从话时，为甚躲在书堆，不会跳出来？既不会跳出，即是死东西，这种死典故，要他何用！”

小人的天赋，就在于能熟练地使谎言和谣言编造得合乎情理。他们是一群有本事诱使伟人和庸人全都深陷进谎言和谣言迷宫而不知回返的能工巧匠。小人的谎话是最落地有声的，任何一句谎话都有目的性，都是充满了“智慧”。

小人从不圆谎。自己能吹得“天花乱坠”，也许有一天谎言会被人识破，但小人已经达到了目的，且到那时又是另一种环境和认识，谎言破不破小人都不在意，也影响不到他了。

裴延龄是唐德宗时掌管财政的大臣，其实他对财政一窍不通，可为了显示他的能干，给德宗皇帝一个好形象，他就任之初，便上书皇帝说：“我通过清账查库，发现有二十万贯的钱没有入账，请将这笔钱放在另外一个钱库中贮存起来，以供陛下随时取用，永无匮乏。”

不久他又上书皇帝说：“朝廷仓库收藏的钱物多有失落，最近我在粪土中收得银钱十三万两，丝绸及其它物品又有一百多万，这些钱物也都没有入账，应当算作节余，也该转移到别的仓库收藏，以供陛下支用。”

唐德宗这个人本来就十分贪财，一得知裴延龄意外地发现了这么多的钱物，他那奢侈的欲望便迅速膨胀起来，今日修这个，明日建那个，都伸手朝裴延龄要钱。其实，裴延龄所说的那些意外之财，全都是子虚乌有，是他为了炫耀自己能干，讨好皇帝而瞎编出来的。可面对着皇帝越来越多的索取，他又不敢暴露真情，只好加紧了对百姓的勒索和巧取豪夺。

有一次，德宗要建造一所寺庙，需用一根长五十尺的松木而无处可得，裴延龄却说：“我最近在同州发现一座山谷长满树木，大约有数千株，长度都在八十尺左右。”

德宗听了十分惊异，说："听说开元、天宝年间在附近一带要找五六十尺长的树木都没有，不得不到远方采购，如今怎么会在近处出现这么多的大树?"

裴延龄说："我听说贤材、珍宝、异物，只有在国君圣明时才会出现。如今这批树木生长在京师附近，只是因为陛下圣明，开元、天宝时候怎么会有呢!"

其实哪里有这些大树，全是他信口雌黄编出来欺骗皇帝的，当时有人就指责他愚弄朝廷，如同儿戏。后来唐德宗也知道了他的虚妄，可是听了他的谎言还是很受用，若不是他死得早，还很有可能当上宰相哩!

江朝宗的升迁，也是靠说谎换来的。

江朝宗原名江四，此人就是袁世凯当朝时赫赫有名的步军统领，府院之争时还当过几天国务总理。江朝宗早年家境贫寒，但他勤奋好学，粗通文墨，曾在台湾巡抚刘铭传手下当过书办——衙门里缮写文书的小职员。后来江四落难来到天津，经人介绍给直隶某绿营参将高孝承当书办。这位参将乃行伍出身，不通文墨，因而对江四格外重用，倚为心腹。

高参将早年丧妻，膝下无子，只有一个女儿，视若珠宝，迟迟未曾许配人家。有道是"男大当婚，女大当嫁"，所以女儿的婚事成了高参将的心病。可是有财有势的门户谁愿意来娶这位芳龄已过的老处女？但一般小户人家，高参将又不甘心降格以求，日复一日，就这样高不成低不就把姑娘的婚事给耽搁了，越发难以出阁。

自从江朝宗进了参将署，做小伏低，十分殷勤，上下都欢迎，参将也常夸奖他，久而久之，遂有欲将女儿许配给他的心愿，未料一打听，江四已有妻室，便不再提及此事了。不久，高参将的一位幕僚与江四闲聊时，述及此中秘事，江听后内心十分懊丧，但又不可挽回，只有自怨自艾。

江朝宗是个工于心计的人，为了自己一时失言而未能成为参将的女婿，终日心猿意马，不得安宁，思想着一条补救的办

法，也是江四求利心切，终于想出了一条迷人眼目的招数，只待高参将自己找上门来。

有一天，江朝宗备置了一桌酒菜，请那位幕僚和几名同事共饮。大家推杯换盏，开怀畅饮，都已有了几分醉意之时，蓦然间，江朝宗举杯嚎陶大哭起来。众人一怔，不知所以，都说："四先生醉了！"江朝宗从怀中掏出一封"家信"，捧至脸前，涕泪俱下。那位幕僚先生拿过书信拆开一看，"哎呀"一声，说："原来是嫂夫人病故了！"江朝宗哭得更厉害了。

过了几天，那位参将的幕僚笑嘻嘻地登门见江，一见面就说道："四先生，贺喜贺喜！"江朝宗心想：果然计谋应验了，但却佯装不解地问道："我有何喜？"幕僚先生随即把受参将之托，欲把他的爱女许配与他的话说了一遍。江朝宗再也控制不住内心的喜悦，当即站起来向这位幕僚先生深深地三作揖。第二天，江朝宗梳洗整冠去参将府，叩见高孝承，拜谢知遇之恩，口口声声恭称岳父大人，喜得高参将眉开眼笑。事不宜迟，高参将立刻请人选择吉日，为他们二人办了婚事。江朝宗遂了心愿，入赘参将府，从此青云直上。参将岳父关照爱婿，为他连捐带保了一个候补知县，加授五品衔。

后来，高参将病故，所遗大宗财产，尽数为江朝宗继承。江四利用这笔家产，上下打点，终于攀上了北洋显贵袁世凯，成为民国初年投机政客中红极一时的人物。

明代权臣严嵩在吹牛方面也算得上一个人物。年轻时的严嵩本以为凭才学见地竞争便可出人头地，结果却败得一塌糊涂。他再也无法忍下去了，于是递上报告，病休十年。

十年中，严嵩表面上手捧经书苦读，暗中却密切关注着政治的动态。经过潜心研究，他知道取得高位必须有进身之阶，除了本身的资格，还要有靠山。没有别人的肩膀，就没有自己的高位。于是，他一面写文章，结交文人墨客，一面利用一切机会巴结在他前后进士及第、已经掌握权柄的人，随时准备投身于政治漩涡里去拼杀一番。

机会终于来了。大太监刘瑾垮了台，一夜之间从天堂跌入地狱，但钱宁和江彬继续刘瑾的把戏，政局日益混乱，接连三年间出现了几件大事：

其一，皇帝为应州大捷封赏5万余人，而应州大捷不过是皇帝亲自指挥，死了几千士兵、只割了十六个鞑靼骑士脑袋的一场大败仗；

其二，新科状元舒芬等107人劝谏皇帝不要再贪玩废政，竟被罚跪露天5天，再加廷杖，死掉12人；

其三，宁王朱宸濠在南昌兴兵反叛了朝廷，朝中上下一片恐慌，几经兴师动众才得剿灭。

严嵩非常激动，所谓乱世出英豪，“安知治天下者不是我?”于是，这位苦苦修行的不安分者，离开书斋，正式宣告回朝。从此迈上了阴谋家政治舞台的第一步。此时，他已40岁。

严嵩回朝以后，施展了他多年钻研的进官之术，对内对外，一团和气，极大的野心包藏在柔媚的外衣中，回朝一年，由七品编修升六品侍讲。经过不懈努力，又过几年，熬上了南京翰林院学士，属正五品。嘉靖六年，48岁的严嵩被召为国子监祭酒（国立大学校长），属正四品。升迁虽然不慢，但严嵩仍不满足，因为20多年过去，原同榜进士翟銮，甚至比自己晚16年中进士的张璁都已入阁，自己却连给皇帝提供“参考”的机会也没有。想想自己的年龄，强烈的“紧迫感”促使严嵩决定加快入阁的进程。

嘉靖皇帝有一个特殊的爱好：爱方术，崇道教。他少年即位，政事、女色使他的健康大受影响。“只缘多病，故求长生”，嘉靖帝一边服长生药，一边斋醮祈祷鬼赐寿，于是方士道士常出入帝王宫殿，宫内也设牌立位，到处道气仙风。嘉靖三年，龙虎山上清宫道士邵元节还被征入京城，尊为“致一真人”，建真人府，赐彩蟒衣，以备斋醮祈祷之时随请随到。

斋醮活动，需要焚化一篇青丝红字的骄俪体表章，奏报“玉皇大帝”，叫做“青词”。“青词”既要表现对玉皇大帝的

奉承景仰，又要表明祈求愿望，多出自大学士之手，不少人因此取得了皇帝的恩宠。张谨从翰林到入阁不过六年；桂萼竟打破“故事”，全不按提拔规矩，以“礼部尚书兼翰林学士”入阁，固然有主张尊崇嘉靖生父朱祐杬的原因，也和“青词”的写作大有关联；顾鼎臣只因七章“步虚词”就特受恩惠，连升连提。

皇帝的“胃口”被严嵩瞧准了。他千方百计地把自己写的“青词”奉给嘉靖帝，一次不行再来一次。终于，嘉靖帝感动了，召见了严嵩。看着这位干巴巴，眉毛都已经发稀的老头儿，嘉靖帝觉得找到了一匹温顺恭谨的老马，肯干，朴诚。于是嘉靖帝给了他一个礼部右侍郎的名衔，并“开恩”委派他代表自己去祭告父亲的显陵。

严嵩知道不能丢掉这次机会，他大张旗鼓地“隆重”了一番，还觉不够，居然撒起弥天大谎，回朝真真切切地向嘉靖帝汇报：“祭祀那天，开始细雨，大概替陛下洒泪。待到臣恭上宝册奉安神床时，忽然云开日朗。臣在枣阳采来的碑石，多少年来一直群鹤绕飞护持，可见定是块灵宝。果真，载碑石的船进入汉江，水势突然骤涨，真正百神护佑。此皆陛下孝思、显陵圣德所致，请令辅臣撰文刻石，记载上天的恩眷。”

嘉靖帝听完，真是肝舒脾泰，觉得自己果然认准了人。高兴之后，自然是提升封赏，即传口谕提严嵩为吏部左侍郎，再进南京礼部尚书。不久，又改南京吏部尚书。严嵩一次大谎，竟在仕途上迈了三大步。那时，吏、户、礼、兵、刑、工六部加上都御史号为七卿；而内阁实际上是最高行政机构，阁臣一般由吏、礼两部尚书中选任。严嵩已经离阁没有多大距离，如果能到京师，那就只等谁卸任，贬谪了。

为了到京师去，严嵩进一步施展了奴颜婢膝、俯首帖耳的“功夫”。当时的官场风气论资排辈十分讲究，而内阁阁员中一般人的资格都不如严嵩。1536 年，严嵩以祝贺皇帝寿辰的名义到了京城，夏言为报跪请之谊，以首辅的身份向嘉靖帝说

了严嵩一大堆好话，为他谋得了一个更高的职位，使其进入了和内阁基本持平的权力机构。

◎ 说好不说歹，报喜不报忧

谎话怎样才能让上司高兴？甚至上司比你还相信它的真实性？这就要认真仔细揣摩上司的心理状态，迎着他的心理需要去撒谎。一旦你的谎言迎合了上司的心理潜意识的渴求，你说谎的目的便要达到了。

郭松龄是张作霖手下的一名副军长，在第二次直奉战争中，他战功显赫，为奉军获胜立下汗马功劳。但是他是个新派人物，很看不惯军阀部队内一些陈规陋习，不时要进言改革军队，这就触怒了奉系的一些元老，张作霖和亲信杨宇霆也对他百般挑剔，另眼看待。这可把郭松龄气坏了，他于1924年11月对日在滦州召开军事会议，以倡导和平为名，宣布回师奉天，准备兵谏。

张作霖在奉天得到消息后，又急又气。要不要带兵前去阻拦呢？他一时拿不定主意。他身穿便服，怀里插了两支手枪，脸色铁青，两眼通红，独自在书房里来回踱步。副官和卫兵们站在门外，连个大气也不敢出。突然，房内传出张作霖的一声命令："传包瞎子！"

这包瞎子是谁？原来是一个算命卖卦的先生。他其实不全瞎，左眼还能看，但算命要的是瞎子，所以他整天戴副大墨镜。据说，他当年给张作霖推过"八门"，灵验得很。所以，张作霖发迹后，每每遇到疑难，总要找他来求个签问个卦。这样，包瞎子也身价百倍，成了"铁嘴神算"。

包瞎子一进帅府，立即感到气氛紧张，也没敢多说话，就将黄缎包袱放在红木桌子上，解开来，把一大堆刻着"天干地支"的卦子儿摆了起来。张作霖挥挥手道："现在没功夫等你摆弄这些玩艺儿了，抽个签，问个吉凶祸福吧！"包瞎子连

忙双手捧过签筒，张作霖虔诚地抽出一支签。包瞎子接过签条，念道："乌云遮月不长久，桃红柳绿好风光；关公五关斩六将，谁是乌江楚霸王！"

张作霖听不懂啥意思，两眼一瞪，急问道："别文绉绉的啦！快说是吉是凶？"

这是一条模棱两可的签文。包瞎子早摸透了张作霖的心理，只能报喜，不能报忧，只能说好，不能说歹。他也耳闻郭松龄起事，估计准是为了这件事，就连忙作了揖道："大吉大利，上上签！签上说，郭松龄是乌云遮月，大帅是洪福齐天！"

张作霖一听，眨巴了两个眼睛，认为大事不妨，就决定不再离开奉天了。

算命先生为了生计，对每一个问凶卜吉的顾客都要揣摩心理，让你满意，以便你心甘情愿掏腰包。久而久之，练就了一身绝妙的捧场功夫。他们有一个屡试不爽的窍门：说好不说歹，报喜不报忧。对付张作霖这种人，实在是简单得很。

有道是强将手下无弱兵，张作霖的亲信杨宇霆也是一个特别喜欢被各路神仙吹捧的角色。

第二次奉直战争，奉军总参议杨宇霆奉命随军进关，并参议军事。他是一个刚愎自用并有野心的人，一旦掌握了军权，就不可一世。他得意洋洋地从沈阳出发，随身带了他平日最信任的"张神仙"、"马神仙"等四名术士，另乘一列专车。

杨宇霆虽骄纵横蛮，却笃信神道。凡是作战措施，他都要先请四位"神仙"算卦占卜，选择吉日吉时，方始采取行动。当时，张学良是第三军团长，和杨在一起，他是个有点新思想的人，对杨的这种迷信行动很不以为然，先是劝他"兵贵神速，不可妄听佞言"。但杨宇霆总把他看作是"小孩子"，而且，他的迷信思想根深蒂固，那里肯听，只因为是少帅，每次来劝时，都是婉言拒绝，还说："神道是很灵验的！"

有一天，杨的专车停在京汉线上的乌头镇车站。杨正在和四个术士喝茶翻天，突然，一只白兔闯进车厢内，还没等车上

的人清醒过来，一瞬间，白兔逃得无影无踪了。

"马仙"，杨宇霆喝了一口醉茶，点燃了一支雪茄烟问一个穿着玄色道袍的长脸术士道："这事儿，主什么?"

那个"马神仙"立即煞有介事地闭眼捏指，半晌，微微睁开眼道："兔是卯，马是酉。车在马头镇，白兔闯车，卯酉相冲。下午酉时必有不幸的事发生。这只兔是神兔，总参议是大官大贵之人，所以神仙派神兔来报信。这也是活该敌人的阴谋落空，请总参议立即下令，将车退出马头镇!"

杨宇霆连连点头，笑着问其他三个术士。这些江湖术士那个不是看风使舵的角色，而且四个人又是平日商谈好的，一人说话三人附和。如今听马术士头头是道他说了一番玄而又玄的话，总参议又含笑点头，那有不赞同之理，个个点头称是，并道："马兄高见！马兄高见!"杨宇霆立即传令，将专车退出马头镇。

算命先生的这种捧场，有时还会"瞎猫逮着死老鼠"。下午真的有一队直军骑兵冲入马头镇车站，放火烧房。这事传到杨宇霆的耳中，他得意非凡地拍拍张学良的肩膀道："怎么样，老弟，这回要没有神仙的妙算，老哥我就凶多吉少喽!"张学良嘴里敷衍，心中暗想：哪来的巧事，偏偏让你碰到了!

经这事以后，杨宇霆越发狂妄，认为他有神机妙算的术士拱卫左右，决无祸患，这就滋长了他弄权的野心，种下了他想夺权独霸东北而遭杀身的祸根。

封建官场，下属和上司之间，不可避免地会有些摩擦。官大一级压死人，做为下属，如何才能避免不幸、免除灾难的降临，确保自己的地位和权利？揣摸上司思想，抓住他的心意，顺着他的意思，赞美他的观点，甚至可以曲解自己的见解，说明自己的愚昧，反衬他的高明。这样，下属不仅可消灾免难，保名保利，甚至还可以步步高升。

袁世凯有个本家兼亲信，名叫袁乃宽。乃宽有一子名为袁瑛，思想比较激进，与革命党人过往甚密。

当袁世凯暗中积极准备复辟帝制时，袁瑛非常愤怒地向革

命党人汇报了袁世凯准备复辟帝制的情形，并说：“一般走狗，不顾老百姓死活，疯狗们忙着筹备大典，已定明年元旦捧袁世凯登基。我虽然也姓袁，却耻于袁世凯倒行逆施的行为。我非常希望到时候有人能起义讨逆，我也可以从中做点小玩意儿。”

1916 年 1 月 18 日，袁瑛的“小玩意儿”——炸弹，在新华宫里爆炸。袁世凯侥幸没被炸死，恐惧中勃然大怒，命令爪牙追究主使者，严厉惩处。

侦辑结果，证实此案系袁乃宽之子袁瑛所为，然而袁瑛已逃离北京。袁世凯火冒三丈却无处可泄，便令左右将袁乃宽召进宫来，不管三七二十一，劈头盖脸地把“罪犯”父亲骂了个狗血淋头。骂到最后，袁世凯高声叫了起来：“我做皇帝是天与人归，天经地义。方今外姓之人尚且上书请愿，呈表劝进请我当皇帝，为什么干出这等大逆不道企图加害于我的事情的人偏偏却是姓袁的？你袁乃宽怎么生出这么一个不争气的罪孽儿子呢！这简直是在丢我们姓袁的脸啊……袁瑛现在逃走了，看在你追随我多年的份上，我也就不再追究、不株连于你了，你放心继续好自为之吧。但是，这有一个条件，那就是，你以后不准承认他是你的儿子，并且不准他再姓袁！”

袁乃宽知道自己的儿子捅了马蜂窝，被召进宫时，吓得面若死灰，身如筛糠，不知袁世凯将如何处置自己。这时，听到袁世凯如是一说，顿时变惧为喜，脑子一开，来了一百八十度的大转变，立即转过话来辩解：

“袁瑛这小子，根本就不是袁家的后代，他原来是个小乞丐，是我看他生得怪体面的，便发了慈悲之心，将他收为养子，他哪配跟咱姓袁的同根哪？唉！都怪为臣白白长了一双眼睛，没能看出他的反骨来，真是罪该万死！罪该万死！”

袁乃宽有声有色，头头是道地编造了这番谎言。听得袁世凯气意渐消，末了，才放心地说：“哦，原来如此。我就说嘛，我们袁家怎么会生出这等败类呢！”

袁乃宽顺着袁世凯的心意，巧言辩护，为自己免去了一场灭顶之灾。

■ 小人之智厚黑心术二：声泪俱下

——眼泪并不是女人的专利，男人的泪水，尤其是男性政客的泪水是很有杀伤力的。

哭，是人类的另一种语言。大凡政客都善于运用泪水，眼泪并不是女人的专利。男人的泪水，尤其是男性政客的泪水是很有杀伤力的，只要哭出感情、哭出风度、哭出特色，让观众为自己的哭而倾倒，就能达到目的。中国有一句古话：“刘备的江山是哭出来的”。江山尚且能够哭来，何况一官半职？不过，政客的“哭”都有一个原则，就是装作一副诚实的样子。明明是假哭，却用真情来感动观众，博取上司的同情。

◎ 刘瑾巧哭辩，保命又得权

中国有一句古话：“刘备的江山是哭出来的”。江山尚且能够哭来，何况一官半职？不过，政客的“哭”都有一个原则，就是装作一副诚实的样子。明明是假哭，却用真情来感动观众，博取上司的同情。

明朝有个奸阉叫刘瑾，此人穷凶极恶，残害忠良，一手遮天。他在皇帝面前像一只小绵羊，性格柔顺，从不高声大气，确实像一个太监。但是对待朝中的文武大臣，尤其是对待那些与自己政见不和的文臣武将，却狠毒如蛇蝎。

刘瑾在朝中为非作歹，草菅人命，而且把持朝政，欺上瞒下，搞得满朝文武怨声载道。刘瑾的无法无天引起了大臣的不满。于是，大学士刘健、谢迁、王岳等人联合了一些大臣，上书武宗皇帝，弹劾刘瑾。刘瑾虽然是武宗的亲信，但是这么多的大臣联名上书，也不能坐视不理。怎么办？真叫这位皇帝左右为难。

考虑再三，武宗只好向王岳等人妥协，决定第二天早朝时处置刘瑾。

那知隔墙有耳，刘瑾的死党吏部尚书焦芳听到这个消息后，立即秘密告诉刘瑾。

刘瑾见焦芳神色慌张，知道大事不妙，焦芳把事情的前后经过讲完后，刘瑾如同一滩稀泥倒在地上，他尝到了伴君如伴虎的味道。和所有的奸臣一样，刘瑾决不会束手待毙。经过深思熟虑，他决定用“哭”为武器，替自己辩护。

刘瑾为什么选择哭呢？

他对自己的同党说：“圣上年幼，只有用哭才会打动他脆弱的感情。我们放声痛哭，不怕圣上不动情”。

当天晚上，刘瑾带着一班太监连夜来到皇帝的住处。此时武宗正在更衣睡觉，见一班太监突然进来，莫名其妙。

刘瑾等人见了武宗，嘴未张开，便齐刷刷地跪在御榻前，放声大哭。

武宗被弄得手足无措。

刘瑾哭得十分伤心，泪如泉涌，边哭边哀求道：“皇上，开恩呵……开恩呵……”

武宗说：“尔等为何深夜啼哭？”

刘瑾也不擦泪，哽咽着说道：“皇上，您要救奴才一命，您不救奴才，奴才要被王岳等人杀来喂狗了。”

皇帝平时对这些太监一向宠爱有加，现在眼睁睁地看见他们俯首在地，放声痛哭，自己不觉也掉下几颗龙泪。

太监和皇帝哭于一处，在中国古代官场上确实少见。武宗见太监们哭得十分伤心，动了恻隐之心。想到平时这些太监把自己侍候得舒适体贴，让自己开开心心，就说道“朕并未降旨捉拿你们，尔等何必大放悲声？”

刘瑾见保命有一线生机，皇上态度又是如此的和颜悦色，心中暗暗高兴。但还是做出悲痛的样子替自己辩白道：“我等奴才知道皇上宽洪大量，是个千古难觅的明主，不会听信那些奸臣小人的谗言。我们这些做奴才的倒不怕死，再说皇上要杀我们，奴才也毫无怨言，只是奴才丢了命，今后谁服侍皇上？万一找一个不知礼数的人进宫，不但不能让皇上开心，反而让皇上忧愁，那才是奴才们的罪过！”

原来刘瑾这个太监，不仅干预朝政，残害忠良，他还有一个最大的特点就是会讨武宗的欢心。由于武宗皇帝喜欢两种东西：鹰犬和女色。刘瑾就派出大批大内官员到全国各地搜集鹰犬和寻找各色美女来供皇帝享乐。每当武宗闷闷不乐时，刘瑾总有法子让皇帝高兴。因此，他不仅是武宗宠信的红人，也是武宗皇帝一刻也离不开的“相依”。

刘瑾的哭辩果然十分奏效。武宗皇帝寻思：王岳这些大学士，成天吃饱无事干，这个要奏本，那个要弹劾，连我玩几只鹰犬、几个民间小女子他们也要左一次进谏、右一次进谏，好

像天下除了他们几个读书人，其余都是昏庸无能者。想到这里，武宗说道：“王岳这些人，有时也太过份了。”

刘瑾一见有机可趁，便哭诉道：“我主圣明，陷害我们、目无皇上的就是王岳。古人云：普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣。皇上富有四海，普天之下都是圣上领土，玩几只鹰犬又算得了什么呢？但是这个王岳却到处造谣说圣上玩物丧志，有伤国事，更可恶的是他外结阁臣，妄图挟制皇上，又怕奴才从中阻拦，所以才恶人先告状，欲置奴才等人于死地，真是可恶之极。”

说完，又伏在地上放声痛哭。

武宗皇帝当时很年轻，没有什么主见。这几个太监又是平时宠爱之人。看他们痛哭流涕，实在于心不忍，便说道：“起来吧，哭什么呢？我又不杀你们。”

其余几个刚想站起来，刘瑾伸手拦他们一下，又哭了起来。武宗莫名其妙，又问道：“尔等何故不起，又哭什么呢？”

刘瑾嚎啕大哭，说道：“圣上，王岳、刘健这些人不除，我大明江山不保呀！”

武宗说：“这些大臣只是看不惯朕玩乐，并没有什么异心，尔等不必忧虑”。

刘瑾一边擦泪一边说：“圣上只知其一不知其二。这几个老臣以为圣上年幼可欺，今天上奏不准玩鹰，明日又上疏不准放犬，如此下去，恐怕再过几天连饭都不准皇上吃了。这些人目无圣上，以为自己资格老，肆意横行，而且他们怕奴才把真实情况转奏皇上，所以时时都在算计奴才。奴才死而无怨，但奴才担心的是皇上您啊……皇上想想，假如司礼监与皇上一心，这些阁臣怎敢如此威逼皇上？”

武宗本来就不准备杀这些太监，听了刘瑾痛哭流泪的辩解后，立即改变了决定。不但不杀这个十恶不赦的宦官，还立刻下令刘瑾掌握司礼监并兼任提督团营兵马。还下令将王岳等大臣逮捕，刘健、谢迁等大臣被迫辞职还乡。

刘瑾的这一场哭辩，可谓哭得高明，既保住了性命，提升了权力，还反咬一口，使大批忠良遭到迫害，实现了他一手遮天的野心。

◎ 吴三桂哭陵感军心

明末清初的吴三桂，是历史上留下千古骂名的人。这个被称之为明末悍将，武功世家的边关大将，竟为一个名妓而接引清军入关，最终成为千古罪人。处于改朝换代大变革时期的吴三桂，几乎所有的矛盾全部集中在他的身上。明朝的遗老遗少骂他是大奸臣，李自成的起义军骂他是“清狗”，文人骂他是“边关易帜为女色”，满清贵族也不信任他。他帮满清夺了天下后，被打发到偏僻的云南充当藩王。后来因为独树一帜，又被满清皇帝撤藩，最后自己造反称帝。

作为一个政治家，吴三桂善耍奸使谋。这个一生血战疆场的将军，什么样的血腥风雨场面他没见过？血染沙场尚未掉下一滴泪水，但是，当他起兵反清，祭奠明朝皇陵时，却放声痛哭。

当时吴三桂虽然兵强马壮，但是要和比他更强大的满清抗争，取胜的把握十分渺茫，而且“师出无名”，得不到天下百姓的拥护。但是，吴三桂到底不是一介武夫，而是老谋深算。明知自己无起兵叛清的理由，却非要找一个冠冕堂皇的理由：即为恢复大明江山而起兵。

这就令人费解了。如果吴三桂在山海关拥兵自重时不背叛明朝，让清兵入关，这汉人的江山会落入异族之手吗？现在清朝已经平定天下，又何以重打“明朝”旗帜呢？其实吴三桂这是明修栈道，暗渡陈仓。他背叛清朝完全是为了自己，是为了师出有名，利用汉人及明朝遗老遗少们的反清情绪，而玩的把戏。

空打死人的旗帜，而不做出实际行动当然是徒劳无功的。

所以他选择了“哭”。用哭来表示他为明朝收复河山的决心。

吴三桂是一个大奸似忠的武夫。他先率三军到明朝永历皇帝的坟前祭拜，向死人宣布誓师北伐。

在永历帝陵前，吴三桂对诸将说：“诸位将官，我们都是食明朝俸禄的军人，现在清狗吞并了我大明江山，作为前明的臣子，我们不为先王复仇，枉为明朝军人。”

吴三桂自称是明朝的臣子，那他十多年前为什么不为明朝效力呢？所以他为自己辩解道：“过去，闯贼人京，都城难保，吴某为了保存实力，伺机光复明朝河山，不得已假降清狗。如今我三关兵士决心为先王复仇，将满清鞑子打回关外去。我们要拜别已故的君主，应当穿故君时的衣服去见他。他指着自己的头：“这不是我明朝的帽子，”又指着身子说：“这也不是我明朝的衣服。现在我们大家易服祭故君吧！”

吴三桂脱掉清朝的服装，改穿明朝的汉服，而且重新蓄发，标志着他将同满清朝政彻底决裂。这一招果然奏效，赢得一些明朝故将的拥戴，但是好戏还在后头。

吴三桂选择吉日，率领改穿明朝服装，重新蓄发的三军将士去朝拜明朝的死皇帝。吴三桂头配方巾，身穿孝服，来到明朝永历皇帝的墓前，痛哭一声，便昏绝在地。经救起后，吴三桂又亲自倒酒，三呼万岁，拜倒在地。吴三桂的泪水止不住地往下流，他不去擦，而是爬在地上不起来，一味的痛哭不止，大放悲声。他自己哭昏过去几次，被救醒后，又长哭不止，哭得昏天地暗，军心悲痛。

吴三桂不愧是官场演戏的高手。他对死人哭得死去活来，真的动了真情吗？当然不是，因为他哭的这个死人皇帝就是他亲自擒获的，为了斩草除根，向清庭邀宠，又是他亲自下令秘密处死的。而十三年后，他却在自己亲手杀掉的死人坟前痛哭流涕，这不是天大的笑话吗？

吴三桂为何哭得如此伤心？为什么在自己杀死的人的坟前痛哭不止？究竟悲从何来？

这个谜不难解答。汉人的江山是毁在吴三桂手上的，永历皇帝又是他亲自处决的。可是如今清朝要削藩，要夺掉他手中的权力，他只有造反。要造反如果不行光复明朝的旗帜又没有人拥护，打明朝的旗帜才名正言顺，但是自己又是人见人骂的明朝罪人。无可奈何只好用哭死人的方式来替自己解围。

吴三桂当然不是哭永历帝。如果是真哭，十三年前又为什么要斩草除根？吴三挂是借哭死人来哭自己。

这个明朝的千古罪人，他降清并为之拼杀了大半生，以牺牲千千万万的明朝士兵和成千上万的汉族百姓为代价，换取了“平西王”的王冠，获得了镇守一方的王侯的称号，换来了奢侈荣华的糜烂生活。既然千古唾骂换来了荣华富贵，他当然希望永享万代。但是官场如戏场，你方唱罢我登场。康熙羽毛丰满后，一声撤藩的诏书，打碎了他的美梦。这样一来他会失去了王侯的称号，失去了荣华富贵，带着妻儿老少，两手空空的回到荒凉闭塞的关外去。即使是到了关外，命运又如何？残生能保吗？妻儿后代的生命能安全吗？想到这里，他怎能不痛哭？

吴三桂哭死人，是对他降清后的所为进行否定的辩护。当然，决不是为过去的行为作忏悔，更不是“觉今是而昨非”。他在自己亲手杀掉的永历皇帝的坟前痛哭，不是后悔，也不是什么良心发现。他的泪水并不是正义之泪，那无法抑制的眼泪是企图洗掉人们对他的鄙视，是为自己欠下明朝的血债而作的掩护。

吴三桂哭得高明。他的哭声牵动了三军的民族感情。他们暂时忘记了吴三桂是明朝的罪臣。只想到康熙不守信义，剥夺了自己应得的东西，这时候，谁还去想十三年前永历皇帝是死在谁的手里？

统帅一哭，三军同悲，哭声如雷。吴三桂的哭功比刘备有过之而无不及。他这么一哭，几十万士兵就与他同心同德，举起了反清大旗。

■ 小人之智厚黑心术三：巧言令色

——能说，不一定会说；会说，不一定能说。小人话说得『巧』，巧在能把话说到别人的心坎上。

孔子很讨厌不着边际的花言巧语，他不止一次说："巧言令色，鲜矣仁！"，小人是巧言令色的第一流人物，善于用各种合适的语言打动人心。小人话说得"巧"，巧在能把话说到别人的心坎上。能说，不一定会说；会说，不一定能说。能说是说得多，但质量不一定高；会说是说得巧，说得妙，但却不一定多。如果将这两者结合起来，在能说的基础上把握时机，尽量说得巧，说得妙，这样就可以打动听众的心，取得一定的效果，达到一定的目的。

◎ 和珅机灵乖巧列居卿贰

孔子很讨厌不着边际的花言巧语，他不止一次说："巧言

令色，鲜矣仁!"，小人是巧言令色的第一流人物，善于用各种合适的语言打动人心。小人话说得"巧"，巧在能把话说到别人的心坎上。

一般来说，当官者很忌讳招摇炫耀的，但这种招摇炫耀用得好，也能起到意想不到的好处。

清朝的乾隆皇帝爱新觉罗·弘历，在中国历史上是一个赫赫有名的人物，其文治武功彪炳史册，他开创了大清帝国的全盛之世，但在他的后期统治中，清帝国走上了下坡路，由全盛局面逐步进入了衰落时期。而在边个由盛转衰的过程中，被人称为"乾隆朝第一权臣"的和珅之专权乱政、祸国殃民则起了不可忽视的重要作用。

和珅（1750—1799 年），字致斋，钮祜禄氏，满洲正红旗人。其父常保本是不知名的副都统，和珅少年时贫穷而无所依恃。至乾隆中叶，还不过是八旗官学生，只中过秀才。以这样的基础，和珅要出人头地几乎是不可能的。但乾隆三十四年（1769 年），和珅却沾了祖上的光，面开始摆脱困境。由于他的高祖尼雅哈那有军功，故他在父亲死后承袭了三等轻车都尉之爵。这个世爵给和珅带来了相当可观的收人。三等轻车都尉的岁俸为银一百六十两，米一百八十石，和珅有了这笔固定的收人，就可以安享中等以上的生活了。但这还不是主要的，这一世爵给和珅在政治上带来了更大的好处，为他提供了一条接近万岁爷的便捷之径。因为他的高祖是开国功臣其后人就有可能随侍帝君，因此和珅袭三等轻车都尉不久，便于乾隆三十七年（1772 年）授三等侍卫，旋补粘竿处（其正式名称是"上虞备用处"）侍卫，其职责是协助侍卫处侍从皇帝。

乾隆四十年（1775 年），是和珅一生的重要转折点。在这一年，和珅巧逢机缘，得见天颜，奏对称旨，甚中上意，从此便攀龙附凤，飞黄腾达。这种突然的时来运转，连和珅自已也未曾料到。

一日，乾隆帝大驾将出，仓猝间求黄龙伞盖不得，乾隆帝发脾气，问道："是谁之过也?"皇帝发怒，非同小可，一时

间，各员瞠目相向，不知所措，而和珅却应声答道："典守者不得辞其责！"他声音洪亮，口齿清晰，语言干脆。

乾隆皇帝不禁一怔。循声望去，只见说话人仪态俊雅，气质不凡，乾隆帝不仅更为惊异，叹道："若辈中安得此人！"问其出身，知是官学生。虽然学历不高，但毕竟乃读书人出身，这在侍卫中也究属凤毛麟角了。乾隆皇帝一向重视文化，尤重四书五经，对一些读过四书五经的满族生员，当然更另眼相看。所以一路上便向和珅问起四书五经的内容来。这和珅原本不学无术，可对四书五经倒稍能记忆，居然"奏对颇能称旨"。至此，和珅进一步引起了乾隆帝的好感，遂派其总管仪仗，升为侍卫。从此官运亨通，扶摇直上。一次偶然的机遇使这样为和珅铺平了升迁之路。耐人寻味的是，和珅登上政治舞台之前的第一声叫喊，便是整人之语。仓猝间一时未能找到黄龙伞盖，这本为小事，然而和珅却小题大作，以义正辞严的架势指责起典守者来。

"典守者不得辞其责"，一语双关，它不仅是对"典守者"的指控，也有自荐其能的含义。和珅在乾隆面前的第一次亮相，便已表现出不善品性，露出踩着他人肩膀往上爬的端倪。可惜，此时的乾隆帝对此已不可能有所觉察了。过了几十年天皇老子生活的乾隆帝，此时更是充满虚骄之气，对一些生活琐事变得更加挑剔了。可能和珅对此已先有所闻，因而才敢于放胆而言。

结果倒真地获得了皇帝的眷顾，并取代了原来的仪仗"典守者"。

陈惇之《归云室见闻杂记》中也载称："和珅起自寒微。……扈从上临幸山东。上喜御小辇，辇驾骡，行十里一更换，其快如飞。一日，和珅侍辇旁行，上顾问是何出身，对曰生员。问汝下场乎？对曰庚寅（乾隆三十五年）曾赴举。问何题？对孟公绰一节。上曰：能背汝文乎？随行随背，矫捷异常。上曰：汝文亦可中得也。其知遇实由于此。比驾旋时，迁其官，未几列居卿贰，派以军机，凡朝廷大政俱得与闻，朝夕

论思，悉当上意。”

“巧言令色，鲜矣仁”，熟读四书五经的乾隆帝当不会不知孔夫子的这些教诫。按照传统的看法，和珅的“骄捷异常”本非什么好兆头，可乾隆恰恰欣赏这一类人。这也正是和珅后来专宠擅权的客观条件。和珅自从随驾蒙皇帝赏识，便很快青云直上，连连升迁。和珅虽然既无资望，又无治国才干，但他却有一套远非他人可比的特殊本事，即长于揣摩窥测，谄媚逢迎，玩弄权术。此等人虽不堪治国，但却善为身谋。

乾隆皇帝虽称“英明老练”，但在其统治后期，随着年事已高，骄心暮气日渐滋长。他曾自诩建立了“十全武功”，认为历代帝王都不能与自己相比。前期的一些成就，后来几乎都成了乾隆皇帝自我陶醉的资本。这样，乾隆本来早年就有的骄傲和挥霍倾向，后期则更趋严重。如果说早期的乾隆帝是“英明干练”的话，晚年的乾隆则是昏愦怠倦的。他好大喜功，喜谀恶谏，贪财好货，爱摆阔气。而和珅正是在准确地揣摩把握乾隆心理意向的基础上，投其所好，曲意迎合，极尽阿谀奉承之能事，所以才取得乾隆的欢心和宠任，并将其一直保持到乾隆帝升天之日。

乾隆四十六年，乾隆意欲增兵，曾征询军机大臣阿桂意见。阿桂认为，“国家经费，骤加不觉甚多，岁支则难为继。此项经费岁增三百万，统计二十余年即须用七千万两，”请求不再增兵。这意见本来是很有道理的。而和珅因深知帝必欲增兵，故与阿桂相反，而极力赞成之，因而使乾隆大为欢心。

乾隆喜欢游山玩水，和珅便极力迎合和诱导之。他为皇帝监造龙舟，穷极华丽；巡游江南，铺张备至，挥霍银钱无数，兴师动众，劳民伤财。乾隆皇帝玩得很高兴。

和珅亲自主持备办乾隆皇帝七旬、八旬两次万寿庆典和千叟宴，规模盛大。为了备办贡品，“督抚取之属员，属员必取之百姓”，给百姓带来很大的骚扰和痛苦，但却使得乾隆皇帝大为开心。

和珅利用手中掌握的户部尚书、崇文门税务监督等权力盘

剥商民，将勒索所得解送内库以供乾隆帝任情糜费。皇帝恣意挥霍，不乏财源，对和珅所出之力，深为感念。

至于自己的行为会给国家带来什么影响，和珅是不会考虑的。只要使皇帝欢心，能给自己带来好处，他什么事都肯干，什么手段都肯使。

和珅已经做了军机大臣，但却仍像当年担任皇帝的近身侍从那样，对乾隆帝的生活起居照样关心并亲予其事，无微不至，备极殷勤。“皇帝若有咳唾之时，和珅以溺器进之”。“言不称臣，必曰奴才，随旨使令，殆同皂隶”。和珅本来相貌俊雅，口齿伶俐，其谄笑奉迎之态，定当甜蜜可人，这对于已具老年心境的乾隆皇帝来说，其感化力量可想而知。和珅的悦耳之言、悦目之态，给这位老人带来了莫大的抚慰，他不但在政治上，而且在生活上也越来越离不开和珅了。和珅本来机灵乖巧，再加上对乾隆帝长期的细心观察研究，因而他对皇帝心理的揣测，几乎达到了细致入微、出神入化的程度。

◎ 话要说到心坎上

李鸿章夫人50岁生辰快到了，满朝文武大臣都准备前去祝寿。消息传到合肥知县那里，知县也想去，因为李鸿章是合肥人。可是细一想，知县又发愁了：我这七品知县能送多少礼？少了，等于不送；多了，送不起。思来想去，拿不定主意，于是请来师爷商量。师爷说：“这事容易，一两银子也不用了，保你的礼品最为注目，列于他人礼品之上。”

知县听说一两银子也用不了，自然高兴，可想天下哪有这般好事，便问：“送何东西？”

“一副普通的寿联即可。”师爷答道。

知县听罢直摇头。师爷忙说：“包你从此飞黄腾达，不过这寿联必须由我来写，你亲自送上，请中堂大人过目，不能疏忽。”

知县满口答应。

第二天知县带着师爷写好的寿联上了路。他昼夜兼程赶到

京城。等着祝寿之日，他通报姓名来到李鸿章面前，跪说："卑职合肥知县，受人之托，前来给夫人祝寿！"

李鸿章随口应了一声叫他进来。知县站起身，忙拿出寿联，将上联先打开，李鸿章一看是：

三月庚辰之前五十大寿

李鸿章心想：夫人二月过生日，他写了"三月庚辰之前"，还算聪明。正想着，知县又"哗啦"一声打开了下联，李鸿章一见，忙双膝跪地。原来下联写着：

两宫太后以下一品夫人

"两宫"指当时的慈安、慈禧，李鸿章见"两宫"字样，不由地跪了下来。于是他命家人摆香案，将此联挂在《磨菇上寿图》两边。

这副寿联，深得李鸿章的赏识。这位知县也因此而官运亨通，飞黄腾达了。

唐代安史之乱的祸首安禄山，在其作乱之前却是一位深受唐玄宗宠信的"忠臣良将"。在取得皇帝信任的过程中，他灵活机敏、诙谐应对的口才给他帮了不少的忙。

安禄山任范阳、平卢节度使期间，每年都要向朝廷进献大量的俘虏、牲畜、珍玩等物，唐玄宗此时年事已高，见安禄山对自己如此效忠，心中甚感欣慰。安禄山很善于揣摸主子的心理活动，他知道玄宗年事已高，自感暮之将至，因此对于臣下忠诚、爱戴的需要更显得强烈。为此，他经常不失时机的在玄宗面前表现自己的忠诚、憨厚，以博取皇帝的欢心。

安禄山很注意在面奏皇帝时的遣词造句。他曾上奏说："臣不过是一介番戎贱臣，受了皇上太多的荣宠，臣没有太多的特殊才华为陛下所用，惟愿此身为陛下面死。"玄宗听后虽不多说，但实际上已被他恳切的言辞打动，心底下十分爱怜他的这份忠诚。

安禄山为讨得皇上欢心，常常故意作出"刘姥姥进大观园"时的憨态，以表明自己的愚忠、纯诚。有一次，玄宗让他见太子李亨。安禄山早已熟知宫廷礼仪，却假装无知，对太

子拱立不拜。左右使臣为他担心，让他快拜，他却做出一副懵然无知的样子，说："臣是胡人，不懂得朝廷礼仪，不知太子是何官?"玄宗听罢微笑，并不怪罪，亲自指点他说："这是储君，朕千秋万岁后，就由他代朕作你们的君王。"安禄山这才"恍然大悟"，忙叩首谢罪："臣本是愚蠢之人，以前只知有陛下，不知还有储君，臣实在当死。"安禄山的这一番言语，尽显其"愚忠"之状，自然令玄宗大为满意。玄宗又让安禄山拜见杨贵妃，安禄山又做出忠诚的样子，执意要拜这位比自己小二十多岁的贵妃娘娘为干娘。自此后，每次皇帝召见，安禄山均是先拜杨贵妃。玄宗不解，问他原因，安禄山回答说："胡人都是先母而后父。"这自然又使得龙颜大悦。

安禄山与玄宗应对机敏，还不时佐以诙谐幽默，更加表现了自己的愚忠可爱。安禄山是个身材肥胖之人，肚子异常突出，据说"垂腹过膝"。因为肚子太大，他每次骑马时马鞍前总要特置一小鞍，专门用来放肚子。有一次，玄宗召见他，指着他的腹部开玩笑问："你的肚子这么大，不知里面都装了些什么东西?"安禄山知道皇帝拿他取笑，却装出一副认真严肃的样子，回答说："臣腹中除一颗效忠皇上的赤心之外，别无他物。"玄宗听罢大喜，认为难得有安禄山这番忠心，于是加官进爵，自此更加宠信。

安禄山权势日重，却丝毫不放松凭着自己的好口才向皇帝讨宠的机会。一次入朝奏事，他谎称："去年七月，营州有紫方虫吃禾苗，臣焚香祷天说，若臣操心不正，事君不忠，甘愿让虫食臣心；若臣不欺正道，竭诚事主，则愿虫赶紧散去。臣祷毕，当即就有一群瑞鸟从北面飞来，将食苗虫一扫而空。虽曰异事，臣以为也是祥兆，请陛下宣付史官记下。"玄宗本是迷信之人，安禄山搬弄这些无稽之谈到朝廷上来，也正是抓住了玄宗老来日益迷信的心理。听了安禄山的这一番不露痕迹的表忠之辞，玄宗当即加封他为骠骑大将军，自此宠待甚厚。安禄山军权越来越大，这为他日后作乱打下了根基，提供了条件。

从史实来看，安禄山其实也并算不上什么口才多么出众的

人，但他每一次面见皇帝，都保持着清晰的头脑，针对皇帝的心理、好恶，抓住一切讨取欢心的机会，言语说不上华美奇巧，但却恰恰能够使皇帝获得最大限度的心理满足。可以说，怎样能够针对不同的对象说出让不同的人满意的话来，这是小人毕其始终都在训练的能力，是小人一生的功课。小人玩弄的种种伎俩，往往都是从巧言令色骗取好感开始的。

◎ 让上司为自己说好话

同样的话，出自不同人之口，效果不同。故有所谓“一言九鼎”、“职微言轻”之不同说法。所以要达到一定的目的，只是自己“巧言”还不行，还可以利用某些机会，使用一些手段，让说话管用的人能帮你说出你想要表达的意思，或许可以产生奇效。这是巧言辩护的另一种方式。袁世凯堪称此中高手。

中日甲午战争后，旧式清兵一败涂地，清政府决定用新文法编练陆军。

早在 1894 年冬．清政府已命长芦盐运使在天津小站，招募丁壮，训练新军，名“定武军”。得到朝廷计划后，盐运使打算把编练新军督办的职务弄到手中。为此聘请了一个对新政和训练都在行的宁波人王宛生为助手，制定了练习计划，交给京师督办军务处大臣恭亲王、庆亲王和满族亲贵荣禄过目审批。

这时，袁世凯刚从朝鲜回国。得知上述消息后，为了夺取编练新军督办的职务，便不惜以重金收买王宛生，并与之结为金兰之好。接着，又花钱让京师名妓沈四宝、花媚卿、花宝琴、林桂笙、赛金花等人轮番向王宛生进行女色“轰炸。”

三招两式，王宛生即被软化，便持给盐运使制定的编练新军的计划润色、渲染、补充后交给了袁世凯。

对于练兵之道，袁世凯本是外行。得到王宛生修改后的练兵计划后，如获至宝，朝夕朗读，铭记要点，整个计划，不久就滚瓜烂熟。然后，袁世凯又将计划亲自誊抄一道，呈送给荣禄。

荣禄有些诧意："这小子什么时候学的练兵之法?"遂逐条细问。出乎荣禄意料之外，袁世凯讲解详尽，对答如流。荣禄非常满意，认定袁世凯乃练兵难得之人才，遂带他一同晋见恭、庆两亲王。两亲王询问过后，对袁世凯评价极高，认为他的回答比有的人高明而且详尽，加之官话袁世凯讲得流利，于是，将袁的练兵计划呈报军务处。军务处以为"甚属周妥"，即于12月8日举荐袁世凯接统定武军，并指令其扩编改建。袁世凯接练新军后，将定武军士兵计4750人，扩充为7000人，改名为"新建陆军"。

袁世凯让别人的漂亮书面语言成为自己的，帮助他宦途上起飞了。

小站练兵，袁世凯利用"恩威并用"的手段，制定了"军律二十条"。其中斩首之罪就有十八条，士卒大受其苦。时任监察御使的胡景桂以此参劾袁世凯"嗜杀擅权"、"诛戮无辜"、"克扣军饷"等罪状。清廷收到胡景桂奏折以后，立即派督办军务处大臣、兵部尚书、大学士荣禄前往查办。

袁世凯初闻有人向上参了他一本，整天心神恍惚，提心吊胆。可是一听到奉命查办的是荣禄，立刻转忧为喜。待荣禄携其幕僚陈龙等人一行到小站时，袁世凯一声令下，七千名新建陆军齐刷刷地跪拜迎接，然后再行操练。

荣禄非常高兴，又见陆军整肃精壮、士气昂然，对袁世凯的赏识更进一层，随口问随员："新建陆军与旧军比较如何?"随员答："旧军诚不免暮气，新军参用西法生面独开。"

荣禄点头称赞道："你说得对，这个人必须保全，以策后效。"

回京之后，荣禄让秘书起草复奏稿，秘书以袁世凯确实擅杀营门外卖菜的老百姓、胡景桂所参各条仅有轻重出人，提议持此案下部议处。

荣禄大摇其头说："一经部议，最轻也要将袁世凯撤职，新建陆军刚刚成立，难保不会闹事，不如启奏皇上宽大处置，仍旧令他认真操练新军，以励将来。"

最后，荣禄以胡景桂的所奏“查明均无实据，应请勿瞻置议”，把袁世凯种种罪行一笔勾销。不仅如此，反而着实夸袁一番，说他“血性耐劳，勇于任事”，是个“不可多得”的将领。

让上司为自己说好话，使袁世凯逃脱官场一劫。

袁世凯编练新建陆军后，威势日增。这引起了一部分满请贵族的妒嫉和猜忌，他们说“袁世凯脑后有反骨”，“他日出卖康梁及皇帝，来日必反大清，此人不可重用”等等。

类似的话很快传到了慈禧太后的耳里，这位老妇人也逐渐对袁世凯不放心了。终于有一天，老妇人按捺不住，密令奕劻的儿子载振去天津察视袁世凯的动向。

袁世凯在京城的眼线侦知这一消息后，立即飞马报告。鉴于庆亲王奕劻父子爱钱如命、好色成性的特点，袁世凯投其所好，指使部下用重金雇很高级的妓女来服侍载振，做好了贿赂载振的一切准备。

载振来到天津后，天天都是山珍海味、歌舞声声、酒香满怀，其乐无穷，那里还有“闲时”去管其它？

转眼又到载振回京复命之时，袁世凯又以重金珍宝相送，口里还说：“大人一路辛苦，来到小站招待不周，望大人海涵，区区薄礼，还望不要嫌弃。”载振天津之行自然心满意足，对袁世凯也极为赏识。

回到北京后，载振晋见慈禧太后，向她复命，道：“根据奴才所见，袁世凯是忠心耿耿的人，他每天晚上都烧香叩头，祝祷老佛爷万寿无疆。”

从此，慈禧太后对袁世凯深信不疑，把袁世凯看成是自己的心腹大将。

袁世凯的官升得更快了。

袁世凯以金钱美女击倒了前来察看的上司，让他为自己辩护，又渡过了一次劫难。

从以上事例可见：旧时官场上的官吏如何挖空心思地使上司赏识自己，不但可逢凶化吉，还能步步高升。

■ 小人之智厚黑心术四：出语必中

——物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。

物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。而且，正因为说得少，所以想像以及阐释的空间就很大，万一必须强词夺理，也容易自圆其说。老子一书只有区区五千多字，但是几千年来拿它当主题的论述何止千言万言？仁者见仁，智者见智，谈政治的、谈经济的、谈宗教的、谈哲学的，都能从中悟出一大篇道理。话说得少就是有这种好处。这是一个不容你忽视的重要技巧。对于总想害人的小人来说，他们也懂得“祸从口出”、“语多必失”的道理。因此，平时他们的话并不多，但关键时刻一句话，便出语必中，会让人丢官

甚至脑袋搬家。

◎ 话说一半，点到为止

只讲表面现象，不作实质结论。“千呼万唤始出来，犹抱琵琶半遮面”。吞吞吐吐，似有难言之隐；似隐却露，故作弦外之音。关键性的内容言者并不明言，但却有意做出强烈的暗示，使闻者不难从中领悟辨识话中之“话”，弦外之“音”，自行得出合乎逻辑的结论。此种手段的“妙处”在于：言者未曾明言，便可不承担明言的责任；言者未做结论，便无强加于人之嫌；然而言者所要表达的关键内容却尽为闻者所知，其目的已然达到。

中国古代历史上，拨弄“弦外之音”者大有人在。唐玄宗在位期间，曾发生了一场废立太子之争。受宠的武惠妃极力构陷太子李成，企图以自己的亲生儿子取而代之。唐玄宗听信了谗言，召集宰相们会议，打算废掉太子。正直的宰相张九龄，从稳定政局和维护礼法的角度出发，公开反对更储，并明确表示：“陛下必欲为此，臣不敢奉诏”。同时在位的奸相李林甫，却另有一番表现。他当众“无所言”，不发表任何意见，退朝之后却暗地里通过宦官转告玄宗说：“此主上家事，何必问外人?”此番话虽然没有直接针对更储问题做出明确的表态，但其所暗示的弦外之音却是十分明显的：既间接表明了李林甫迎合玄宗和武惠妃、赞同废掉太子的态度，同时又影射攻击了政敌张九龄“干预”君主的“家事”。

汉武帝即位初期，丞相田蚡与魏其侯窦婴结怨相争。在一次朝会廷辩场合中，魏其侯揭露了田蚡为非作歹的种种事实。田蚡则运用“话中有话、弦外有音”的暗示手段，巧妙地进行了反击。他说：“天下幸而安乐无事”，自己身为宰相，“所好音乐狗马田宅”，“所爱倡优巧匠之属”，似乎并不为过；而魏其侯“日夜招聚天下豪杰壮士与论议”，“臣乃不知魏其侯

所为”。在这里，田蚡并没有直接指斥魏其侯图谋不轨，而只是举出了其“日夜招聚天下豪杰壮士与论议”的现象。对于这种现象，田蚡本人表示“不知所为”，意即不作肯定的结论。但是，就客观效果而言，这种强烈的暗示已经足以提醒多疑君主的警觉之心。廷辩的结果，田蚡显然占据了上风。魏其侯的最终命运是“论弃市渭城”。

有时候奸佞之徒在揣摸好上司的意图后，不直接表达心愿，而是利用“话说一半，点到为止”的策略，旁敲侧击，藏构陷于赞扬之中，使其有苦难言。

此种手段，多用在谗毁诬陷的场合。谗毁诬陷一般没有事实依据，倘若直截了当地生编乱造和妄下结论，其险恶用心则过于明显，而且谎言易被揭穿、结论难以成立。相反，通过运用“话中有话、弦外有音”的暗示手段，谗毁诬陷者不仅掩饰了自己的险恶用心，同时又使攻讦手段显得含蓄而留有事后自我辩解的余地。最终的结论毕竟是作为闻者的他人自行做出的，作为言者的谗毁诬陷者总是为自己保留了一条后退抽身之路。

清朝道光年间，军机大臣曹振镛当政之时，对政敌打击往往不动声色，却“言到敌败”，非常奏效。曹振镛在乾隆年间中进士，做过翰林，到了嘉靖年间就连连升官，可谓飞黄腾达，一直升为尚书、大学士，到了道光年间，他更是如鱼得水，晋武英殿大学士、赠太傅，画图紫光阁。曹振镛81岁高龄去世后，谥赠“文正”。“文正”的谥号清朝有特别的意义，不仅是对故世大臣的最高评价，还说明了满清统治者对人的高度信任。纵观整个清代，享受这种殊荣的也不过七八个人。

曹振镛作为一位汉族官僚，是有显赫的武功呢，还是有过人的才能？这两样他都没有。那么，他为什么历仕三朝，不仅没有遇到一朝天子一朝臣的麻烦，反而愈老愈受皇帝宠爱，仕途越来越顺，官越做越大，他到底有什么诀窍呢？

别人对他的为官之道都怀有一种神秘感。有一次，他的门

生向他讨教，问他作为三朝元老，是怎样深受皇帝的宠信的，他装出一副神秘的样子，只回答了六个字："多磕头，少说话。"意思是说，对皇帝、对上司，要多表示顺从，少发表自己的意见。其实，这没有什么神秘的，对于这一点，今天的人大概体会最深，不用特别解释。但需要特别解释的是，少说话并不是不说话，不说话是傻子，少说话则是聪明人，关键看你在什么时候说话，说什么样的话了。

曹振镛对此是深有研究。

清朝的前期还是政治比较安定，经济比较发达，百姓的生活相对有所改善，但到了乾隆以后，各方面的矛盾都显示出来，逐渐有了江河日下的景象。尤其是政治，自雍正实行新政以来，出现好转的政治局面此时已今非昔比，好多政治制度已有过时之嫌，许多大政无不弊端累累，积重难返。地方官员在具体处理事务时遇到了很多问题，他们纷纷把这些情况上报朝廷，等待皇帝拿出办法。每天堆在皇帝面前等待批阅的文件有几大摞，道光实在应接不暇，搞得十分烦躁。但如果不看这些奏折，又会落的个荒废政务的恶名，这种烦躁的情绪表现得十分明显。

曹振镛经常侍奉在皇帝的周围，又善于察颜观色，对此深有了解。他经过一番琢磨，决定在合适的时机向皇帝"奏上一本"，为皇帝"分忧"。他一反往日"少说话"的常态，发表了如下的高论：

今天国家在陛下的英明治理下，已太平无事，但一些大臣偏好生事，在奏章讲一些危言耸听的话，其目的无非是为了博取直言的虚名，哪里是对国家尽忠！对于这些沽名钓誉之徒，皇上又不好降旨治罪，如果降旨治罪，陛下就会蒙受拒谏的坏名声。依臣之愚见，陛下今后只要在批阅奏章时选择其中的细枝末节上的错误，降旨严厉斥责。臣下就会慑于您的圣明与天威，知道陛下对天下事早已了如指掌，一定不敢再上那些搬弄是非的奏章。

曹振镛这一番奸佞之言正中昏庸的道光的下怀。此后，道光居然真的照着曹振镛的办法去做，专门挑剔大臣奏章中细枝末节处的小毛病，甚至是字体和行文上的毛病，他也不放过，动不动就降旨申斥，虽然没有杀人，到确实使不少人为此丢官。

这种方法的确是效验若神，补偿实践，就弄得满朝文武官员人人谨小慎微甚至人人自危，不仅不敢轻易上书，就是真的发生了问题，也是尽量隐瞒着不报，有时发生了大事，实在隐瞒不了，也往往是避重就轻地说上几句，就此完事。这样一来，结果是朝廷上下形成了一股互相欺瞒，报喜不报忧和粉饰太平的恶劣作风，结果使国家的许多弊政得不到及时改进，矛盾越来越激化，终于酿成公元 1850 年（道光三十年）前后的全国性的大起义，几乎使清王朝灭亡。

曹振镛对军机大臣行走蒋攸铦很讨厌，两人面和心不和，就一直想把他排挤走。一次，琦善因处理鸦片战争后与英国殖民者“洋务”不当，被革去两江总督职。道光皇帝一日问曹振镛道：“两江总督地处南海边唾，与洋人对峙，交往很大，职位非常重要，我想派一个资深望重、久历封疆的官员去担任此职，你看谁合适呢？”

曹振镛知道蒋攸铦刚由直隶总督任上调上来，属于道光帝想要的那一类人，但是由自己提出来，不免受人以排挤同僚的口柄，也会引起道光皇帝的怀疑，所以他不直接提出由蒋氏调任，而提正被白莲教起义弄得焦头烂额、肯定不能调任的川陕总督那彦成。于是，曹振镛说：“臣以为川陕总督那彦成资历最深。”

果然，这个建议遭到了道光皇帝的否决，说：“川陕一带，正发生民乱，那彦成不能调动。”说着又看了看曹振镛，当时军机处要员都在座，蒋攸铦亦在身旁，但是曹振镛就是不再说话。

道光皇帝见曹不说话，环视四周，看到了蒋攸铦，马上说：“你就是前朝的封疆大吏，去任两江总督正合适。”此事就这样

敲定了，实际上蒋攸铦由军机大臣调任两江总督，从权位与权力上，都有下放的嫌疑，所以，蒋攸铦出来后对人感慨地说：“曹公的智巧，真可怕呀！他把自己的意思含而不露，却让陛下说出来，就无可更改了，这样的排挤，真是高明至极啊！”

阮元是清朝的著名的古文学家，学问精深，著有多种著作，也深受朝廷的信任，但遭到了曹振镛的嫉妒。阮元与曹振镛都是清乾隆朝进士，且同为历事乾隆、嘉庆、道光三朝的元老重臣，但曹振镛对阮元心存疑忌，一直寻找机会排斥他。

一次，道光带与曹振镛偶然谈及阮元，道光问曹振镛说：“阮元年青时就中进士，刚及壮年就升至二品高官，后来又历任封疆大吏，镇抚一方达三十余年，他是靠着什么过人的本领才有这样的成绩呢？”曹振镛听后，觉得这是天赐良机，便装出一副十分真诚而又佩服的样子说：“阮元很有才能，皇上可能还有所不知。他之所以能得意于仕途，一帆风顺，步步高升，原因就在于他对琴、棋、书、画皆有擅长，无所不通，而其中又以学问见长。”道光帝接着问：“阮元长年做官，哪有时间研究学问，何以以学问见长呢？”曹振镛回答说：“阮元现任云贵总督，当地百业待兴，政务繁忙，若是其它督抚，必会忙得废寝忘食，焦头烂额，决无时间研究学问。但阮元不然，他爱好行文，每天都在总督衙署与一班文人学士谈论文章，考据古籍，夜以继日，孜孜不倦，是以他的学问尤好。”

曹振镛深知道光秉性，他非常厌恶封疆大吏不事公务，却谈诗论道，表面上称赞，实际上却是重重地“参了一本”。道光皇帝听后，沉默不语，不久，阮元被召回京城，调为有名无实的大学士，不再受到重用。

◎ 不怕千招会，就怕一招绝

当小人耿耿于位卑身微而谋求攀附的资本时，他可能会凭着顽强的毅力、专执的精神去掌握一技之长，将其作为敲门的

砖石。由于专注程度的不同，一般人即便掌握可能仅是熟练，而小人却可以将其操练到精湛。历史上许多小人往往也是人才，凭着他们的专长不必费尽心机也一样可以安身立命，只不过特殊的内质使他们不可能采取这种正常的生活方式罢了。小人对自己的一技之长非常重视，明代有“饿殍首辅”之称的严嵩，因为文章写得好，就飞黄腾达了。

严嵩，于成化年间生于江西一户破落诗书之家。父亲是个屡试不第的秀才，终生郁郁不得志，因此把希望全都寄托在严嵩身上，幼年时代即严格督导他读诗诵经。少年的严嵩生性聪颖，在父亲的调教下，四岁时已能背诵《三字经》、《千字文》。六岁时进人私塾，表现出了超人的聪慧和记忆力，读书几乎过目成诵，写文章也是立意新颖，文笔畅达，小小年纪即粗通经史。或许是从父亲凄凉的一生中汲取了某种警示，少年严嵩就懂得：熟读诗书，将来考取功名以求飞黄腾达，是他人生必然的道路。因此一直勤奋努力，不敢有丝毫懈怠。十六岁那年，严嵩中了头名秀才。弘治十八年（1505 年），他又顺利地考中进士，并凭着一手漂亮的文章和书法进入翰林院，成为继续深造的庶吉士。不久，严嵩又被授为编修。

编修是负责编纂、记录国史、会要等的官员，责任重大，却并没有什么实际权力，严嵩虽居官至此，却仍无法实现其早年立下的志向，因此郁郁寡欢，很快就病倒了。因为久病不愈，已无力承担编修的职务，皇上准许严嵩归乡养病。严嵩万万没有想到，他这一走，就被朝廷遗忘达十年之久。

十年，对每一个人的生命来说都不是短暂无谓的，更何况这又是正当壮年的十年。局外人也能够想像这十年对严嵩而言意味着怎样的煎熬，怎样的悲哀。每一刻每一秒都在期待着朝廷的召唤，但每一天每一年的时光又都在枉赴东流，这对严嵩来说需要怎样的忍耐力和承受力！然而严嵩并没有彻底消沉，相反，愈是在这样的劣势中，反倒愈发刺激起他立誓践踏于万人之上的野心，激发起刻苦磨炼以备将来的强烈愿望。于是，他将自家的一间厢房重新收拾好，从早到晚，已是进士的他又

开始了少年人一般的苦读。

十年修习，严嵩诗词文章的水准大有进步，在书法和绘画方面的造诣也日渐精深。他在读书期间曾忘情于家乡的山水，写下了大量意境清雅的诗句，其中虽偶或流露出拱动难抑的欲望，但有一些高水平的诗作。这些在一般人看来没有什么价值的字句，日后却给严嵩带来了亨通的官运。

严嵩被重授南京翰林院侍讲之后，在陪都南京度过了二十年的仕宦生涯。虽然已是南京最有权势的人物，但他渐渐又有了新的不满足，渴望进京发展。嘉靖十五年（1536 年），严嵩借进京之机，以同乡为由，攀附朝廷中当红的礼部尚书夏言。并向夏言出示自己从前写的诗文。素有才情的夏言被他的诗文触动，很快答应为严嵩留京一事尽力周旋。不久，五十六岁的严嵩终于以礼部尚书兼翰林大学士的身份留在了北京。

在日后一步步向上攀援的仕途之中，严嵩在低调时期刻苦研读所打下的深厚功底起到了难以估量的作用。严嵩五十八岁时撰成的《庆云赋》和《大礼告成赋》，词藻华美，气势恢宏，阿谀素来喜爱文学的嘉靖皇帝，对其仕途产生了很大的影响。后来在与夏言争宠的过程中，严嵩也曾因“青词”写得比夏言好而受到嘉靖的宠爱。可以说，如果没有在那困顿十年中专注刻苦的磨炼，也许就没有后来官居首辅、威风一时的严嵩。

在任何社会，像严嵩这样有才能的人都理所当然的受到重视，且不论这人内心是高尚还是卑下。小人对于私欲的执着养育了他的一技之长，这使小人在攀援的过程中具备了更雄厚的资本，增加了更多的选择，强化了其竞争的优势。小人卑劣的一面倘不显露，那么他的才能往往还是很能触动人心的。这样说来小人实在难防，任人唯才的选拔方式终不足取；对于全面素质的衡量才是选才的方法。而对于正常人而言，人格健全，且有一技之长，那么除非真的是生不逢时，他在社会中理应能够有自己的作为。关键是人格健全的人数不胜数，真正有超乎寻常技能的却在少数。

■ 小人之智厚黑心术五：搬弄是非

——搬弄是非，造谣生事，通过进献歪门邪道来打击忠良，是小人借权力者之手来卫护自己的绝招。

俗话说：人言可畏。小人爱搬弄是非，故意散布虚假信息，用谣言制造气氛，绘声绘色地谎报敌情，进献歪门邪道来扰乱上司的视听。使他以忠为奸，难以作出正确判断与决策，误信谗言，打击忠良，小人则借权力者之手或起哄者之口来卫护自己。

◎ 伯嚭毁谤伍子胥

春秋时期吴国太宰伯嚭是一个贪财卖国、残害忠良的奸臣。伯嚭生性狡猾，其家族在楚国被满门抄斩，他听到消息后，出逃到吴国，投奔他的同乡好友吴子胥。吴子胥也是楚国人，也是在其家被满门抄斩后逃出来的，并得到了吴王的重用。伯嚭一见伍子胥就放声大哭，先是为伍家的遭遇深表愤慨，接着哭自家的惨痛经历，继之大骂楚国太子少傅费无极诱惑君王，杀害忠良，经过一番眼泪和愤恨的表演，最后提出要求，希望伍子胥看在同国同乡同遭遇的分上，给个安身之地，向吴王举荐一下。

伍子胥是个忠厚老实的人，虽然原来与伯嚭没有什么私交，还是决定向吴王引荐他。这时伍子胥的好友劝阻他说："你可不要轻信这个伯嚭呀。据我观察，这个人鹰视虎步，形貌含诈，其品性必贪婪奸佞，专擅功劳，任意杀人，切不可同他亲近。今若重用他，以后必为其所害。"伍子胥回答说："古语说的好：同疾相怜，同尤相救，惊翔之鸟，相随而集。人还是善良的多，你先不要猜疑。"

经过伍子胥真诚的介绍和大力推举，吴王阖闾又看他能说会道，频频表示效忠尽命的决心和誓言，就收他在朝中，封为大夫，同伍子胥共佐朝政。

伍子胥为了进攻楚国，给父亲哥哥报仇，把当时的大军事家孙武推荐给吴王。训练了一支英勇善战的军队。

公元前 506 年，阖闾拜孙武为大将，伍子胥与伯嚭为副将，亲兄弟公子夫概为先锋，发兵伐楚，楚昭王无力应战，弃城而逃。吴王听从伍子胥的意见，决定把楚国灭了，不立新君，长久在此驻兵。

楚国的大夫申包胥决意恢复楚国，连夜逃到秦国借兵。申包胥在秦庭一连哭了七天七夜。秦哀公感动了，答应派两员大

将，带领五百辆兵车，攻打吴军，挽救楚国。

吴国大将孙武深明兵法，在秦兵进入楚境时，主张不与秦国交兵，而是同秦国通好，为楚国另立一个新君。伍子胥也赞同孙武的主张，认为撤兵为上策。

伯嚭心想，眼下正是自己获取功劳的时候。于是忙对吴王说：“刚会秦师，尚未交战，就收兵回国，是长秦军的威风，灭吴国的志气。如此怯懦，何以称霸诸侯?”急于显示自己才能的伯嚭，以为秦军可欺，在吴王面前立下军令状，要求拨给他1万人马，让他杀退秦兵。吴王于是不听孙武和伍子胥的竭诚劝阻，同意伯嚭带兵击秦。

伯嚭只会耍阴谋诡计，进谗害人，并不懂用兵之法，结果是屡战屡败，1万大军即将覆没。伍子胥带军杀退秦兵，救出伯嚭，1万吴兵却已伤亡殆尽。伯嚭深知罪重，令军士把自己捆绑起来，前往吴王面前请罪，他在吴王面前，顿足捶胸，痛哭流涕，假装说无颜见大王，只求速死。在伍子胥的劝谏下，吴王赦免了伯嚭的误军之罪。

这时吴王的弟弟夫概偷回吴国自立为王，并以五城相许请越国发兵。阖闾只好返回吴国消灭乱党。

公元前496年，越王死了，其子勾践继位。吴王阖闾趁越国有丧事，带领3万精兵伐越，没想到伤重而死，死前立太子夫差为吴王。

3年之后，夫差拜相国伍子胥为大将，伯嚭为副将，亲率大军从太湖出发攻打越国。越国的大夫范蠡和文种对勾践说：“吴国练兵近3年，决心报仇，来势凶猛，不如坚守城池，避其锋锐。”勾践不同意示弱，派出3万士卒同吴兵厮杀，结果被打得大败。越王勾践只带五千残兵败将，逃到会稽山躲起来。

文种劝勾践说：“再莫迟疑，赶紧求和。求和之事通过副将伯嚭准能办成，我听说，伯嚭贪财好色，狗苟蝇营；伍子胥正直无私，作事谨严，两人志趣不合。伯嚭担心伍子胥功劳太大，而使自己相形见拙，爬不上去。吴王夫差对伍子胥也多有

不满，暗护伯嚭。我们只要到伯嚭的军营，送上厚礼和美女，好好拉拢他，定会接受求和。”

越王勾践于是派文种带上 8 个美女、20 双玉璧、1 千斤黄金，到吴国兵营拜见伯嚭，并奉承他说：“您是吴王最信任的大臣，功劳最大，吴国之事一决于您，只要您在吴王前说句好话，我们的求和定能成功。”

伯嚭看看帐下的金玉珠宝，和侍立的越国美女，就对文种说：“整个越国都是吴国的了，这是你们知道的。难道我就值这么点金子吗?”文种一听话中有话，连忙补充说：“这是一点见面之礼，只要太宰在吴王面前多多美言，促成和解，越国的珍宝将会经常送来，美女将随时供你享用，越国之利你可以独揽。”

伯嚭听后万分高兴，但还故意推三阻四。文种说：“我们求和，不直接去恳请吴王，也不去右营找伍子胥，而径直来到你的帐下，因为你更贤明，肯于帮助危难之人。”这时，伯嚭才无所顾忌地说：“事成之后，可要重重谢我。明日早朝，我领你去见大王。”

文种一见吴王夫差，就跪地谢罪说：“勾践年幼无知，得罪贵国，已后悔莫及，情愿臣服于吴，特来向您求和。”吴王夫差听罢顿时大怒：“越国杀我父，占我土，有不共戴天之仇，血不能白流，岂能允和!”伯嚭连忙替越国说情道：“越国虽败，会稽尚有 5000 精兵，若决一死战，吴国将士定将大有伤亡。若是越国投降于楚，不仅越国的财富不会为吴国所有，而且又增加了楚国的军力，我吴国又增加了一个劲敌。还是接受越国的求和，方为上策。”

伍子胥极力反对接受越国的求和请求，向吴王进谏道：“俗话说的好：‘治病要除根’，吴、越两国，南北相邻，几代相攻，势不两立。勾践是英明之君，文种、范蠡是贤能之臣，他们一旦被放回国，定要准备报仇雪耻，现在不趁机灭掉它，将来一定要后悔的。”

夫差又问道：“勾践情愿作我的臣下，他们夫妇愿意跟我

回吴国吗?"伯嚭连忙插言道:"勾践夫妇愿意到吴国伺候大王，整个越国都是吴国的了。大王允和吧。"这时夫差一心要北上中原同大国争霸，于是答应求和。

越王勾践委托文种等大臣管理国事，就带着夫人和范蠡到吴国做苦役去了。夫差让勾践夫妇住在阖闾墓边的石屋里给他养马，让范蠡跟着奴仆做工。他们百依百顺，比所有的仆人都驯服。伯嚭迷恋女色，文种时常派人送去贵重礼物和美女。伯嚭则在暗中给勾践夫妇送些好饮食，时时加以关照，并常在吴王面前替勾践说尽好话。勾践为了能够早日被放回国，尽力讨好夫差。在夫差有病的时候，他亲自察看吴王的粪便，不嫌脏臭，夫差深受感动，有心放他们回国。伯嚭接连不断地收到越国的礼物，听说吴王有放归勾践之意，连忙向吴王表示赞同:"大王让勾践回国，乃圣明之举，越国获恩，当有厚报。再说，越国富庶起来，可助我们称霸中原。"

伍子胥知悉夫差放勾践归国之事，连忙上朝进谏。他说:"勾践为人阴险，如今扣留在吴国，如釜中之鱼。他所以巧言令色，为的是免于一死。一旦放虎归山，纵鲸人海，就难于制服了，应当立即诛杀，切莫养痈遗患。"伯嚭受越之财，当然要为勾践辩护，早把国家利益抛到了九霄云外。他赶忙辩驳说:"子胥只看眼前，乃妇人之见。赦免勾践，两国交好，北上中原称霸，可无后顾之忧。这才是安邦治国之道，大王的仁义之名才能传扬四海。"

在伯嚭的巧言之下，吴王夫差已分不清是非。公元前491年，夫差亲自把勾践夫妇送上车，令其回国。勾践回国后，立志发愤图强，卧薪尝胆，鼓励生育，扩军备战。

越国扩军备战的措施，尽管十分秘密，早被处事留心的伍子胥探知了，立即向夫差建议采取对策:"勾践并非真心臣服，不然何须日夜操练士卒，加紧制造武器。大王应在边境上加强防范，以免越军乘隙入侵。"夫差开始不信，后派人探察，方知子胥所言不虚。这一消息竟让越国知晓，勾践、文种、范蠡等人忙在一起商议对策。文种提议还是运用老办法，

多送几名美女给伯嚭，他一定会帮说好话。

果然，当吴王夫差问及越国何以又大肆操兵治械之时，刚从越女身边起身的伯嚭早已准备好了替越国辩护的答词："守国则需有军，有军不练则等于无，有军队无兵器则军队无用。大王既准越国存在，就需有兵守土。勾践整军修械并非为了进攻吴国，而是防备他国入侵。他若以吴国为敌，何须年年进贡，岁岁称臣呢？"

由于伯嚭的暗中庇护，吴王逐渐放松了对越国的戒备之心。

越国在加强本国实力的同时，还实施了削弱吴国国力的策略。吴王夫差打败了楚、越，当上了霸主，认为自己所向无敌，十分骄傲，贪图起享乐来。越王勾践乘势顺其所好，源源不断地送去美女，玩好，以弱其君臣之志。

这时候，吴王夫差要修建一座姑苏台，供其享乐。越王勾践听说之后，连忙派人到会稽山采伐最高最粗的树木，派文种送去。夫差见到如此粗大的木料，高兴万分，认为大材不可小用，当即命令修改原来的设计，加高加长加宽。吴国还派来能工巧匠，怎样华美、怎样费工就怎样做。这就扩大了工程，延长了工期，吴国的百姓都要前来做工，弄得民怨沸腾，怨声载道。

伍子胥识破了越国的这些弱吴之策，于是立即向吴王提出谏阻："勾践是个有宏图远略之人，绝非一般庸才可比，他不会不雪会稽之耻。他虽表面俯首称臣，实际上步步暗中图吴。他所纳贡品，皆是鹰犬玩物，恣我君臣游乐，弱我意志，削我国力，使我放松警惕，大王万不可掉以轻心。"吴王对伍子胥的进谏毫不介意，他说："越国人口已伤亡大半，越国物资已多为我所有，越王已向我称臣，哪有臣伐君之理？"伍子胥看夫差如此固执，很为吴国担忧，就用历史上的故事启发他："从前夏桀囚商汤而不杀，商纣拘文王而不诛，后来夏桀被商汤放逐，殷商被周朝灭亡。当年大王同意与越国讲和而不灭之，已经犯了一次错误；后来囚禁勾践而不杀，反而放其回国，是又犯了一次错误。现在越国整修军备而不惊，时时弱吴

而不疑，恐怕夏殷之患将及于吴。”

夫差一听，似觉有理，心有所悟，正要询问伍子胥取何对策，伯嚭在一旁早就准备好了惑王的应答之词：“越国送木材出工匠正是臣服的表现，于吴有利无损。所贡珍奇玩好，所献越国美女，使大王开心取乐，并不能助长越国强盛。倒是伍相国把大王比作夏桀、商纣，即使不是恶意中伤，是否也太过分了一点呢?”

夫差一向喜欢奉承，所以伯嚭才逐渐得宠，对于伯嚭的话是言听计从。伍子胥为了吴国的利益，犯颜直谏，却得不到吴王的采纳，甚是不平，对伯嚭的得势更加忧虑。

伯嚭宁肯祸国误君，也要抬高自己的地位，不使个人利益受损。他想：若是吴王制裁越国，那他就断绝了从越国得到美女和财物的路子；若是吴王采纳伍子胥的意见，那就显不出自己的高明，不利于巩固自己的权势。这种势利小人为了发展自己，对有恩于己的人也不放过诋毁、中伤、挑拨离间的机会。伯嚭在逃难之时，伍子胥收留了他并举荐了他，他兵败受法之时，伍子胥劝吴王赦免了他。对于救过性命的大恩人，他不知感激，反而在吴王面前，搬弄是非。好在吴王念子胥辅国功大，未加追究。

越国实行交结齐国，亲睦楚国，联络晋国，尊崇吴国的外交策略。吴国以为威名盖世，多次伐齐攻晋，充满了骄横之气，已经四面树敌。

大夫文种向越王建议道：“我观察吴王行事已经很骄横自满了，让我们向他借粮食来试探一下，一是可知实际情况究竟如何，二是可使吴国粮食库存减少，削减实力，然后再施用巧计，让他们大闹粮荒。”于是勾践就派文种前往吴国请求借贷。

文种带着丰厚的礼品先去拜见伯嚭求他鼎力相助，然后才去拜见吴王，提出借粮：“我们越国近年收成不好，发生了粮荒，百姓正在饥饿之中。请大王借给1万石粮食，明年如数归还于吴。”

夫差认为越国已是吴国的臣属之国，越国有困难，吴国应

该给予帮助，就想答应借贷之事。

伍子胥在朝廷上谏阻吴王不要把粮食借给越国，他据理力争，说道："我早就派人做过实地调查，越国并没有发生粮荒，亦无欠收之事，倒是粮仓里堆满了粮食，由于越王奖励耕种，百姓也富庶起来。谎称贷粮，行的是釜底抽薪之计，想弄空吴国粮仓，以利他攻占吴国。借粮于越，是资敌助敌，自取灭亡。"

伯嚭听了这番话，连忙反驳："借粮济难，实属有德之举，帮助臣属之国度过灾荒之年，越国百姓将永会感恩戴德，此善行之事怎能拒绝？伍子胥阻止借粮，是想使大王留下刻薄之名，让天下人都知道您不行仁义之事，何能取得天下之民心，霸主地位岂能久长？"

夫差听了伯嚭的话，觉得很有道理，就把粮食借给了越国。伍子胥见劝止无效，就长叹一声说："大王不听我的忠告，再过3年吴国恐怕要灭亡了。"

文种把借到手的1万石粮食，运回越国，勾践让文种全分给穷苦百姓，全国的百姓都十分感激。第二年，从全国挑选了可以做种籽的上好粮食1万石，文种去送还吴国。夫差一见按时还来粮食，认为勾践坚守信用，十分高兴。再一看归还的粮食，籽粒饱满，颗粒成实，就让伯嚭分给百姓做种籽，想获得更大的收获。然而，播下的种籽竟全都没有发芽出苗。这一年吴国歉收，发生了严重的饥荒，闹得全国一片怨声。夫差只认为越国的种籽不适于吴国的水土，也未加深究。他哪里知道，越国还给的1万石粮食，竟于事先全都蒸熟了。这就是文种设下的计策。一年欠收，三年难补，从此吴国日益贫困。

公元前484年，夫差为了稳当霸主，又联合鲁国讨伐齐国。吴子胥劝他不要这样做。吴王没有听从伍子胥的劝告，发兵攻齐，在艾陵击败齐军，回国之后就责备伍子胥以后不要乱加干涉，伍子胥则忠贞抗言："大王用不着高兴，即使攻破齐国，得到的也是一块石板之田，连庄稼也不能种植。而越国位居吴国之南，利害相关，吴不灭越，则越必灭吴。"

伯嚭得悉这番话，便到吴王面前毁谤伍子胥："伍员这人

貌似忠心而实质上是残刻之人，他连父亲兄长都不怜惜，父召不往，坐观父毙，怎么能顾惜大王呢？大王上次要攻打齐国，伍员坚决反对。后来取得了胜利，他反而因此怨恨大王，大王如果不严加防范，他肯定会密谋动乱。”夫差虽然没有完全相信伯嚭的话，但是伍子胥频繁的反对和强颜进谏，也使他感到厌烦、不满。他要摆脱伍子胥的纠缠，使身边能够清静一些。

这时，伯嚭给夫差出谋划策，让夫差派遣伍子胥出使齐国。他替吴王写了一封信，叫伍子胥送往齐国。信中全是侮谩之语，责备之词，列举齐国欺鲁慢吴之罪。目的是激怒齐侯，借他人之手，诛杀自己的对头。伍子胥已料到吴国必被越国所灭亡，因为看到夫差听信谗言，宠幸奸佞，排挤忠良，阴谋邪恶之人聚拢左右。所以乘出使齐国之机，将儿子伍封带到齐国。托付给自己的朋友齐国大夫鲍氏。齐候知道伍子胥不主张伐齐，伍子胥在齐国也不以强国的使臣自居，而且提议齐国想法与吴修好，以免交战。所以齐候对伍子胥以礼相待，送他归吴，让他加意防备奸诈之徒伯嚭。

伯嚭看到伍子胥平安归来，他的借刀杀人之计没有得逞，就在夫差面前进行公开的陷害：“大王您可要小心，莫中了伍员的暗算，据我看其罪有三：出使齐国，寄子于齐，必是外结诸侯，图谋不轨，此其一；伍员自以为是先王的谋臣，以功臣自居，常恃功犯上，此其二；大王伐齐得胜，伍员耻其计谋不用，必怨恨大王，此其三。三者有其一，则罪不容赦。望大王深思熟虑。”

吴王听说伍子胥把自己的儿子托付到了齐国，大怒，命人送了一把宝剑给伍子胥，让他自杀。伍子胥自刎身亡之后，夫差把吴国大政交给了伯嚭。伯嚭从一个丧家犬到爬上太宰的高位，靠的忘恩负义，造谣中伤。当然也怨伍子胥当初没有认清这个包藏祸心的奸贼。

公元前 473 年，越军攻进了吴国都城。吴王被逼上姑苏之山，自刎而死。伯嚭看到吴国大势已去，领头投降了。他以为勾践定能念及昔日庇护关照之恩，对他加官进爵。勾践心想这

个贪钱财、恋女色的小人，以怨报德、卖主求荣的家伙，我绝不能留在身边。就对他说："你是吴国太宰，我不敢收你做臣下，你还是追随你的君王去吧。"伯嚭又羞又惭，退出堂外。勾践立即命令身边卫士杀死了他，结束了他罪恶的一生。

◎"小报告"起大作用

孔子说："君子讷于言而敏于行。"说了而做不到是可耻的。老子说："轻诺必寡信。"所以古人要言出必行，君子要一言九鼎。曾子教子是大家所熟悉的例子。曾子的太太见小孩哭个不停，就哄他说："别哭了，杀猪给你吃。"曾子就去杀猪。太太一惊："和小孩子随便说的，怎么能真杀了呢?"曾子说："小孩子正在学做人，你现在骗他，就是教他欺人，这不是教育的正道。"还是把猪杀了。信口开河，浮言躁语，常使人成为语言的奴仆，为了这没什么意义的话能够立住，要费很大的力气，譬如曾子那位答应给孩子杀猪的太太。

实际上，小人最爱搬弄是非，故意散布虚假信息，用谣言制造气氛，绘声绘色地谎报敌情，进献歪门邪道来扰乱上司的视听，使他以忠为奸，难以作出正确判断与决策，误信谗言，打击忠良，小人则借权力者之手或起哄者之口来卫护自己。

通常情况下，"小报告"都是虚假的，不真实的；凡是真实的或有事实根据的都不称之为"小报告"。

失真、虚假、毫无事实根据是衡量"小报告"与否的重要标志，弄虚作假是"小报告"的基本特征之一，其表现形式是多种多样的：有无中生有、故意捏造的；有信口开河、缺乏事实根据的；有以假充真、以偏概全，以一真掩九假的。但是，无论以什么形式、面貌出现，"小报告"的内容从实质上说都是虚假的、没有事实根据的。

宋真宗时，宰相寇准在澶渊一战中因为劝真宗御驾亲征、痛败辽人而立下殊功，真宗也因这一本朝"前无古人"的伟业而沾沾自喜，对寇准很是信任。此时另一个受到真宗宠幸的

奸臣王钦若对寇准受宠非常嫉妒，就处心积虑地想谗毁他。王钦若终于想出一条毒计，从寇准最爱炫耀、最为得意的澶渊之功下手了，只要这条大功劳变成大罪状，真宗自然会对其刮目相看了。于是他瞅准机会，向真宗诬陷寇准。

一日，大臣都来上朝，散朝时，真宗对寇准离去，以目相送，似乎依依不舍，王钦若看到这种情景，更是妒火中烧，于是上前对真宗说："陛下敬重寇相，天下人莫不知道. 只是不知道陛下是不是以为他对社稷有大功?"这句话问得很突然，使真宗莫名其妙，寇准抗敌卫国之功天下皆知，你怎么还这样相问，于是便答道："当然啦。"

王钦若又说道："微臣却斗胆不这样认为，不知当讲不当讲?"见真宗并无反对的意思，又继续说道："澶渊之役，实在是我朝奇耻大辱，陛下却不以为耻，反对为寇相功劳盖世，不知道是什么原因?"

真宗对王钦若的"奇言"很是惊讶，忙问道："爱卿何出此言?"

王钦若说："城下之盟，《春秋》认为是亡国无道之君才订立的耻辱和约。现在澶渊之盟，正是辽贼兵临城下，我朝才不得不签订的，这样的盟约还有比它更耻辱的吗?"

真宗一听，恍然大悟，脸色一下骤变，羞怒满面，王钦若一看起了效果，就继续进谗道："陛下知道赌博吗? 赌徒钱快输光时，就会倾其所有作最后的拼争，这叫孤注一掷。陛下就是寇相的孤注啊，这是不是太危险了?"

真宗自此对寇准的看法来了个 180 度的大转弯，寇准也由大功臣变成了大罪人，连受贬斥，不再受到重用。

王钦若还有一件陷害丞相王旦的"奇谋"。

当时王钦若与王旦同朝为相，王旦因为资历老，有才气，受到真宗的信任。一次，王旦对王钦若说："翰林学士李宗谔才华出众，很有政绩，我想提请陛下，将他调到阁中，任参知政事（副宰相），你以为如何?"

常日，王钦若与王旦关系很密切，王钦若对王旦总是言听

计从，因此王旦毫无戒备之心，就说出这件提拔官员之事。但是王旦知道李宗谔与王旦关系深厚，且又有才华，将他提为副相，这不是增加了王旦的势力，给自己又树立了一个对手吗？但是，王钦若肚子里有一百个不愿意，嘴上还是满口答应，说：

“好呀，明早就请王丞相向皇上禀告此事吧。”

当夜，王钦若就搜集到不利于王旦的证据。由于李宗谔家庭贫寒，俸禄不足以供家计开销，王旦就先后借给他千余贯钱。按宋朝惯例，参知政事人朝向皇帝谢恩时，可以得到三千贯的赏赐，因此王钦若马上到宫密奏真宗说：“李宗谔欠了王旦的钱不能偿还，王丞相就想以提拔他为参知政事，来偿还这笔旧债。微臣以为王相此举是假公济私，不是为了社稷推荐贤才。”

这个小报告马上起到了作用，第二天上朝王旦推荐李宗谔，真宗板起面孔，没有答应。王旦自此也遭到了宜宗的猜忌，王钦若则因告密有功，更受到真宗的信任。

唐玄宗时期，诗人李白因才华横溢，受到玄宗皇帝和杨贵妃的赏识，成了长安城中第一红人。李白不仅在皇帝面前受宠，也常有许多王公大臣请他饮酒，观舞，还怕他不赏脸。李白红得发紫这种事本来同别人无干，但却气坏了一个人，这就是高力士，本来他在玄宗面前很受宠，而李白一来，他就显得不那么重要了。高力士妒忌之气油然而生。他每天都在想如何将李白赶出长安。

有一次，渤海国派使者来到长安，可是满朝文武都不能识出他带的国书写了些什么。惟独李白技高一筹，能够诵读如流。玄宗大喜，命李白草拟一份诏书。李白回禀唐玄宗说：“请陛下赐臣无畏，臣神旺气足，方能尽其所能。”玄宗说：“你就随便一点无妨。”李白于是便摘掉帽子，脱下皮袍，一边构思，一边抬腿要上御榻，这才发现鞋子还没有脱。又怕弄脏了刚洗净的双手。刚好，这时候高力士站在下首。李白便请高力士帮他脱靴。玄宗笑着点头同意。因此，高力士也不敢违背旨意，忍气吞声，帮李白脱了靴子。虽然高力士按李白的要求做了，但他却怒从心头起，恶向胆边生，决心要将李白除

掉。不过喝一盏茶的功夫，李白便写就了诏书，玄宗一看，堂皇气派，字字珠玑，于是龙颜大悦，决定第二天上朝时，封李白为中书舍人，专门让他司掌诏命，代草王言。

唐玄宗欣赏李白的才华，想将他留在自己身边，下朝到了宫中后，他征求高力士的意见，早就对李白不满的高力士决心抓住这个机会，他说："陛下用人，微臣不敢评论。但陛下问臣的意见，臣又不敢不说。中书舍人有四忌：一忌泄漏，二忌拖延迟缓，三忌失误，四忌忘性，嗜酒者恐怕难以胜任这个职位。"话说得很圆滑，但这却动摇了玄宗封李白做中书舍人的决心，于是这件事就搁置起来。

但是，高力士并不止于此，脱靴之恨仍未在他心中平息。他又跑到杨贵妃面前说起了李白的坏话："我原以为娘娘对李白恨得要死哩，想不到还这么喜欢他的诗歌！"杨贵妃赶忙问其中的缘故，高力士悄悄地说："李白以赵飞燕比娘娘，实在是混帐之极。赵飞燕是什么贱人？她的下场谁不知道。李白将娘娘比做赵飞燕，这不是在贬损、侮辱娘娘吗？"经高力士这么一挑拨，杨贵妃若有所悟。原来，李白醉后奉君命做诗献给贵妃，诗内有"借问汉宫谁得似？可怜飞燕倚新妆"之句。赵飞燕与宫外男子燕赤凤私通，而杨玉环却与安禄山勾勾搭搭，做贼心虚。想到这里，杨贵妃开始忌恨起李白来了，并且在玄宗面前说了李白许多坏话。唐玄宗开始对李白疏远起来。

天宝三年，李白自知不能为小人所容，升迁无望，政治抱负不能施展，便摘下学士帽，脱下宫锦袍，换上隐士巾和平民服，离开了翰林院，离开了国都长安。

本来，李白凭借其超人的才华，博得了唐玄宗和杨贵妃的赞赏，成为长安第一红人。后来却又遭到了皇上的冷落、贵妃的忌恨。这都是因为小人高力士在中间起了作用。他在皇上和贵妃面前，利用"小报告"造谣中伤，说李白的坏话，李白自然就不能得到朝廷的重用了。李白恃才傲物，让高力士为其脱靴，这肯定会引起高力士的不满，高力士想方设法陷害李白是必然的。那些恃才放旷者应该引以为鉴。

■ 小人之智厚黑心术六：虚言敷衍

在君子看来，说了而做不到是可耻的。小人就不同了，说了绝对不算，算了绝对不说。

孔子说："君子讷于言而敏于行"。在君子看来，说了而做不到是可耻的。小人就不同了，说了绝对不算，算了绝对不说。话说出口绝对不负责任，言而无信。但并非言而无用，信口开河。他们懂得：说话足以左右人的意志。常言道："狗掀门帘，全凭一张嘴"。大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。

◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

心理学家认为，人们意见、观点一致时，彼此就会相互肯定，反之，就会相互否定。小人的口才好，并不是指小人能说出多么高深的道理，而在于他能够通过对人心理的捉摸、把握，灵活恰当地说出直穿人心的话来。小人坚信，只要你由着他的性子顺竿爬，挑他爱说的讲，挑他爱听的说，什么问题都可以得到解决。

在什么人面前说什么话，首先得细细揣摩对方的喜好，然后尽量迎合他的想法。战国时代的苏秦原先就是以“连横政策”游说秦王的，失败之后才改以“合纵政策”游说六国。他就是典型的“见人说人话，见鬼说鬼话”的例子，难怪李宗吾也会将他论列为一代厚黑之雄，你如不能具备这个本事，何以与人争长竞短？

战国纵横家们所进行的游说活动，完全是为了猎取个人的功名富贵。他们所要打动说服的对象，是那些可以给自己带来荣华利禄的专制君主。游说的目的，并不是为了贯彻实行既定不移的政治主张。所以，他们的游说内容常常是因人而易的，是在揣摩君主本人意图的基础上加以迎合发挥。大名鼎鼎的历史人物商鞅，在得到秦孝公的信任重用之前，曾经有四次游说的过程。第一次，说以“帝道”，“语事良久，孝公时时睡，弗听”。第二次，改以“王道”，虽“益愈，然而未中旨”。第三次的情况大有好转，“说公以霸道”，“孝公善之而未用”。经过前三次的窥测试探，第四次果然一举成功：当说以“强国之术”时，孝公大悦，“不自知膝之前于席也，语数日不厌”。在四次游说过程中，商鞅先后提出了“帝道”、“王道”、“霸道”、“强国之术”等不同的政治主张。虽然商鞅本人推崇的并不是“强国之术”，但只要能够得到君主的赏识，最终他还是以此决定了自己的政治选择。

另一个大纵横家苏秦，更是朝秦暮楚，丝毫不讲信义气节。

苏秦是东周雒阳人，他曾向东到齐国拜师求学，在鬼谷子先生门下学习。外出游历多年，弄得穷困潦倒，狼狈地回到家里。兄嫂、弟妹、妻妾都私下讥笑他，苏秦暗自惭愧，就闭门不出，把自己的藏书全部阅读了一遍。说："一个读书人既然已经从师受教，埋头读书，可又不能凭借它获得荣华富贵，即使读书再多，又有什么用呢？"于是找到一本周书《阴符》，伏案而钻研它。下了一整年的功夫，悉求真缔，找到与国君相合的门道，激动地说："就凭这些足可以游说当代的国君了。"他求见并游说周显王。可是显王周围的臣子一向了解苏秦的为人，都瞧不起他，因而周显王也不信任他。

于是，他向西到了秦国，以"连横政策"游说秦王。秦国刚刚处死商鞅，讳恨游说的人，因而不任用苏秦。

于是，他向东到了赵国，赵也不喜欢苏秦。

苏秦又去燕国游说，他劝燕文侯说："燕国不被敌人侵犯的原因，是因为赵国在燕国的南面遮蔽着。秦和赵相互杀伤，彼此削弱，而大王可以在后边牵制着他们，这就是燕国不受敌人侵犯的原因。况且秦国要攻打燕国，就要穿越云中和九原，穿过代郡和上谷，远离几千里。如今赵国要攻打燕国，只要发出号令，不到十天，几十万大军就会挺进到东桓驻扎了，再渡过滹沱，涉过易水，用不了四五天的时间，就到燕国的都城了。因此，秦攻燕，是在千里以外打仗；赵国攻打燕国，是在百里以内作战。不忧虑百里以内的祸患而重视千里以外的敌人，再没有比这更错误的策略了。因此希望大王与赵国合纵相亲，把各国联成一体，那么燕国一定不会有所忧虑了。"

文侯说："您说的当然不错，可是我的国家弱小，西边又紧靠着强大的赵国，南边接近齐国，齐、赵都是强国啊。您一定要用合纵相亲的办法使燕国安全无事，我愿倾国相从。"

于是就赞助苏秦车马钱财到赵国。不喜欢苏秦的赵国宰相奉阳君已经死了，苏秦就劝赵肃侯说："天下的卿相臣子一直

到穿粗衣的读书人，都仰慕您这贤明的国君施行仁义，都希望能在您面前听从教诲，陈述忠言，为时很久了。虽然如此，然而奉阳君妒嫉人才而您又不理政事，因此宾客和游说之士没有谁敢在您面前畅所欲言。如今奉阳君已经撒手人寰，您又可以和士民百姓亲近了，所以我才敢于向您陈述愚见。

“我私下为您考虑，没有比百姓生活的安宁，国家太平，并且无须让百姓卷人战争中去更重要的了。使百姓安定的根本，在于选择邦交，邦交选择得当，百姓就安定；邦交选择不得当，百姓就终身不安定。假如赵国与齐、秦两国为敌，那么百姓就得不到安宁，如果依靠秦国攻打齐国，百姓也不会得到安宁，假如依靠齐国攻打秦国，百姓还是得不到安宁。所以，希望您小心谨慎，不要轻易把攻打别人的国家这话说出来。您果真能听我的忠告，燕国一定会献出盛产毡裘狗马的土地，齐国一定会献出盛产鱼盐的海湾，楚国一定会献出盛产桔柚的园林，韩、卫、中山都可以相应地献出供您汤沐的费用，而您的亲戚和父兄都可以裂土封侯了。获得割地、享受权利，正是春秋五霸不惜代价去追求的；使贵戚封侯，正是商汤、武王所以要起兵弑君去争取的原因。如今我让您安然就座，就可以轻易地获得这两种好处。

“现在如果大王和秦国友好，那么秦国一定要利用这种优势去削弱韩国、魏国；如果和齐国友好，那么齐国一定会利用这种优势去削弱楚国、魏国。魏国衰弱了就要割地河外，韩国衰弱了就要献出宜阳。宜阳一旦献纳秦国，上郡就要陷入绝境，割让了河外就会切断上郡的交通。楚国要衰弱了，您就孤立无援。这三个方面您不能不仔细地考虑啊。

“秦国攻下轵道，韩国的南阳就危在旦夕，秦国要强夺南阳，包围周都，那么赵国就要拿起武器自卫；假如秦国占据了卫地，攻取了卷城，那么齐国一定会向秦国俯首称臣。秦国的欲望既然已经在山东得逞，就一定会发兵向赵国进犯。假如秦军渡过黄河，越过漳水，占据番吾，那么，秦、赵两国的军队

一定要在邯郸城下作战了。这就是我替你忧虑的原因啊。

“此时，山东境内所建立的国家没有比赵国强大的。赵国区域纵横两千多里，武装部队几十万人，战车千辆，战马万匹，粮食可支用好几年。西有常山，南有漳水，东有清河，北有燕国。燕，本来就是个弱小的国家，不值得害怕。天下间，秦国最忌恨的莫过于赵国。然而秦国为什么不敢发兵攻打赵国呢？是害怕韩国和魏国在后边暗算它。既然如此，那么韩、魏可算是赵国南边的屏障了。秦国要是攻打韩、魏，就没有什么名山大川的阻挡，像蚕吃桑叶似的逐渐地侵占，直到逼近两国的国都为止。韩、魏不能抵挡秦国，必然会向秦国臣服。秦国解除了韩、魏暗算的顾虑，那么战祸必然会临到赵国了。这也是我替你忧虑的原因啊。

“我听说当初唐尧没有分到过三百亩的赏赐，虞舜也没有得到过一尺的封地，却能拥有整个天下；禹夏聚集的民众不够百人，却能在诸侯中称王；商汤、周武的卿士不足三千，战车不足三百辆，士兵不足三万，却能成为天子：他们确实掌握了夺取天下的策略。所以，一个贤明的君主，对外要能预料敌国的强弱，对内要能估计士兵们素质的优劣，这样用不着等到双方军队接触，胜败存亡的关键所在早就了然于胸了。怎么会被众人的议论所蒙蔽，而昏昧不清地决断国家大事呢？

“我私下考察过天下的地图，各诸侯国的土地五倍于秦国，估计各诸侯国的士兵十倍于秦国，假如六国结成一个整体，同心协力，向西攻打秦国，秦国一定会被打败。如今反而向西侍奉秦国，向秦国称臣。打败别人和被别人打败，让别人向自己称臣和自己向别人称臣，难道是可以同日而语的么！凡主张连横政策的人，都想把各诸侯国的土地割让给秦国。秦国的霸业成功，他们就可把楼台亭榭建得高大、把宫室建得华美，欣赏着竽瑟演奏的音乐，前有楼台、宫阙，高敞华美的廊厦；后有窈窕艳丽的美女，至于各国遭受秦国的祸害，他们就不去分担忧愁了。所以那些主张连衡的人凭借秦国的权势日夜

不停地威胁诸侯各国，谋求割让土地，因此，希望大王能仔细地考虑啊。

“我听说贤明的君主决断疑虑，排斥谗言，摒弃流言蜚语的途径，堵塞结党营私的门路，所以我才有机会在您面前陈述使国君尊崇，使土地扩展，使军队强大的计策。我私下为大王考虑，不如使韩、魏、齐、楚、燕、赵结成一个相亲的整体，对抗秦国。让天下的将相在洹水之上聚会，相互沟通故有的嫌隙，杀白马歃血盟誓，彼此约定共同讨伐强秦。假如六国相亲结成一体共同抵抗秦国，那么秦国一定不敢从函谷关出兵侵犯山东六国了。这样，您霸主的事业就成功了。”

赵王说：“我还年轻，即位时间又短，不曾听到过使国家长治久安的策略。如今您有意使天下得以生存，使各诸侯国得以安定，我愿诚恳地倾国相从。”于是装饰车子一百辆，载上黄金一千镒，白璧一百双，绸缎一千匹，用来游说各诸侯国加盟。

就这样，苏秦游说六国，以赵为主，以合纵相亲为目的。针对不同对象，顺应其心意，指陈其利害，或激或励，或羞或诱，见人说人话，见鬼说鬼话，使六国合纵缔约，苏秦做了合纵联盟的盟长，并且担任了六国的国相。

苏秦北上向赵王复命，途中经过洛阳，随行的车辆马匹满载着行装，各诸侯派来送行的使者很多，气派比得上帝王。周显王听到这个消息感到害怕，赶快找人为他清除道路，并派使臣到郊外迎接慰劳。苏秦的兄弟、妻子、嫂子斜着眼不敢抬头看他，都俯伏在地上，非常恭敬地服侍他用饭。苏秦笑着对嫂子说：“你以前为什么对我那么傲慢，现在却对我这么恭顺呢?”他的嫂子赶紧伏俯在地上，弯曲着身子，匍匐到他面前，脸贴着地面请罪说：“因为我看到小叔您地位显贵，钱财多啊。”苏秦感慨地叹息说：“同样是我这个人，富贵了，亲戚就敬畏我，贫贱时，就轻视我。何况一般人呢！假使我当初在洛阳近郊有二顷良田，如今，我难道还佩带得上六个国家的相印吗?”当时他就散发了千金，赏赐给亲戚朋友。当初，苏

秦到燕国去，向人家借过一百钱做路费，现在富贵了，就拿出一百金（一百万钱）偿还那个人。并且报答了以前所有对他有恩德的人。他的随从人员中，唯独有一个人没得到报偿，就上前去自己申说。苏秦说："我不是忘了您，当初您跟我到燕国去，在易水边上，您再三要离开我，那时正当我困窘不堪，所以我深深地责怪您，所以把您放在最后，您现在也可以得到赏赐了。"

苏秦约定六国联盟之后，回到赵国，赵肃侯封他为武安君，于是，苏秦把合纵盟约送交秦国。从此秦国不敢窥伺函谷关以外的国家，长达十五年之久。

◎ 大嘴一张，吃遍四方

八国联军进攻北京时，慈禧太后西逃，宫里宝物陈设全被八国联军抢劫一空。事后，太后回来，欲加紧筹款修复。便召见袁世凯想办法出主意。

当时，百姓遭受八国联军烧杀抢掠异常严重，如果按常规勒索百姓，向百姓摊派，恐怕也无济于事。于是，袁世凯首先想到各级官员认捐。

一天，袁世凯把手下的各级官员叫来，说要暂时借用他们私人款项来垫修宫殿，以后再陆续归还。袁世凯好话说了一大萝筐，可是，这些人不但不肯出钱，反而一个个地哭起穷来。袁世凯对这群铁公鸡厌恶极了，一看明的不成，干脆来暗的。

他不动声色地派出亲信到天津几个大票号钱庄，谎称将要把一大笔款子存在钱庄。在商议利息时，钱庄掌柜为了取信存款的人，便把账簿拿出来，并把一些官吏个人的存款数字和利息多少也都说了出来，总数竟达几百万两。来人便一一记牢。

袁世凯得报后，胸有成竹，将存款者请到府中，严厉地说："你们都没有存款，穷得很。可是，这些钱庄实在可恶，他们竟敢用你们的名字存款，扰乱金融市场。为了惩戒他们，

我已经把这些冒名顶替、败坏你们名誉的存款暂时借用了。”

存款人哑巴吃黄连，有苦说不出。而袁世凯巧得巨款，迅速恢复了宫内陈设，讨得了慈禧太后的欢心。

袁世凯的后继者，直系军阀首领吴佩孚用计敲诈官员，与袁世凯如出一辙。

吴佩孚在讨伐张作霖以前，为军费不足而犯愁。忽然，他灵机一动，想到了个妙法。他立即致函邀请一向缠附直系的下野军政大员，要他们“立刻晋京，共商国事”，而且都给以总司令部的“顾部”、“咨议”、“参赞”等名目的聘书。

他用的是“香饵悬鱼”的计谋。

升官发财是人们的普遍心理。接到聘书的军政大员们都喜不自胜。尽皆以为吴佩孚这一举动，真是求贤若渴，高明得很，与以前黎元洪总统府中的挂名差事，招致多方怨恨，形成鲜明的对照。所以，过去飞黄腾达发过大财的人，如张英华、潘复、王占元、陈光远等都争先恐后到北京赴会，想攀附吴佩孚当更大的官，发更多的财。

吴佩孚对他们笑脸相迎。

等到人来齐后，吴佩孚开门见山地说：“诸公来此盛助，子玉（吴佩孚字）不胜感激。实因军费支拙万分，敢请各位出来帮忙，代为筹措。子玉就谓每人承担100万之数吧，这个数目对在坐各位来说，也不过是九牛一毛，但对国家好处太大了。以后战争胜利，就发行公储归还，幸勿见却。”

吴佩孚说罢，拱拱手离席而去。那些大财主们听罢，方知受骗，一个个像泄了气的皮球。但吴佩孚军权在握，失财固然心痛，但小命更重要。于是，纷纷认捐。

明抢阴夺、横征暴敛，竟然也能有“理”有“据”，由此可见会说话的奇妙！

1916年，“破落军官”蒋介石拜上海滩的青帮大亨黄金荣为师父，加入帮会组织。不久，他在黄金荣的支持下和陈果夫等人合股办了一家恒泰证券交易所。1921年，西方经济危机

波及上海，证券交易所被迫停业，蒋介石名下摊了七八千元的债款，这弄得他愁眉不展。

正巧此时孙中山筹建黄埔军校，因想起蒋介石曾去日本学过军事，因此电邀他去广州共谋大业。蒋介石有意赴穗，无奈欠了一屁股债，无法成行。百般无奈之下，只好向老太爷黄金荣求助。

黄金荣虽然腰缠万贯，而蒋介石又是他的得意门生，但无奈愈有钱愈吝啬，自然不愿亲自掏腰包为蒋介石还债。不过这位黄老太爷不愧久经江湖，很快想出了一条赖债的妙计。

却说这一日，那几家等着蒋介石还债的客户忽然收到了具名“黄金荣敬订”的赴宴请柬。客户们虽然心里料知一二，但上海大亨亲自宴请，哪敢不去，只是心里都还巴望着能够打个折扣，讨回几文钱。

到了请客日期，债主们齐聚大三元酒家。蒋介石早早赶来接待客人，一脸做作的苦笑，只是不知道师父有些什么办法。等了一阵儿，黄金荣到了，一副大大咧咧的样子，刚一到就摆摆手说：“有劳久等。恕罪，恕罪！”宾主坐定，酒宴开席，蒋介石给各位债主敬过酒后，黄金荣命随从再把大家的酒杯斟满，举杯道：“我黄金荣今天邀各位到此，有一点小事相求，承蒙大家赏光，水酒一杯，请恕简慢。”各位债主纷纷起立，说：“不敢当，不敢当。”酒毕，黄金荣就开始进入了正题，凭着其在官场、商界练就的一副好口才侃侃而谈，把其弟子蒋介石如何如何诚实经营又如何如何被金融风潮挤垮的原委大大的叙说了一通，又把孙中山电邀革命，时间仓促，偿债困难的情况添油加醋的描述一番，颇多歉疚，颇多无奈，最后也就不可避免的导出由他暂时担保、先准蒋介石离沪的不是办法的办法。事情说到这个份儿上，债主们哪还有什么话说，只好顺水推舟做个面子，都说“不急不急，介石兄不必为此耿耿于怀”云云。

蒋介石正为师父的妙言相助暗自感激、得意，哪知黄金荣的戏才刚刚启幕。宾主畅饮间，有些客人准备提前告辞，黄金

荣忽然用手一摆，又举杯说：“刚才承各位给黄某人一个面子，感激不尽。今后各位有什么事需要帮忙，尽管跟我打个招呼，只要是黄某人能够办到的，一定效劳。不过今天各位只帮了志清（蒋介石）前半段的忙，后半段还有些事烦劳各位。”

债主们一个个面面相觑，就连蒋介石也不知道师父葫芦里卖得什么药。只听黄金荣接着不慌不忙的侃侃道：“志清此去广州，本是孙中山先生的盛意。众位也都知道，孙先生乃中国当代伟人，道德高尚，只是目前经济力量尚不雄厚。志清此去参加革命，自然要筹备枪饷，今天虽承各位高抬贵手，无奈他仍然是手无分文，各位既然到此，不如好人做到底，量力而行，凑个数目，让志清带去，也算各位支持孙先生革命大业，也算帮我黄某人个忙，给他的学生壮壮行色，将来志清随孙先生创下伟业，大家一并跟着沾光。不知各位以为如何?”

黄金荣这一席话，上至革命大业，下至个人情面，要理有理，要情有情，简直是滴水不漏，密不透风，在座的债主们虽大不情愿，却又实在找不出合适的话说。稍稍静默，终于由一个家底厚实些的债主起头，你三百我五百，一下子为蒋介石凑了五千多元。黄金荣见事已成功，就向蒋介石使个眼色，师徒二人一同起身，举杯邀祝道：“谢谢诸位，谢谢诸位。将来孙先生大功告成，志清重返上海，各位都是有功之臣。来，干杯!”

黄金荣设宴赖债，明明是玩弄伎俩，骗取钱财，可他却凭着一席滴水不漏的游说搞得大小债主们虽不甘心，却又不得不心甘情愿地掏腰包。很显然，在相对复杂的情境之下，黄金荣的口才充分发挥了作用，不仅在表面上掩盖了其赖债骗钱的真实动机，而且在整个事件的进程中有效地控制了局面，为自己赢得了主动。小人往往就是这样，他对于道德规范的无所顾忌使他形成无所顾忌的口才，只要是有助于遮掩羞丑，混淆视听，有助于达到自己不可告人的目的，什么都敢说，什么都敢讲，许多被我们一般人视为避讳或禁区的东西对小人来说不起任何作用。小人之所以在言语领域放肆到这个程度，当然是与他没有道德负担的特征分不开的。

〔第二篇〕

厚黑钻营术：有孔没孔都钻

求官要钻门子，这是众人都知道的，但定义很不好下。有人说：“贡字的定义，是有孔必钻。”我说：“错了，错了！你只说得一半，有孔才钻，无孔者其奈之何！”我下的定义是：“有孔必钻，无孔也要入。”有孔者扩而大之，无孔者取出钻子，新开一眼。

——李宗吾厚黑钻营智语

按李先生所说，这“钻进钻出”实属不易，掌握此术，一要脑袋尖，眼光利，脑袋尖可以钻孔，眼光利可以找孔；二要胆子大，不怕吃苦。有些时候碰到硬东西，不易钻进去，死命往里钻，不免吃苦。有些时候碰到硬东西，不易钻进去，死命往里钻，不免头痛。有些时候头虽然钻过去了，卡在脖子上，进不来，也要受罪。

成功在于抓住机会，君子经常掂量“机会”是否道德、是否体面，而后决定取舍，小人则不管这一套，只要有机会，不管这个“机会”是道德的还是不道德的，是体面的还是不体面的，他一概抓住，不及其余。

以项羽为例，他先是错过了杀掉对手刘邦的机会，认为鸿门宴把刘邦骗来杀掉是不道德的行为。接着又错过了卷土重来的机会，认为一个人逃回江东这个机会是不体面的，最后落得穷途末路，为天下笑。

小人之智厚黑心术七：押宝推车

押宝，是看某人有前途，在此人尚未荣耀时就帮助此人，以待将来此人官运亨通时提拔自己。推车，就是车子陷入泥坑，帮他推一把，在官场上就是某官不得意时帮帮忙，使他摆脱困境，等到他得意时，得点好处。

◎ 从学徒到国务总理

江朝宗可谓拍马，押宝，推车的好手，拍马拍得巧，押宝

押得准，推车推得卖力。

江朝宗1864年生于安徽旌德，家境贫，靠投机钻营先后担任过陕西汉中总兵、北京步军衙门统领、京津警备司令、北洋国务总理。

江朝宗少年时代就在一个典当铺中当学徒，后逐步熬到“写票”、“站柜”。

为了发达，江朝宗离开典当铺，投奔台湾巡抚刘传铭。刘传铭看他机灵聪明，写一笔好楷书，就留他在签押房当了一名书办——衙门里缮写文书的职员。

江朝宗胆大妄为，有一次将一宗要案秘事透露给淡水知县，得银500两，事泄后被押入死牢。

刘传铭本欲杀他，他跪地苦苦哀求，刘念同乡之谊，又加上朝廷加封刘为太子少保衔，刘一时高兴，免了他的死罪，让他滚蛋。

江朝宗回到大陆，流落天津，以写信写状纸为生。在此恰遇本家长辈，他谎说自己在台湾当了刘传铭的书办，但不服水土，辞职回乡，路遇海盗，被抢劫一空，就流落到了天津。

这位本家长辈，将江朝宗推荐给直隶河道绿营参将高孝承，仍为书办。

有了上次的教训，这次江朝宗十分老实、勤恳，赢得了高参将的赞扬。高参将有一爱女，高不成，低不就，看江朝宗聪明伶俐，善解人意，非要嫁他。高参将只得将女儿嫁给江朝宗。

江朝宗成了高参将的乘龙快婿，十分得意，高参将又为他捐保一个过班知县，加授五品衔。

八国联军攻陷天津那年，高参将暴病身亡，所有家产，尽为江朝宗所得。

江朝宗掌握了钱财，决定用这些钱财为自己打开升官发财之路。

恰逢慈禧死去，载沣摄政。载沣罢了袁世凯的官职，改任

铁良为军机大臣、陆军部尚书。

铁良走马上任，但六镇新军不买铁良的帐，时有越轨之举。铁良就设立了一个迈畿督练公所，以控制新军。

江朝宗看时机已到，就带了厚礼，面见铁良，二人臭味相投，经江朝宗一阵吹捧赞扬，铁良已飘飘然，这时江朝宗趁机献策说：

“六镇新军不听约束，不如将六镇分离，在京设稽查处，专司弹压新军中有越轨行为的官兵。袁氏此时尚无力与朝廷抗衡，此计宜及早实行。”

铁良对江朝宗十分赏识，即下令设稽查处，委派江朝宗为督练公所总参议兼稽查处督办。

江朝宗由此得志，他每日坐八台大轿，率领兵士，前呼后拥，沿街巡查。

袁世凯东山再起，清朝灭亡，民国兴起，袁世凯的亲信赵秉钧任内务总长兼内阁总理。

赵秉钧是文官，那些武官因为袁打天下立下战功，根本不把赵放在眼里，赵为此十分苦恼。

江朝宗对赵秉钧的心理把握很准，就面见赵秉钧，晋献良策。他说：

“王士珍、段祺瑞、曹锟一帮武人，飞扬跋扈，目中无人，根本不把我们文职官员看在眼里，这件事如听任其发展下去，对袁公，对您老都是一大隐忧，不如早加控制。”

此话正中赵秉钧下怀，赵秉钧见有人自告奋勇出来管事，十分高兴，就报告袁世凯，委任江朝宗为步军统领衙门的参谋。袁此时已夺得大权，正是要卸磨杀驴的时候，对难以控制的武人正无办法，就批准了这个委任。

江朝宗出任步军统领衙门的参谋，但他仗着袁世凯、赵秉钧撑腰，在衙门内盛气凌人，指手划脚，使步军统领乌珍十分苦恼，不久就患精神分裂症，一命呜呼。

江朝宗轻而易举地升任步军统领。

袁世凯死后，黎元洪继任大总统，段祺瑞任国务总理。黎、段二人水火不容，在对德宣战问题上二人发生正面冲突，段被黎免职，但无人敢任国务总理，黎十分苦恼。这时候，江朝宗又自告奋勇，挺身而出，他说："当此难关，大家没有一个肯出头帮大总统的忙。戏总是要有人唱的，朝宗不才，愿为大总统分忧解愁。"

黎元洪十分欣慰，当即任命江朝宗为内阁总理。

这就是推车的意思，在黎元洪无法收拾局面时，帮他一把。但这次推车，车未推上去，江朝宗自己也陷入了泥坑，由于张勋复辟，黎元洪丢了大总统，江朝宗也成了平民百姓。

好不容易得来的官又丢了，好不晦气，江朝宗不灰心，决定再押宝一次。

当时北京有个"悟善社"，主持是钱能训。钱清末曾任陕西巡抚，江朝宗那时任汉中总兵，二人有过上下级关系。

江朝宗决定把宝押在钱能训身上。

为什么要把宝押在钱能训身上呢？因为江朝宗暗自为钱能训占了一卜，吉语颇多，有"晚霞生辉"之句。

于是，江朝宗马上加入"悟善社"，对钱能训毕恭毕敬，百般奉迎。

1918 年 10 月，徐世昌出任总统，徐请钱能训组阁，钱东山再起，果真，晚霞生辉，江朝宗的宝押中了。

钱能训一上台，就委任江朝宗赴包头促办鼠疫事。此官不大，但油水大，江朝宗谎报灾情，私吞巨额救灾款。

由于舆论的谴责，江朝宗只得再次离开政界，当了北京安徽会馆的馆长。

江朝宗从一个站柜台的学徒，达到显赫的地位，一度出任国务总理，不能不说其拍马押宝推车的功夫到家。

◎ 吕不韦居奇货掌江山

战国时，卫国阳翟人吕不韦，为一投机商人，平日往来各国做买卖，贱买贵卖，积资甚丰。一日，在赵国京都邯郸，偶于途中遇见一青年，仪表堂堂，衣着虽然寒酸，却有贵胄之气，不觉暗暗称奇，问及旁人，答曰："此乃秦王太子安国君的次子，名叫异人，到本国做人质。因秦兵屡犯境，我王几欲杀他，得平原君劝谏，谓杀他无益，徒增秦人借口，今虽免死，却被软禁于丛台，并派大夫公孙乾随伴左右，出入监守，又不借给经费，出无兼车，用无余财，简直与穷人无异。"

吕不韦闻言，叹曰："此奇货可居也。"就回去问自己的父亲："耕田之利几倍?"他父亲说："十倍。"又问："贩卖珠宝之利几倍?"其父答："百倍。"

吕不韦又问："如果扶立一个人做国王，掌握江山，其利又几倍呢?"

他的父亲笑起来，说："哪有这样的机会呢？如果扶立一个人做国王，其利何止成千上万倍?"

吕不韦听在心里，便动脑筋，先用金钱去结识公孙乾，往来渐熟，俨如兄弟，及见到异人时又诈作不知，问起来历，公孙乾才一五一十地告诉他。

一日，公孙乾请吕不韦饮酒，不韦说："座间别无他客，既是秦国王孙在此，何不请来同坐?"

公孙乾从命，请异人出来与吕不韦相见，同席饮酒。酒后半醉，公孙乾起身往厕所，吕不韦乘机低声问异人："秦王年纪老了，太子所宠爱的是华阳夫人，她又无生养，你兄弟二十几人中，尚未有宠嗣，你何不在此时求归秦国，事华阳夫人，求做她的儿子，将来还有东山再起的希望!"

异人含泪叹道："还敢望有此机会吗？提起故国就心如刀割，只恨无计脱身回国!"吕不韦再进言："我家虽穷，也愿

倾家到咸阳去，向太子及各亲人陈情，救你还朝，你说怎样？”

异人闻言，喜形于色，说：“如果有那一天的话，我与你富贵与共。”说罢，见公孙乾回来便住了口。

此后，吕不韦与异人时常相会，不韦又秘密给异人五百金，叫他买通左右，打好交情，又去结交宾客。因此，公孙乾之上下人等，全受了异人的恩惠，俨然如一家人，不复疑忌。

吕不韦进一步就携巨金到秦国咸阳去活动，先从华阳夫人的妹妹入手，再以珠宝攻势，得见华阳夫人，陈说利害，说得华阳夫人心服意动，向太子安国君告枕头状，同意收异人为嗣子，刻符为记。然后又通过权臣杨泉君向太后进言，昭襄王便决心要取异人回国，但须等到两国讲和之后才开始实行。

太子安国君问吕不韦有何妙策能使异人返国。不韦说：“太子既已立异人为嗣，小人不惜千金家业，贿赂当权，必能救回，太子请放心可也。”

因此各人大喜，将大量黄金交与吕不韦带去做活动费，并预拜吕不韦为异人的太傅。吕不韦回邯郸，将详情告诉异人，异人亦大喜，对不韦感激不尽。

吕不韦最善于投机，便想：“异人将来回国，必能继立王位，如果来个移花接木，嬴氏的天下，不难由我吕氏接代。”于是，他便在邯郸买了一位美女做妾侍，名之为赵姬，到赵姬怀孕两个月的时候，请异人和公孙乾来家里饮酒，珍馐满桌，笙歌载舞，快活异常。

酒至半酣，吕不韦开口说：“鄙人新纳一小姬，颇能歌舞，欲令向二位奉劝一杯，勿嫌唐突。”随命人唤赵姬出来，拜见两位贵人。赵姬轻移莲步，叩了两个头，异人与公孙乾慌忙作揖还礼。

赵姬捧酒上前为异人斟酒，异人抬头一望，惊为天人，不觉目乱心迷，神摇魂荡。赵姬歌舞完毕，不韦再令奉劝大杯，二人又一饮而尽。劝完酒，赵姬入内去了。宾主复互相酬劝。

此时，公孙乾已醉倒在椅子上了，异人却酒醉三分醒，乘酒兴请示于吕不韦："请体会我孤身为质于此，客馆寂寥，如能求得此姬为妻，足满平生之愿，未知身价几何，容当奉纳。"

吕不韦说："我为殿下谋归秦国，家资且破尽，从无吝惜，今何惜一女子呢？但此女年幼害羞，恐她不从，莫若待我劝慰一番，如她情愿，即当奉送给殿下便了，还论什么身价不身价呢？"

这一晚，吕不韦对赵姬说："秦王孙十分爱你，求你为妻，你意见如何？"

赵姬说："我既以身事君，且有身孕了，怎能转事别人呢？"

吕不韦细声对她说："你随我终身，了不起是一个老板娘，但这王孙有做秦王的机会，你如得宠，必为王后，腹中的如果是男，即为太子，这是我和你的骨肉，那我俩便是秦王的父母了，必富贵无穷，你可念夫妻之情、勉为其难、曲从吾计，千万不可泄漏。"如此反复商量，权衡利害，赵姬答应了。

次日，吕不韦到公孙乾处，当众宣布说："蒙殿下不嫌小妾丑陋，取侍巾栉，我与小妾再三提及，已蒙勉从尊命，今日良辰，当即送至寓所陪伴。"异人高兴得滴下热泪，向不韦叩首作揖而谢："先生高义，粉骨难及！"吕不韦离去后，到了晚上，用暖车载赵姬到来与异人成亲。

异人得了赵姬，如鱼得水，爱恋非常，约过一个月，赵姬告诉异人，说已怀上了。异人不知就里，以为是自己一箭中的，愈加欢喜。

这个孕一共怀了足足十二个月，才生下一个男孩。这男孩就是以后统一天下的秦始皇。他生有异禀，以赵姬之姓，取名为赵政。

赵政三岁的时候，秦兵围邯郸甚急。吕不韦见形势危急，便往异人处说："赵王倘复迁怒于殿下，就大祸临头了，不如

趁机逃回秦国去，免做砧上之鱼。”

异人同意。吕不韦积极行动，尽出黄金六百斤，以三百斤遍贿南门的守城将军，托言说：“我们全家从阳翟来这里做生意，不幸战事发生，围城日久，我思乡日切，今将所存资本，尽数分给各位，只求行个方便，能放我一家出城回老家去，我一定感恩不浅！”

守将答应了。吕不韦又以百斤黄金献给公孙乾，说及自己欲回阳翟之事，反央求公孙乾与南门守将讨人情，因各守门将都受到了贿，皆落得做个顺水人情。

吕不韦先教异人将赵氏母子密寄于娘家，候命起程。是日置酒与公孙乾道别，席间把公孙乾灌得烂醉，左右军士亦醉倒安眠，至夜半，异人化装混入仆人之中，接应妻子，跟随吕不韦父子，行至南门。守将不辨真假，私开城门，放此一行人出城而去。

等到公孙乾酒醉发觉异人逃跑时，吕不韦等已抵达秦营，辗转而回咸阳矣。公孙乾因失职畏罪，伏剑自刎。

异人身为秦王孙，娇贵无比。不久，秦昭襄王去世，太子安国君继位，稍后此王又驾崩，异人继承大统，及后吕家骨肉赵政又继承王位，兼并六国，是为秦始皇。

此时，正如吕不韦当年所想的，嬴秦氏的天下已为吕氏接代了，吕不韦做了“尚父”太上皇。吕不韦的这个“宝”押得太准了，“车”推得也太成功了。

小人之智厚黑心术八：咬住别撒

——厚黑之士的聪明之处不仅在于利用已有的关系，傻子也会利用。厚黑之士的聪明之处在于：无关系，硬创造出一个关系来。

求官，离不开关系。小人总是千方百计寻找见到上司的门道。他们心细如发，敏感如风，只要有一点点机会，就会抓住不放，不达目的誓不罢休。小人求官钻营的途径主要靠拉扯各种关系：裙带关系、亲戚关系、同乡关系、师生关系，等等。厚黑之士的聪明之处不仅在于利用已有的关系，这连傻子也会

利用。厚黑之士的聪明之处在于：无关系，硬创造出一个关系来。要创造关系也非易事，没有脸厚心黑的功夫是不行的。

◎ 利用裙带关系

求官，离不开关系。小人总是千方百计寻找见到上司的门道。他们心细如发，敏感如风，只要有一点点机会，就会抓住不放，不达目的誓不罢休。小人求官钻营的途径主要靠拉扯各种关系：裙带关系、亲戚关系、同乡关系、师生关系等等，特别是裙带关系更是经常可以见奇效。

裙带关系，指利用女人为晋身之阶，依靠夫人、姐妹或者情妇（人）的关系步入官场，快速成为统治阶级的上层人物或者说是官场中的风云人物，因此，利用裙带拉帮结派、勾结成党也成为奸术的一种，也是大奸之成为奸的表现之一。古语："欲成其事者，不走黄门走红门"，所谓的黄门是专指金钱，至于红门则就是女性的专称。也就是今天所说的女人路线了。

唐玄宗时有名的大奸臣杨国忠，本是无赖之徒，好饮酒，喜博戏，不事营生，穷则四处乞贷，行为不端，因此受到邻里宗亲们的鄙视。到了 30 岁，由于劣迹昭昭，在老家实在混不下去，被迫远走他乡，入蜀从军，投身士伍。节度使张宥讨厌他的为人，借故将他痛打一顿，其行为有所收敛，终于弄了个都尉的小官。后丢官，无以谋生，连家都回不了。幸有四川富豪鲜于仲通给了点接济，才勉强度过难关。后来，他的一位远房堂妹杨太真（即杨贵妃）得到玄宗的宠爱。杨国忠听说后，在一些富豪的帮助下，进京找到杨贵妃。这杨国忠在杨贵妃父亲死时，曾赴丧料事，以护视为名，出入其家，并与杨贵妃的一个姐姐（此人后来被封为虢国夫人）私通。仗着这层关系，常见贵妃姐妹。当时虢国夫人刚丧夫居寡，二人一见，立即火热起来，很快遂行淫乱。唐玄宗本与杨贵妃三姐妹都有私情，

三人出入宫廷，玄宗直呼为姨，在杨氏姐妹的帮助下，杨国忠终于飞黄腾达起来，一直升到宰相的高位，连李林甫这样善于权谋的大奸臣，也不敢得罪他，拿他毫无办法。

杨国忠从无赖之徒，到一人之下，万人之上的宰相，靠的就是裙带关系。

利用妻子关系，走夫人路线，确实是一条升官的捷径。北宋时期王安石主持变法，重用私党，成为一时权臣。蔡卞就因娶了他的女儿为妻，得以升官至右相，进入核心领导层。在庆贺升官的家宴上，一个来唱戏助兴的伶人（演员）说了一句讥笑的直话：“右丞相今日能够高升，都是夫人裙带的缘故。”朝野传为笑谈。

夫人外交，首先是娶妻之时要擦亮眼睛，专门盯着那些权贵人物的女流之辈，女儿、孙女当然好，即便侄女、外甥女甚至佣女无奈之下也可选择；然后厚颜无耻，频频示爱，求得老丈人的欢心，使这门亲事定下来。只要婚姻敲定了下来，做官的大门也就畅通无阻了。

唐中宗时代，有一个御史大夫窦从一。按照唐代的官制，这是一个三品官，是司法监察部门的最高长官，是一个地地道道的高干。可是这个人极没有骨气，那时宦官很有势力，他见了没有胡须的人便以为就是宦官，都要低头哈腰，后来居然大大风光了一番，由皇帝李显亲自当月下老，给他娶了个老婆。

窦从一原名窦怀贞，中宗继武则天即位之初，朝中大权由韦后垄断。窦怀贞就利用女人好慕虚名、爱谈论小事情、“小心眼”的特性，将韦后当做入京做官的台阶。韦后父名玄贞，与窦氏同一字，时为蒲州刺史的窦怀贞竟主动上书皇后，请求为自己改名为从一，既避皇后父讳，又表示忠心不二。韦后一看他如此忠诚，立刻调他入朝。

窦怀贞在利用妻子裙带关系方面，可是做足了文章。窦某人才质平庸，却相当会钻营，总是千方百计地交结权贵，攀龙附风，最后终于因娶到一位丑妻而飞黄腾达。

一年岁末，李显在宫中设宴，酒酣耳热之际，忽然对窦从一说：“我听说你早已失偶，对你很是同情，今天是除夕，我给你成亲吧！”窦怀贞从前与韦后相处时说过尚无家室的话。当时他也只是说说而已，还不敢攀龙附凤到韦后那儿，谁知皇帝还当了真，这真是对臣子莫大的关心，莫大的爱护啊！

窦怀贞赶紧跪下来，怀着无比激动的心情，不知所措而又无限感激地说：“谢主龙恩！谢主龙恩！”

话刚落音，便有一行人由内宫涌出，前面是宦官持着灯笼为前导，后面，在金缕罗伞的遮掩之下，有一个女人，身穿花花绿绿的衣服，头上插满珠翠，由西阶进殿，坐到窦从一的对面，看来这一切是早已安排好的。

皇帝命窦从一按当时的习俗念一首《撤扇诗》，念完之后，罗扇撤去，去掉头上的顶戴，换掉礼服，再一瞧，竟然是个老太婆！这个老太婆是韦皇后的奶妈。此时的韦皇后已是将近五十的人了，这个老太婆少说也有七十岁，而窦从一却只有四十多岁！这可真是一个恶作剧，李显及众位大臣都鼓掌大笑，十分开心，就这样，老太婆便成了窦从一的妻子。

窦从一真是哑巴吃黄莲，有苦没法说，圣命难违呵！但他很快也就想开了，皇帝作媒，这是多大的面子呵，更何况娶的又是皇后的奶妈，他正可利用这层关系去讨好、巴结皇帝皇后。当时人们将奶妈的丈夫叫“阿”，从此以后，窦从一每一次谒见皇帝或上书朝廷，便自称“皇后阿”，别人都叫他“国”，他还欣欣然颇有自得之色。

不久，景云元年（710 年）。中宗侄儿、睿宗儿子李隆基与姑姑太平公主发动政变，推翻韦后统治，天下大变。窦从一立刻宣布恢复原来名字，斩杀丑妻，献出她的首级，以示与韦后断绝了一切关系。窦从一这种表现，居然得到睿宗的信任，还再做了几年宰相，真是成功乃是丑妻，再成功仍是丑妻。

◎ 没有关系就造一个

宋哲宗元符年间，太师蔡京的儿子蔡攸在京城裁造院作监守，当时不过二十二三岁，可是对于官场之事就已经深有领悟，颇知抓住一切机会为自己的前程架桥铺路。例如，当时蔡攸每次去裁造院时都能赶上朝臣退朝，他就计算好时辰，以便端王下朝时正好能够碰上。于是，端王每次下朝时就都能看见一个比自己略年长的少年下马拱手肃立在路边，谦恭有礼，观之可亲。时间久了，端王不免有些疑问，就问左右这是何人。左右答："这是蔡太师的儿子。"端王就在心里记下了蔡攸这个人。

蔡攸之所以特别注意给端王留下美好印象，乃是因为他已经知道这位端王将来就是大宋王朝的继位皇帝，可叹他如此年纪就有了这样"远大"的眼光，实在不能不说是异于常人之人。

元符三年（1100年），哲宗驾崩，徽宗（也就是从前的端王）继位，蔡攸开始加官晋爵，先是被赐为进士出身，除秘书郎，后又升至枢密直学士，再加为龙图阁学士兼侍读，负责审定《九域图志》，修《六典》。当时定书修典的官僚有百余人，大都博学多识，蔡攸懵不知学，却凭着皇帝的宠信当上了主管，可见蔡攸本事之大。

蔡攸发迹之初，和父亲蔡京的关系十分融洽，别人也都说蔡攸是少有的孝子，蔡攸知道父亲就好比一棵擎天大树，福荫着蔡家几百口人，因此对父亲有几分敬畏，也生怕大树倾颓没了乘凉之地。有一次蔡京的党羽犯事，徽宗免去了他们的职务，还令人弹劾蔡京。蔡攸听说此事，赶快跑到徽宗那里，声泪俱下，百般求情，打动了徽宗，这才保住了蔡京之位。但是，随着蔡攸权势日大，两方不免相互倾轧，以至父子反目成仇。有一次，蔡攸到蔡京的府第，正赶上蔡京与客人谈话，蔡

京于是让客人稍候，看儿子有什么事。这时只见蔡攸急匆匆的上前来，抓住父亲的手做诊脉之状，然后面色严肃地说：“大人脉势舒缓，有什么不舒服的地方吗?”蔡京登时变色，但当着客人的面，没好意思发作，只得答道：“没有什么不舒服的地方。”蔡攸摇摇头，依然面色严肃，说：“宫中还有要事，那我就先回去了。”说罢转身就走了，真可谓来也匆匆，去也匆匆。客人看得糊涂，就问蔡京：“公子为什么不多停一刻呢?”蔡京长叹一声，无可奈何地答道：“你哪里知道个中缘由，这个孽子跑来看我就是想看看我是否患了病，巴不得我病重而罢了我啊!”过了几天，徽宗果然下诏书命蔡京致仕。

蔡攸不仅盼父亲早死，而且连亲兄弟也不想放过。二弟颇受父亲的宠爱，蔡攸看着妒火中烧，多次请徽宗下命将弟弟杀了。多亏徽宗还不是昏聩到底的人，最终没有杀他。这颇让蔡攸耿耿于怀好一阵子。

蔡攸不仅靠父亲的关系，而且还“生造”出了与端王的关系。但他感到父亲阻挡了他的升官之路时，更是盼望其早死。也真够得上厚黑大师了。

靳云鹏，生于1877年，北洋军阀，字翼青，山东邹县人。北洋武备学堂毕业。在云南任清军十九镇总参议。1911年蔡锷发动云南新军起义时，他在昆明五华山战败，化装逃走。后受袁世凯信任，任北洋第五师师长，升任山东都督。1918年任参战督办公署参谋长，代表段祺瑞政府与日本签订中日军事协定。次年任陆军总长，代理国务总理。皖系失败后，又由奉系支持出任总理，至1921年直奉战争爆发前去职。后寓居天津。

少时，靳云鹏家十分贫寒，靠卖煎饼度日，由于人不敷出，他的母亲又去潘家当奶妈。靳云鹏19岁那年，投入袁世凯的“新建陆军”，后又人随营武备学堂第一期学习。

段祺瑞当时任随营武备学校的监督（校长)，二人有师生关系。

1902年，段祺瑞任北洋军政司参谋处总办，靳云鹏任该处提调。

为了求升迁，靳云鹏细心研究段祺瑞的爱好，他发现段祺瑞爱下围棋，经常与幕僚张某对弈。

于是，靳云鹏就从围棋入手，买来棋谱，精心研读，仔细推敲，又请名师指教，棋艺长进很快。他知道段祺瑞的棋下得不错，如超过段，会令段不满，因而决不敢轻举妄动。

一天，恰好张某不在，段祺瑞想下棋找不到对手，很着急。靳云鹏一看机会到了，就上前请求："大人，学生原来也曾下过几次，能否陪大人解闷！"

段祺瑞正求之不得，马上应允，二人就摆棋大战起来。

段祺瑞的棋不是靳云鹏的对手，但靳不敢赢段，但又不能让段赢得太顺利。

第一盘，靳云鹏惨败，段有不屑一顾的意思，兴致大减。

第二盘，段祺瑞感到下得很吃力，不由兴致大增，聚精会神，细心研究，总算赢了，段非常高兴。

第三盘，双方厮杀得难分难解，但最后还是段祺瑞赢了。

自此，段祺瑞不敢小看靳云鹏的棋艺。

以后，靳云鹏成了段祺瑞的棋友，靳云鹏与段祺瑞下棋，多数让段赢，偶尔自己也赢一两盘，以讨段祺瑞的欢心。

段祺瑞与别的人下棋，也常请靳云鹏在旁观战，紧要关头，要靳出谋献策。

由于下棋的关系，再加上师生关系，靳云鹏成为段的亲信，段提拔他当了标统。

后来，段又推荐靳赴云南任更高的职务，当靳离开他时，他还恋恋不舍。

靳云鹏由此成了皖系的干将，官升得很快，甚至两度受命组阁，出任内阁总理，成了当时政治舞台上的风云人物。而这一切，均源于他造出来和段祺瑞的棋友关系。

祺友关系毕竟还是文绉绉的，更有厚脸皮之人，靠洗澡关

系攀上了富贵，这人就是李彦青。

曹锟喜欢洗澡捏肌，经常光顾浴池，于是，在保定认识了澡堂修脚伙计李彦青。

李彦青心灵手巧，善机变，而且生得细皮嫩肉，细腰丰臀，说话细声细语，犹如小鸟啁啾。“真是个美人啊，可惜托生个男儿!”曹锟频频赞叹。

李彦青每次给曹锟搓背、按摩，都把曹锟捏得体酥骨软，分外舒畅。以后，他成为曹的亲随，不管曹锟到哪里，他就跟随到哪里。曹锟不断升迁，他也就跟着升迁，由副官而为副官长，不久又升为军需处长。李彦青成了曹锟须臾难离的“同性恋者”。

1923年，曹锟贿选为大总统后，重赏男嬖，竟将搓背的李彦青封为大总统府财务处长，实际上掌握着国家的财政大权，曹犹嫌不够，又给他挂上参议院参议的头衔。

李彦青贪婪成性，大肆掠吞公款。曹锟手下的大员们都屡屡行贿于他，方能得到军饷。人们痛骂他为宋徽宗的高俅或慈禧的李莲英。

曹锟痛爱的这个李彦青，虽说是个搓背修脚伙计，但也是受过“名门熏陶”的，他的主人是个厨师，此厨师有个发迹的儿子叫张志谭，是个堂堂的交通部部长，外号为“智多星”。

智多星的爸爸有个怪癖，就是爱吹嘘当部长的儿子如何如何。为此，他的名片别具一格，拿出一亮，一条又一条大字写的是他儿子的一堆显赫官衔，在儿子名字的后面注有“之父”两个小字。接着又写一上自己的头衔，那就更为显赫了，除民国时期的头衔之外，又加上前清时的。同样，也是在大字后面只写四个小字，细看方知，是“膳房主任”。李彦青也是从主人那儿学来了吹嘘的本事。

◎ 拉关系与耍无赖相结合

明朝焦芳，为了求官，苦读诗文，终于在天顺八年中了进士，进了翰林院。当时翰林院都是饱学之士，只有焦芳不学无术，从未赋一诗缀一文，并且凶狠无赖。他是怎样人翰林院的呢？原来他有个同乡李贤是大学士，焦芳与李贤攀同乡关系，靠李的引见，而进人翰林院。这就是见孔就钻。

小人为了向上爬，可以不择手段，可以寡廉鲜耻，可以残害无辜，可以出卖灵魂。这是为奸者的共同特征。但他们又有个性上的区别，包括进身发迹、窃取权柄时所选择和使用的手段的不同，有人阴险毒辣、投机钻营，所谓擅长玩“阴”的，有人蛮横无赖，一副流氓嘴脸，所谓贯于动“蛮”的。明代奸佞焦芳，是后一种类型的代表。

焦芳是河南南阳府泌阳县人氏，天顺八年（公元 1464 年），他中了进士，多方奔走攀上了同乡、大学士李贤，他紧紧抓住这个关系不放，极力巴结，被引荐为庶吉士，不到一年，又夤缘进了翰林院。翰林院是封建社会高级文人聚集的地方，进人翰林院的人，个个诗文出众，才华横溢，而焦芳胸无点墨、不学无术，竟也能混迹其间，而且还混得不错，被授予翰林编修，当上了经筵讲官，在东宫讲读。

成化十年，焦芳在翰林院已经混满九年了，按照明朝官制中：侍讲“满九年考，当迁学士”的规定，他正好熬够了年头，应该升为学士。但是，由于他水平相差甚远，几年来未曾赋过一诗，作过一文，同事们很瞧不起他，所以在讨论提升者的候选人名单时，有人直言问大学士万安：“焦芳不学无术，不够提升资格。像这种人，你还打算提升他为学士吗？”不知怎么搞的，这句话竟传到了焦芳的耳朵里，他猜疑这是大学士彭华从中作梗，想压制他。焦芳凶相毕露，摆出一副流氓无赖的嘴脸，以行凶相威胁，咬牙切齿地四处传播危言。“哼！彭华跟我过不去，暗中挑拨，想让我当不成翰林学士。日后如果

我真的当不上学士，我一定饶不了彭华，要把他杀死在长安道上。不信，咱们就走着瞧！”焦芳气焰嚣张，厚颜无耻，每次遇到彭华都怒目而视、眼露凶光。彭华比较了解焦芳这种无赖本性，知道他为人凶狠毒辣，很怕他真的狗急跳墙、挺而走险，于是派人转告万安，反倒替焦芳通融。万安也了解焦芳的为人，为了息事宁人，避免不必要的麻烦，万安只好将焦芳升为侍讲学士。

焦芳终于以蛮横威逼的手段达到了伸手要官的目的。

在焦芳任侍读学士期间，吏部尚书尹旻是权势正盛，他的儿子尹龙也在翰林院当侍讲。焦芳见轻易巴结不上尹旻，便去奉承尹龙，通过儿子的关系讨好老子。为了继续向上爬，焦芳投附于尹氏父子。然而，好景不长，只三四年工夫，尹龙犯法，被治罪下狱，尹旻也被革职查办。焦芳因一向与尹氏父子关系近密，也被逐出翰林院，贬降为地方官。这是焦芳在投机钻营中第一次摔跟斗。好比钻营不当，卡住了脖子。

但是，焦芳是不会甘心于他的失败的，他日夜梦想东山再起，施展种种卑劣伎俩，千方百计谋求提升，想重进翰林院。每遇升迁机会，他都不肯错过，使出常人难以想象的手段，软磨硬逼，不达目的不罢休，弄得他的上司对他无可奈何，谈起他就头疼，不得已将他提升了事。不几年，焦芳就升为南京通政。

焦芳当上了南京通政后，权欲犹未满足，一心复人翰林院，千方百计寻机会。正巧，原翰林学士、南京祭酒李杰服丧期满，重新出来做官。内阁首辅、大学士徐溥想让李杰重新进人翰林院任职。而大学士刘健执意不肯，他早看出焦芳虎视翰林院已久，很想重进翰林，为了不给焦芳以借口，堵住他复人翰林的门路，刘健才坚决反对李杰的复人，他说：“翰林一向的规制：既出不可复人。如果复人，就要提拔在众人之上，将会引起众怨。”他还告诫徐溥等人说：“焦芳一直窥视翰林院的动静，伺机复人，如果今天让李杰复人，明天焦芳要求复人，有什么理由拒绝他呢？”徐溥没有听从刘健的劝告，还是

让李杰进人翰林院了。焦芳立即抓住这个良机，日夜兼程赶赴北京，四处营求，援引李杰之例，重新挤人翰林院，被授予太常少卿兼学士。几年后，又被提升为礼部侍郎。

焦芳对刘健曾经阻止他复人翰林一事耿耿于怀，时常当众撒泼耍赖，谩骂刘健，以泄私愤。对于焦芳不顾廉耻，大耍流氓无赖手段，翰林院文人只能厌而远之，而这种姑息养奸的态度更大长了焦芳的气焰，使他能够事事如愿以偿。

焦芳进了翰林院，脑袋削得尖尖的，硬是又钻出一个孔来。弘治十八年，明孝宗驾崩，十五岁的武宗继位。武宗朱厚照是明代最昏庸腐败的皇帝之一。他当太子时就骄奢淫逸，耽于玩乐。即位后更是挥霍无度，沉湎于酒色犬马。别看他年纪小，挥霍起来气魄极大。在他当皇帝的头九个月里，就花费掉了四百多万库银，而京库每年的收人才不过四十九万金。武宗的奢靡使国家财政入不敷出，户部尚书韩文上疏告曰："天下经费不足。"大臣们纷纷廷谏，劝皇上节俭用度，要求压缩宫廷开支。焦芳认准这是向武宗献媚表忠、立功晋升的好机会，因而慷慨激昂地陈述己见，他说："平民百姓尚须用度，何况国家命官？再说，如今官税收缴不严，许多人偷租漏税，这种情况不知查处，为什么单要减少圣上的开销?"这一番话，就得正中武宗下怀，武宗极为赏识这位见解"超群"的奴才，当即对左右侍臣说："焦芳是个人才，可大用也。"不久，吏部尚书马文升去位，焦芳不失时机地以阿谀投好，毁人誉己的卑劣手段当上了吏部尚书。

武宗年轻贪玩，太监刘瑾执掌朝政，权力很大，焦芳积极投靠刘瑾，充当走卒。正德元年十月朝中大臣弹劾刘瑾，武宗决定处置刘瑾，焦芳以为立功的机会到了，立即向刘瑾告密，刘瑾夜见武宗，痛哭流涕，致使武宗改变主意，第二天早朝，忠臣有的被罢官削职，有的被逮捕，刘瑾被任命"人掌司礼监，兼提督团营。"自此以后，刘瑾与焦芳相互勾结，排斥异己，荼毒缙绅，干尽坏事。后又被刘瑾一脚踢开，致仕回乡。

■ 小人之智厚黑心术九：钱能通神

钱能通神，尤其在官场上。说到金钱难以抗御的诱惑，清人陈其元在其所著《庸闲斋笔记》中记载了他祖父给他讲的一个亲身经历的故事：陈其元祖父在道光、咸丰朝官至道台（地区专员），是个清官。他读《论语》，对孔子所言“及其老也，戒之在得”不以为然，很不服气，说人老了一切都很淡泊，不存在什么警戒不警戒、自省不自省的问题。当他60岁时出任安徽滁州知府，处理一个案子时，当事人送来一万两银子进行贿赂，他当即将那人轰走，没有收受，可到了晚上睡在

床上时，却怎么也睡不着，翻来覆去直折腾到大半夜，实在难以入眠时他自己起来打了自己一记耳光，根根地骂自己道："陈某何不长进如此!"这样才迷迷睡去。第二天他对人说："我如今始服圣人之言矣!"由此可见，高额贿赂即使是清官也不能不动心，更不用说那些贪官了。

◎"钱及十万，便可通神"

李宗吾在求官六字箴言中，专门论述了"送"字的妙用。送，即是送东西，分大小二种：大送，把银元钞票一包一包的拿去送；小送，如春茶、火肘及请吃馆子之类。所送的人分两种，一是操用舍之权者，二是未操用舍之权而能予我以助力者。

钱能通神，尤其在官场上更是如此。说到金钱难以抗御的诱惑，清人陈其元在其所着《庸闲斋笔记》中记载了他祖父给他讲的一个亲身经历的故事：陈其元祖父在道光、咸丰朝官至道台（地区专员），是个清官。他读《论语》，对孔子所言"及其老也，戒之在得"不以为然，很不服气，说人老了一切都很谈泊，不存在什么警戒不警戒、自省不自省的问题。当他60岁时出任安徽滁州知府，处理一个案子时，当事人送来一万两银子进行贿赂，他当即将那人轰走，没有收受，可到了晚上睡在床上时，却怎么也睡不着，翻来覆去直折腾到大半夜，实在难以入眠时他自己起来打了自己一记耳朵，根根地骂自己道："陈某何不长进如此!"这样才迷迷睡去。第二天他对人说："我如今始服圣人之言矣!"由此可见，高额贿赂即使是清官也不能不动心，更不用说那些贪官了。

俗语谓："有钱可使鬼推磨。"钱不仅在社会上有其基础的通行的作用，在官场上亦有其通行的魔力。古人所谓"刑以钱免"。用钱不仅可以免去刑戮，也可借以升官。在官场上，钱的力量往往是经过买通权，再经过权力来达到目的而显

示出来的。

张延赏，蒲州猗氏（今山西临猗）人，是唐朝开元年间宰相张嘉贞之子。本名宝符，唐玄宗赐名延赏。唐德宗时，因功拜中书侍郎、同中书门下平章事。

当年，张延赏将要任度支使（唐代负责财政的高级官员）。上任前他所说有一个大案冤枉，每一谈到此案，他便惋惜不已，有不平之叹。等到正式任职，他便召来狱吏严词诘问，并威严地说：

“这一冤案已拖得太久，我限你十日内了断此案。”

第二天他到官署办公，发现桌子上有一小条，条上云：“送钱3万贯，请求您不要过问此案。”张延赏看了条子大怒，愈益急切地催促狱吏了此一案。第三天，他在自己的办公桌上又发现了一个小条，条子上只有三个字：“5万贯。”张延赏益怒，限令狱吏二日内了此一案。第四天，他见自己的办公桌上又有一小条，条上三字是：“十万贯”。张延赏看是十万贯钱，这回不发火了，不作声了，也不再催办此一冤案了。从此这一冤案便又搁起，没有人过问。

张延赏的子弟偷空问他，为什么这样快地突然改变了态度，他说：“钱及十万，便可通神，没有什么不可以的事。我若再固持己见，便会引火烧身了。大丈夫不能进则退，这才是为人应取的态度。”

张延赏本要了断大案，但是在不断增加的贿赂下，他不敢再追究此案，他所说的“钱及十万，便可通神，没有什么不可以的事。”一针见血地道破了钱的力量。在腐败成风、相互关系错综复杂的官场上，一个案件会牵涉到背后某些人或某个集团的利益关系，处理不好会捅了马蜂窝，为整个官僚队伍所不容，惹火烧身。所以，他及时抽身引退，不再追究，可见钱之力也。

曹锟靠贿选而当上总统则更能说明钱在官场上的力量。曹锟（1862——1938年），直隶大沽人，出身于贫苦的船工家

庭，早年从商贩布。有一次，他推着一车布匹，临进城门时，守城士兵对他百般盘查，索要财物。曹锟身无分文，去哪弄钱“孝敬”这位守城大爷，就坚决拒绝了。那守城士兵岂肯罢休，张口就骂，抬手就打，把曹锟打得口鼻出血，望着那家伙得意忘形的样子，曹锟真想过去撕吃了他，可一看见人家手中的铁家伙，握紧的拳头又伸开了。

曹锟决定立即入伍，找到李鸿章的淮军当了兵。那时候，李鸿章在朝廷叫得很响。他的淮军也跟着沾光，曹锟也有幸被送入武备学堂深造。毕业后，就在淮军中当了个小头目。

清廷批准袁世凯编练新建陆军后，曹锟又投入袁世凯的帐下。此时袁已成为慈禧太后十分倚重的人物，曹锟只当了一个小小的帮带。他清楚地知道，要想升迁，非得依靠袁世凯不行，曹锟庆幸自己以前的东游西荡的贩布生涯，在那个时候，他已学会了一套喜欢吹拍、见风使舵的本领。可光会拍马还不行，苦于没有见袁世凯的机会。

正当他徘徊彷徨、十分苦恼之时，一个偶然的机会，他听说天津宜兴埠曹克忠与袁世凯原系世交，于是备了一份厚礼，从小站跑到天津，登门求见曹克忠。拜见曹克忠时，曹锟口若悬河，与曹认宗攀亲。曹克忠在曹锟花言巧语蛊惑下，认他为族孙，并且答应由他的姨太太出面向袁世凯说情。

俗语说，吃了人家的嘴短，曹克忠的姨太太没少在袁世凯面前替曹锟说话。有了姨太太这个内援，加上曹锟的逢迎阿谀，他很快受到重用，几年间由一个小帮带爬上了总兵职衔。

1911 年辛亥革命后，曹锟在袁世凯授意下，为袁拒绝南下就任临时大总统制造政治借口，纵兵哗变，惊吓南方迎袁南下使者，焚烧北京部分地区。为此，他获得了白鹰勋章一枚。曹锟的忠诚使袁世凯深感快慰，令其率第三师驻防湖南岳州，不久又升任长江上游警备总司令。

袁世凯过了 83 天皇帝瘾，一命呜呼，北京政府的实权由号称“北洋之虎”的段祺瑞控制。曹锟看到这些，马上把阿

谀方向对准段祺瑞，他派胞弟曹瑛携带搜刮来的大批财宝，走段的亲信靳云鹏的路子，贿赂段祺瑞。这一招果然灵验，他自己不仅免去“帝制战将”的恶名，而且一下子和段祺瑞套上了近乎，出任直隶总督。

对上司要用金钱行贿，对下属则是尽力排挤，曹锟在官场混迹多年，积累了不少做官经验，擅长耍弄权术。他当上直隶督军后。为了抓军队、固地盘，他千方百计夺取了省长朱家宝的20营老淮军，然后再将这部分军队加以改编，组成了五个步兵旅，不久又扩展成五个步兵师。曹锟把持直隶督军显要位置，手中握有重兵，又处在京畿重要地盘，因此成为北方最有势力的督军。

曹锟在段祺瑞、黎元洪“府院之争”和段祺瑞武力征服全国的战争中大捞好处，与各系军阀头子称兄道弟，结亲联姻，通过1920年直皖战争、1922年直奉战争，掌握了北京政府的大权，竟于1923年10月通过贿赂选举，袍笏登上了大总统的宝座，可谓显名一时。

为了表示自己当总统的合法性，曹锟玩弄了一套“依法”选举大总统的把戏。为拉拢国会议员的选票，曹锟早在暗中就联络了一些议员，如王泽南、战涤尘等200多人，安排了几个地点作联络处所，并确定好了领头人。这几个活动地点，一处是猪尾巴大院，领头人张岱青；一处是汉南寄庐，领头人吴恩和、金永昌；一处是绒线胡同南庐，领头人王钦宇等。

曹锟知道，要操纵国会、收买议员、争取选票，首先得过议长吴景濂这一关。当时吴景濂就总统选举问题与吴佩孚、王承斌等人有分歧，关系闹得很僵。曹锟的副参谋长王坦深知吴景濂有惧怕老婆的弱点，此次便自告奋勇，决心利用其弱点来打通这个关节。

一天，王坦亲自来到小麻绳胡同1号吴景濂的住宅，来开导吴的老婆。他亲切地对吴景濂的老婆说：“大哥现在当着议长，议长不是终身的，更不是世袭的，哪天人家一哄，说不要

就不要，不如趁着现在的机会捞一把钱回家，哪天都可以吃饭。现在曹锟势力和威望正好当总统，只要大哥不从中作梗，他这个总统就成了。到时候，大哥发个通知，开个选举会就行。只要选举成功，你们要多少钱给多少钱，要什么官给什么官。”王坦还毫不掩饰地说：“曹锟赚了一辈子钱，不买个总统当，买什么呢？有钱买个总统当，才叫做有钱会花呢！花钱买个总统当，比要钱得个贪污的名字臭一辈子强得多呀，也比那个拿着枪把子命令选举的人强得多呀。”对这些旧官僚来说，金钱永远是万能的。因此，王坦的一番“大道理”，说得吴景濂的老婆满脸笑容，满口答应。吴景濂坐在一旁，看着老婆的脸色，依照妇人之见，立刻应允为曹锟当选总统卖力。后来吴景濂果然成了曹锟贿选总统的得力干将。

议长吴景濂虽然已被请出山，但由于有皖、奉两系军阀的百般阻挠，曹锟要想当总统，仍还有些困难。直系担心曹锟不能当选，所以一方面用钱贿赂议员，另一方面把原来的“先宪后选”程序改为“先选后宪”。规定，在京出席宪法会议的有出席费，出席常会的可以借支岁费，每月有六百元到手，而不出席的在沪的议员每月只有三百元。由于差额大，所以吸引大批议员络绎进京。这样做，可以说是史无前例的。

8 月 24 日，吴景濂在两院谈话会上提议常会出席费增加为每星期一百元，自 27 日实行。到 9 月 2 日，选举总统的票价虽已规定每张五千元，但保定派政客担心付款后议员不投票，而议员则担心投票后保定派不付款，所以保定派认为必须足够法定人数才能照办。为了预测出席人数，吴景濂于 9 月 8 日召开选举总统预备会，由于与议员们所要求的条件有距离，会没开成。10 日又开，人数仍不足，吴景濂即命秘书冒议员名签到，并虚报出席人数，预备会得以开成。出席议员，会后给五百元出席费。12 日先开总统选举会一次，因票价问题未解决。故出席人数仅 422 人，距大总统选举法规定之 581 人，尚差 159 人。票价问题经过二十多天的商讨定下来后，于 10

月1日才开始填发五千元的支票，签名有秋记（吴毓麟字秋舫）、孝记（王承斌字孝伯）、兰记（王毓芝字兰亭）、洁记（边守靖字洁卿）四种，分由大有、劝业、麦加利等银行付款。选票问题的关键一关总算迈过去了。

在"贿选筹备处"大肆为曹锟收买议员的同时，张、段、孙"反曹三角同盟"也不甘落后，试图做最后的努力，他们在六国饭店特设专门机构拆曹锟的台，并向外传言，将以每人高达8000元的代价收买不投曹锟票的议员。拆台派出价如此之高，以至两天就收买了议员40余人。后来由于财力有限，加之他们以为有40票在握，足可以使总统选举会不足法定人数而流产，因此便停止了收买议员的行动。哪知这帮"猪仔"议员对金钱向来不厌其多，刚刚在反曹派手中领走了8000元，转身又到吴景濂那儿去要那另外5000元，无意中他们发了一笔大财。遇到这些见钱眼开的议员，反曹派的贿不选注定要以失败而告结束。

10月4日，吴景濂召开宪法会议以测验出席议员是否足够选举总统的法定人数。当天出席者551人，因此流产多次的制宪会议得以开成。吴景濂即以总统会的名义，发出通告，定于10月5日开大总统选举会。5日上午，北京军警机关出动大批人马，在北自西单牌楼、南至宣外大街布置了气象森严的警戒线，并派保安队来回穿梭巡逻。宪兵警察在象坊桥东西两口夹道排队，除议员及参观人员外，任何人不得通过。北京军警长官王怀庆、聂宪藩、薛之珩、车庆云都亲自到场指挥。无论国会议员还是旁听人员，入场前必须经过人身搜查、女宾由女侦探担任搜查。

依选举会通告，应于10时开会，因议员按时到者不多，故临时变为不定时开会，以签到足法定人数为准。到上午11时40分，签到者还不过四百人，吴景濂急得像热锅上的蚂蚁，便又派可靠的议员分途去拉同乡同党的议员，每人至少拉一人回来，以至有些患病议员也被他们拉来。为了凑足人数，临时

决定凡不投票而肯前来出席者，也一律发给五千元的支票。一直到下午1时20分，签到者有593人，才摇铃开会投票。投票至四点完成，据吴景濂报告，票数与人数相符，投票总数为593票，四分之三应为443票，曹锟得480票，按大总统选举法当选为中华民国大总统。议员们鼓掌如雷，卖力到底。

“谢天谢地，总算通过了”，曹锟为此大松了一口气。10月10日，他就急不可待地从保定赶到北京，满怀自信地发表就职宣言，连一点愧色也没有。

◎ 礼多人不怪

送礼，大概是求官者惯用的“常规武器”。俗话说，没有不吃腥的猫。同样，也没有不贪钱的官，在封建时代如“权钱交易”、买官鬻爵早已司空见惯，就是在民主制度和公共监督较为完善的西方，对这一“灰色癌症”也是无可奈何。在官场上，许多人都把送礼作为巴结权贵，升官发财的手段，对送礼的学问有精湛的研究。

李宗吾老先生对此有过精辟的论述，他写道：

“送，即是送东西，分大小二种，大送，把银元钞票一包包的拿去送；小送，如春茶火时，及请吃馆子之类。所送的人，分两种：一是操用舍之权者，二是未操用舍之权，而能予我以助力者。”

人们对赵公元帅和“孔方兄”大都格外垂青。因此，遇到大事小事往往求助于“孔方兄”。这在官场上表现得尤为明显。常言道，礼多人不怪，给上司送了厚礼，有事的大事化小，小事化了，无事的则想办法找机会给弄个乌纱帽戴一戴。所以，送礼不愧为做官的终南捷径。小人更是深谙此道。

送礼，首先要把握好对象，有时给甲送，而没有给乙送，得罪了乙也不上算。民国初年著名人物陆建章给袁世凯的妻妾送礼就是一例。

袁世凯筹备帝制时，陆建章首先称臣。

他听说袁妻于夫人要过生日，亲自献上一枚钻石戒指。于夫人很喜欢，向诸妾炫耀一番后，珍藏在卧室的首饰盒中，准备大典时戴。谁知第二天，钻石戒指不翼而飞。于夫人又气又急，召集众仆，严刑拷打、追问，钻戒还是没有下落。最后，她只好去翻检诸妾的卧房，竟在十姨太的屋里找到了那颗宝贝，窃贼是她。原来，这位姨太太嫉妒心极强，看到陆建章送给于夫人这么大的钻石戒指很是眼红便悄悄偷去。

于夫人很生气，向袁老头告状，袁特别宠爱十姨太，故袒护她，反而责怪于夫人："小小钻戒算得了什么？过几天我可以给她几个更贵的钻戒，区区小事，何足挂齿。"果然，不出几天，十姨太手上一下子戴了五六个金光闪闪的钻戒，神气十足。于夫人差点气昏过去。

这十姨太的钻戒由何而来？是袁世凯悄悄把消息传给了陆建章。陆心想：这可要坏事啦，十姨太万万得罪不起，我的乌纱帽还是得她的鼎力相助才弄到手的。他火速购得十几颗贵重钻戒，特赠十姨太。

此事办得巧妙、及时，解决了袁老头的妻妾矛盾，又讨好了其宠妾，袁对陆建章自然就另眼相看了。

送礼还要把握好礼品的轻重分量，以我手中钱，买你手中权。

在清代，官员贪污是个公开的秘密。"三年清知府，十万雪花银"，中国最大的贪官和珅可谓生逢其时。乾隆年间，和珅是朝中的实权人物，皇上面前的红人。在和珅那里，大小的百官皆有定价，出什么价钱做什么官，当时盐政、河道总督是两个最大的肥缺，标价也就最高。官员们必须先以"巨万纳其府库"，然后才能走马上任。即便好不容易捞到了一个肥缺，仍要经常向和珅行贿，因为天有不测风云，人有旦夕祸福，任何一个官都有犯罪的可能。如果早早送上金银财主，一旦获罪，和就可以为之从中斡旋，否则，就不要怪我和手下不

留情了。

督抚们向和珅行贿的数额之大是十分惊人的，一二十万两银子在和珅眼里根本就算不了什么。有一位姓张的巡捕官受陕西巡抚的派遣，送20万两银子给和珅。张巡捕押着银子到了京师，却没想到竟然行贿无门，和府根本无人接待。后来花了5000两银子做“小费”，才出来一个穿着华丽的少年问：是白的，还是黄的？张巡捕答说是白银。那少年吩咐左右收在外库。然后给张巡捕一张名柬，说，“用这个作为回执，回信另发了。”张巡捕以为这个少年一定是和府的总管或者心腹，可别人告诉他说，这不过是一个门子而已，几千两银子，就能见到和府总管吗？20万两银子竟不值总管出面，见一个奴才尚且需要几千两，真可谓“侯门深似海”！

民国年间，官场送礼成风，一般官僚、政客大都精通此道，就连以“三不知”（不知自己有多少兵，多少钱，多少姨太太）著称的狗肉将军张宗昌也不例外，而且还称得上是个送礼求官的行家。张宗昌本人土匪出身，臭名远扬，劣迹斑斑。但在官场上却能呼风唤雨，游刃有余，这在很大程度上得益于他的送礼艺术。

1920年，张宗昌兵败湖南，只身逃走，从此成了光杆司令。张宗昌明白，只能用金钱打通关节。说来也巧，直系首领曹锟恰好在保定过50寿辰，张宗昌便以祝寿为名，风风火火来到保定，一进曹府，便当着众宾客的面从怀中掏出一个布包，拱起双手，自报家门。

“俺，山东掖县张宗昌，如今落魄了，听到曹大帅做寿，俺想啦，都是行伍出身，和尚不亲帽子亲，俺得来为大帅拜寿！”他转身又对曹锟说：“曹大帅，眼下俺手里穷，没厚礼，千里送鹅毛，表表心意吧。你可千万别嫌礼太薄。”说着，自己把破布包打开。

这包一打开可不要紧，竟吓得在场男女个个目瞪口呆，惊若木鸡。张宗昌的寿礼，原来竟是纯金的八个金仙寿星。光闪

闪，金灿灿满屋放着光辉。

原来，张宗昌兵败之前也颇有积蓄，攒下二十几万块大洋，若把这笔钱带回山东，也可购置一片像样的田产。张宗昌他不，他想买枪、习兵，想拉队伍。所以，张宗昌便倾囊而出，做了八只金仙寿星。

曹锟虽觉此人粗鲁，但忽然间得到如此重金和一员干将，顿时心花怒放，马上委以重任。

张宗昌从曹锟那里讨得一个师的番号，开始招兵买马，但却遭到直系干将吴佩孚的竭力阻挠，最后师长未当上，礼也白送了，只好改投张作霖。然而此时的张宗昌已无钱送礼，于是就别出心裁，拎着两个大抬筐去见张作霖。张宗昌指着两个抬筐对张作霖说："远道来投，敬献礼物，还望笑纳。"

众人看着两筐土，不禁交头接耳，暗暗耻笑张宗昌。唯独张作霖不动声色地沉吟着，张宗昌毕恭毕敬地等待着，心中忐忑不安。终于，张作霖露出笑容，点头允诺接受张宗昌的礼物，命令副官将两筐土收好，并任命张宗昌为高参，还让张学良给张宗昌送上 2000 元费用。左右官员不明所以，问张作霖究竟是何意。张作霖得意地说："告诉你们，那两筐土的意思是要为奉系添把土。挑筐一副而无扁担——权柄，不能发挥作用，所以希望我授他职权。"众人恍然大悟。事实上，张作霖、张宗昌都是胡匪出身，确有许多相通的地方。

送礼还要送得巧，送的不巧，拍马屁拍在驴蹄子上，还要反被踢上一脚。民国年间，吴佩孚坐镇洛阳，俨然成了高高在上的河南王，原来不可一世的督军张福来却成了受气的媳妇，在吴佩孚面前连大气也不敢出。

1923 年 4 月 22 日，吴佩孚 50 诞辰。吴本想借祝寿之机大肆张扬，扩大自己的政治影响，但他沽名钓誉，为表示清廉，特意在报上刊登启示，三令五申要"谢寿"，自讨没趣的张福来忽地觉得：别人不来祝寿可以，可我这个在吴大帅眼皮底下的官与人家不同——受气媳妇不给婆婆拜寿，恐怕将来没有好

果子吃。再则，常言说，礼多人不怪。于是，带人抬着厚礼进吴府拜谒，恭恭敬敬施礼说："特来恭祝大帅千秋！"

吴佩孚本来就看不起他，见此，气不打一处来，他一蹦多高："你没看见我的启事？你有功夫来拜寿，为什么不抽出工夫管教你的兄弟？你的兄弟与赵三麻子有什么两样？"赵三麻子是河南前督军赵倜的痞子弟弟赵杰，此人作恶多端，人们对他恨之入骨。

张福来的脑袋雷击一般，嗡嗡作响，好半晌不敢抬起，斜眼一瞥，忽见很多人都在座，羞得他汗流满面，无地自容。他回去后大哭道："大帅不给我一点面子，我再也不干了！"

其实，吴佩孚也喜欢送礼者，只是要拍得恰到好处。此日，他正想显示一下"刚正"、"清廉"、"说到做到"。于是倒霉鬼张福来一下子拍到驴蹄子上，被踢个正着。

人们送礼时有一个习惯的心理，自己以为好的往往也以为受礼者喜爱，其实，人的性情不同，自己喜爱的别人未必就喜爱。有的人认为送钱好，这要看你送给谁，送多少钱；有的人认为送东西好，无论送什么都必须从实际出发，从受礼对象的心理特点出发，有针对性地送礼。要送得受礼者媚开眼笑，要送得受礼者看不出你是在拍他的马屁，这才算得上水平。

方务德的送礼水平实在高明。

秦桧任宰相，手掌国家大权，因此，各种各样的礼品不断从四面八方飞进相府，"四方馈遗日至"。

广东路经略使方务德知道秦府常摆宴席至深夜，便苦思冥想，送什么样的礼品才能讨得秦桧的欢心呢？办法有了：他特制了一批蜡烛，并派能言善辩的心腹之人骑上快马，限期送抵相府。同时，特别嘱咐送烛之人选送一份厚礼给主藏史。送烛人按计行事。被买通的主藏史接到厚礼后，告诉来人不要着急，静候消息。

一日，又遇秦府饮宴，从午至昏，天色渐暗，秦桧嘱人拿蜡烛来，主藏史故意说，府里蜡烛用完了，这里正好有方经略使送来的一箱蜡烛，还未启用。秦桧说：那就拿出来用吧！蜡

烛点燃不久，突然，满屋异香扑鼻，宾主均觉诧异，不知来于何处，细察，原来异香自蜡烛中飘出。秦桧好生惊奇，立即令把剩下的一起拿来，共49枚。秦桧狐疑不解，心想：送到我这里的礼品怎么连个整数都没有，这是怎么回事？于是，叫来广东送烛的人询问。来人上堂禀告：蜡烛是我们经略使大人特地派人监造制作，专为贡献相府用的。一共做了50枚。做好以后，不知质量如何，拿出一枚试燃，这样就只存49枚了。因为是送给相府的，所以经略使大人不敢用其它蜡烛来充数。秦桧闻故，心中大喜，认为方务德崇奉自己专心不二，诚实可嘉。从此，对方务德特别照顾。

程松寿以送美人的方式，示之以忠，赢得了受贿者的喝彩。

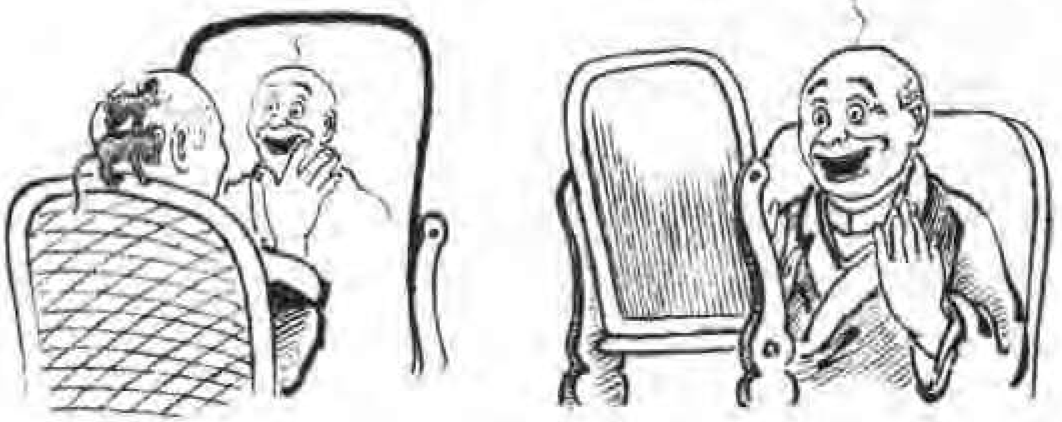
南宋权相韩侂胄有一爱姬，因为一桩小事，被赶出了韩宅。钱塘县令程松寿得知后，马上花大钱买来此女。回家后，程县令特地将她安置在中堂，朝夕由程氏夫妻亲自侍奉，殷勤周到，恭敬小心；弄得此姬惶恐狐疑，不知这是怎么回事。

韩侂胄自爱姬被赶出家门后，总感到缺少了点什么，不几日，思念难熬，于是派人寻找。很快得知是被程松寿买回，不觉大怒。程松寿闻之，立即登府拜谒，当面禀告韩宰相说：我之所以买回此女子，是怕她被外州县买去或不幸流落他乡。为的是替你将此姬藏在近处，一旦你需要，立即将她送还给你啊！程松寿的解释虽稍解了韩侂胄的气恼，但疑虑仍未消失。爱姬回府，祥细叙述程松寿夫妻侍她是如何的好之后，韩侂胄的疑虑这才冰释，转面十分高兴。第二天就提升他为太府寺丞，越年，又拔为谏议大夫。

按说，程松寿应该满足了，哪知他是个胃口很大的人，还想继续往上爬。于是，心生一计，又买来一美女，给她取了个名字叫“松寿”献给了韩侂胄。此女抵韩府，韩侂胄觉得好奇，问程松寿道：“怎么与你同名啊？”程松寿不慌不忙，厚颜无耻地答道：“欲使贱名常达钧听啊！”韩侂胄喜欢他这般殷勤乖巧，很快就提升他枢密院院事。

■ 小人之智厚黑心术十：无中生有

——厚黑无情，为了打击对手，可以无事生端，凭空捏造出令对手被动的事端，然后再抓住战机，或陶对手于死地而后快，或夺己欲夺之果实。



做饭的锅漏了，请补锅匠来补，补锅匠一面用铁片刮锅底煤烟，一面对主人说："请点火来我烧烟。"他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指给他看，说道："你这锅裂痕很长。上面油腻了，看不见，我把锅烟刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异的说，"不错！不错！今天不遇着你，这口锅子恐怕不能用了。"及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。

◎ 白脸砸锅，红脸补锅

东魏独揽大权的丞相高欢；临死前把他儿子高澄叫到床前，谈了许多辅佐儿子成就霸业的人事安排，特别提出当朝惟一能和心腹大患侯景相抗衡的人才是慕容绍宗。说："我故不贵之，留以遗汝"。当父亲的故意唱白脸，做恶人，不提拔这个对高家极有用处的良才，目的是把好事留给儿子去做。

高澄继位后，照既定方针办，给慕容绍宗高官厚禄，人情自然是儿子的，慕容绍宗感谢的是高澄，顺理成章儿子唱的是红脸。没几年，高欢的另一个儿子、高澄的兄弟高洋顺顺当当登基成了北齐开国皇帝。这是父子连裆，红白脸相契，成就大事之例。

小人最会使用此计，经常一个人既扮红脸，又扮白脸。周围人对此心知肚明，但又无可奈何。因为小人厚脸黑心，君子常心里庆幸："那个小人没有害我，我应该感激他。"自然，小人通过降低自己的道德标准，达到了别人对他的低标准要求——只要他不害我，我就满足了。

战国时代，有许多能言善辩的纵横家，为了当官发财，他们游说列国。魏国人张仪就是其中的一个。在早期的游说生涯中，他曾带了几位同乡跑到楚国去求富贵。因找不到登龙途径，在楚国潦倒起来，生活异常困难，同去的人捱不下去了，便怨气冲天地嚷着要回家去。

张仪就说："你们是不是因为穷了，享受不到什么就要回去？那根本不成问题。这样吧，再等几天，不是我夸口，只要见楚王之后，我包管大家吃穿不尽，否则的话，你们可敲碎我张仪的门牙！"

有一次，楚王召见他，态度很冷淡。于是，张仪说："如果大王不任用我，我请求到魏国去走走。""好吧。"楚王答道。张仪问："难道大王不想从魏国得到什么东西吗？""黄金、珍珠、象牙等，楚国都有，我不要什么了。""难道大王不喜欢美女？""什么意思？""魏国美女貌若天仙，最为娇艳。"

闻听此言，楚王不禁心驰神往，高兴异常。于是赐给了张仪许多珍珠、宝石等财物，请张仪给他从魏国多带几个美女回来。张仪在楚王的爱妃们面前，扮演了一个白脸——张仪这不是害我们嘛！

于是，楚王的两个爱妃慌忙把张仪请去。张仪把楚王托他到魏国寻求美女这事添油加醋地跟她们一说，她们更加害怕了，于是贿赂了张仪许多黄金、珠宝和其他贵重物品，请求他

别带美女回来献给楚王，以免使得她们在楚王面前失宠。

张仪答应了她们的要求，又扮演了一个红脸。临行前，张仪要求楚王设宴送行。酒过三巡，张仪又让楚王把平常身边侍奉的人请来，要给她们敬酒。楚王答应了，于是把他的两个爱妃叫了进来。

一见她们，张仪马上从座位上跳下来，趴在地下磕头不止，并连连说道："我有欺君之罪，该死。"

"这是怎么回事?"楚王不解地问道。

"我周游列国，从未见过如此漂亮的女子。上次我还说要给您找最美的女子，这不是欺骗您吗?"

"好了，算了吧，"楚王无奈地说道，"我也认为我这两个爱妃是天下最美的，怎么可能还有比她们更美的美女呢!"

如此一来，到魏国去找最美的女子的许诺就成了空话，也说是"无"。黄金、珠宝以及楚王的盛情款待就成了这个"无"中产生的"有"。这样张仪以其如簧之舌虚构了一种现象，从中大捞了一笔。

◎ 贾似道谎报军情、战功

锅上的裂缝被砸得更大，但毕竟补锅匠最后把它补好了，所以这还不算太坏。而南宋的贾似道则不仅把锅砸得更烂，而且借此要挟皇上：给我升官，这锅只有我能补。目的达到后，用烂泥一糊，欺骗皇帝说补好了，终于导致南宋这口破锅彻底漏了底。

贾似道，台州（今浙江宁海）人，其父贾涉略有资产，在钱塘县看上了一个姓胡的有夫之妇，就连骗带买，把她弄到手，作为侍妾，这胡氏便是贾似道的生母。

贾似道的父亲虽然官职不算太高，但毕竟衣食无忧，贾似道的童年也应算是在贵族生活中度过。不料在贾似道十岁的那年，贾涉忽然病死，这下子失去了生活的保障，家境立刻落人了困顿之中。贾似道就同一帮流氓无赖混在一起，吃喝嫖赌，不务正业。

在宋代，朝廷有一项不成文的规定，往往对那些做过高官或立过大功的官吏的子孙授以一定的官职，叫做“恩荫”，所谓泽被后世，荫及子孙，就是这个意思。贾似道也领沐了这浩荡的皇恩，被朝廷授以嘉兴司仓之职。这虽是一个管理县级粮仓的小官，但毕竟能供他衣食，使他从流氓阶层中脱离出来。

后来，贾似道的同父异母姐姐被选入宫。这位贾氏人既长得超众脱俗，心思又灵慧乖巧，不久就深受理宗的宠爱，被立为贵妃。贾氏也真算贤德，她邀宠之后，便念念不忘她这位兄弟，成天给理宗吹耳边风。说她这位弟弟如何如何贤能，如何如何有本领，理宗便不问是非，对他的这位小舅子大加提拔。

宋理宗赵昀也是中国历史上的昏君。他本是流落民间的赵宋王室的宗族，祖上当过什么官，连他自己也不清楚。谁知奇缘竟然降临到他的身上，宁宗的宰相史弥远为了保住权位，下决心要废掉那位痛恨自己的太子，免得太子即位之后，自己会有灭门之祸。于是，史弥远派人从民间搜罗出了赵昀，把这位稀里糊涂的布衣青年弄给太后当了宗子，然后又废掉太子，立赵昀为太子。宋宁宗赵扩死后，史弥远就扶持赵昀登基，是为宋理宗。理宗由布衣平民而骤然升为天子，思想上缺少准备，又兼宰相史弥远把持大权，他便只顾享乐，哪里还考虑什么国家大事。因此，宋理宗成了中国历史上著名的昏君之一。

宋理宗在数年之中连续提拔贾似道，先是提拔为籍田令、太常丞、军器监，后来干脆升为大宗正丞。贾似道早年的流氓习气在这时才真正有了发挥之处，他聚众赌搏，出入妓院，挟妓游冶。尤其是在西湖之上，他的游船最大，歌妓最多，在夜间游湖时，灯火最明处肯定是贾似道。当时还是宰相史弥远专权，贾似道就交接史嵩之、史岩等史氏党羽。当有人状告贾似道过于放浪，有碍礼教道学之时，理宗就让临安知府史岩查勘贾似道的行迹。史岩知道贾似道的姐姐是理宗的宠妃，贾似道又与自己交好，哪里还肯据实回报，他对理宗说：“贾似道虽有形迹不检之处，只不过是少年习气，并未伤于风化。但观其材，似可大用。”理宗听了这些话，就放下了心。他本不欲罚

处贾似道，便把他调到澧州去当知州。虽不是京官了，但品位未降，又有了实权，对于贾似道来讲，未尝不是好事。

贾似道受到理宗的特别宠信，恐怕还与理宗的寂寞心态有关。理宗是由史弥远一手扶植起来，理宗当政以后，也曾想有所作为，但史弥远专权几十年，朝廷当中党羽密布，虽然除掉了被人称为“三凶”的史氏奸党，但对破除史氏权力集团却无大补益，所以，理宗当政的前半期主要被史弥远集团所控制，在朝臣之中，很难找到一个心腹臣子。因此，理宗对于宠妃贾氏之弟，也就青睐有加，在1241年至1257年之间，贾似道由澧州知州陆续升至两淮制置使，并兼任淮东安抚使，知扬州，后又升为参知政事，并知枢密院事。在贾似道权力日渐上升的时候，史弥远亡故，其子史嵩之需守父丧回家，他的党羽也渐渐地失去了权力，但接之而来的，是董宋臣、丁大全等一帮专靠趋奉理宗的大臣当政。这些人。对外无抗蒙古之策，对内无安国之能，只是一味地引导理宗享乐。因而，朝廷正直之士为之一空，只剩下了一个空架子，一旦蒙古兵人侵，理宗便只有惊慌失措了。

1259年2月，蒙古大汗蒙哥出兵三路，进攻南宋。南宋的边境重镇鄂州被围数月，董宋臣等人竟压住警报，不使理宗得知。后来大臣们慌了手脚，准备出逃，理宗才知有蒙古人来攻。理宗不思抗击，反让董宋臣、丁大全等人准备迁都逃亡，这一举措立刻引起了正直朝臣的强烈反对，在文天祥等人的强烈要求下，理宗只好贬逐了两人，让吴潜、贾似道主政。

贾似道以右丞相兼枢密使的身份带兵出征，这是他专权误国的开始。他邀得权力的重要法门，就是谎报战功。

贾似道当然没有指挥才能，更无作战的勇气，在移兵黄州的途中，远远看见一支队伍，以为是蒙古军袭来，贾似道吓得抱头叹息：“这番死了！这番死了！”等军士报知前面的敌人不是蒙古军，而是一小股南宋的叛军，贾似道这才信心大增，指挥他这支占绝对优势的军队赶跑了叛军，当时，鄂州城的守卫战打得很激烈，城中军民死伤达一万多人，对忽必烈所部的蒙古军是一个沉重的打击。如果坚守，蒙古人也难以轻易向南

推进。但虽有军民的猛烈抵抗，贾似道等人却吓破了胆，当忽必烈扬言要进攻扬州时，贾似道连忙遣使向蒙古人求和，白许了许多投降条件。但忽必烈拒绝议和，一面加紧攻打鄂州，一面准备进攻扬州。这使得贾似道忧恐万状，一筹莫展。

正在这时，进攻四川一带的西路蒙军战败，蒙古大汗蒙哥在进攻四川合州时中箭受伤，病发而死，蒙古贵族内部发生权力之争，留在后方的王室趁机自立为大汗。忽必烈为了争夺汗位，准备起兵北还。这时，贾似道若能趁势追击，一定会大获胜利。可贾似道明知敌军即将撤走，偏偏又主动去求和，忽必烈正欲撤兵，乐得占个大便宜，就与贾似道签订了议和条约，要贾似道每年输纳大量钱物，这才带兵北还。

蒙古兵退去，昏庸虚弱的南宋小朝廷长吁了一口气，尤其是宋理宗，真是对贾似道感激莫名。贾似道也真会做戏，首先，他在蒙古兵撤退时截杀了一百多个蒙古散骑，布置了一个宏大的胜利场面，然后向朝廷报捷，说经过如何如何苦战，将士如何效力用命，杀了多少敌人，等等，弄得理宗深信不疑。其次，他笼络朝臣，既让他们不明真相，又让他们封锁消息。这么一来，贾似道就成了国家的栋梁，乃至民族英雄。自蒙古人南下以来，还没有人能像贾似道这样奋力击退了蒙军，于是，贾似道瞒天过海，树立了威望。

贾似道的法术就是瞒和骗，他同忽必烈定的条约当然不能让别人知道，尤其是瞒住理宗，否则，一切都要露馅了。他怕吴潜把守卫鄂州的功劳争归己有，也怕吴潜揭穿了他的把戏，他就以吴潜反对立赵祺为太子为名，离间吴潜和理宗、太子的关系，并诬告他在抗击元兵时举措不当，以至败绩。理宗就下令削去了吴潜的左丞相之职，在流放途中，贾似道密使人将他毒死，终于除去了心头之患。

这时，忽必烈派郝经来催要贾似道许下的岁币，贾似道连忙派人把他关押起来，并封锁消息。贾似道采取的第三种取宠窃权的方法是大造舆论，宣传自己。其实，只要寡廉鲜耻，这一招往往是很有效的。他在带兵增援鄂州之时，贪生怕死，根

本不懂指挥作战，被吴潜派住鄂州下游的黄州时，又推推挡挡，不愿到蒙古兵出没的地方去。但一旦当权，他的劣迹立刻变成了功绩，他指使幕僚，收罗名士，为他撰写《福华编》，把他的“援鄂之功”吹得天花乱坠。这种做法，在当时收到了很大的效果，朝廷上下以致平民百姓都曾被他蒙骗一时。理宗甚至亲写诏书称赞他说：“贾似道隐然殄敌，奋不顾身，吾民赖之而更生，王室有同于再造。”

趁此时机，贾似道又利用朝廷中反对董宋臣、丁大全的情绪，把专权的宦官和其他外戚权臣一一除掉。在理宗执政的后期，贾似道可以说是独揽大权，无人可比了。

贾似道当政期间，也采取了宦官、奸佞之徒蛊惑皇帝的传统方法，即为皇帝搜罗美女艺伎，引诱皇帝纵情享乐。宋理宗本就昏庸无才，不愿理政事，这回可得了贾似道这么一个擎天巨柱，外能御蒙古兵，内能治百事，又能劝己享乐，真是再好也没有了。理宗晚年，南宋已脆弱不堪，史书上评论这一时期的形势是“犹如用坏胶烂纸糊起来的纸坛子，只要用力一戳，便会碎成万片。”

理宗还算幸运，他享乐了几十年，撒手而去，终于未做亡国之君。理宗之后是度宗，度宗本是理宗的皇侄，因过继为子而即位，时年二十五岁。度宗上台之后，曾一度亲理政事，限制贾似道的权力，显得干练有为，也确实干了几件好事．朝野上下为之一振，觉得度宗给他们带来了希望。然而，贾似道的权力却受到了极大的限制，有人竟上书弹劾贾似道。他看到，如果这样下去，自己将会有灭顶之灾。于是他又开始耍弄手腕，向度宗要权了。

贾似道精心设计了一个巨大的阴谋。

他先弃官隐居，然后让自己的亲信吕文德从湖北抗蒙前线假传边报，说是忽必烈亲率大兵急攻下沱，看样子势不可挡，有直取南宋都城临安之势。度宗正欲改革弊政，励精图治，没想到当头来了这么一棒。他立刻召集众臣，商量出兵抗击蒙军之事，宋度宗万万没有想到。满朝文武竟没有一人能提出一言

半语的御兵之策，更不用说为国家慷慨赴任，领兵出征了。而这时，贾似道却归隐林下，悠哉游哉地过着他的隐居生活。

前线的警报传来，数十万蒙古铁骑的急攻，要都城筑垒防御，这一切，使得度宗心惊肉跳，他不得不想起朝廷之中惟一的一位能抗击蒙军的"鄂州大捷"的英雄贾似道。他深深地叹了一口气，在无可奈何之下，只好用皇太后的面子，请求贾似道出山。谢太后写了手谕，派人恭恭敬敬地送给贾似道。这么一来，贾似道放心了。他可得拿足了架子再说，先是搪塞不出，继而又要度宗大封其官。度宗无奈，只好给他节度使的荣誉，尊他为太师，并封他为平章军国重事（即首相），还加封他为魏国公。这样，贾似道才懒洋洋地出来"为国视事"。

贾似道知道警报是他令人假传的，当然要做出慷慨赴任、万死不辞甚至胸有成竹的样子。他向度宗要了节钺仪仗，即日出征，这真令度宗感激涕零，也令百官惶愧天地。天子的节钺仪仗一旦出去，就不能返回，除非所奉使命有了结果，这代表了皇帝的尊严。但贾似道出征这一天。临安城人山人海，来看热闹，他为了显示威风，居然借口当日不利于出征，令节钺仪仗返回。这真是大长了贾似道的威风，大灭了度宗的志气。等贾似道到"前线"逛了一圈，无事而回，度宗和朝臣见是一场虚惊，额手庆幸尚且不及，哪里还顾得上追查是谎报还是实报。

贾似道"出征"回来。度宗便把大权交给了他，贾似道还故作姿态，再三辞让，屡加试探要挟，后见度宗和谢太后出于真心，他才留在朝中。这时，满朝文武大臣也争相趋奉，把他比作是辅佐成王的周公。通过这场考验，年轻的度宗对朝臣完全失去了信心，他至此才理解理宗为什么要委政于贾似道。原来满朝文武竟无一人可用，贾似道虽然奸佞，但国难当头之际，只有他还"忠勇当前"，敢于"挺身而出"。度宗哪里知道，满朝文武懦弱是真，贾似道忠勇却是假，他不知不觉地坠入了贾似道的奸计之中。从此，度宗完全失去了治理朝政的信心和热情，把大权往贾似道那里一推，纵情享乐去了。

贾似道再一次"肃清"朝堂。他在极短的时间内，把朝

廷上下全换成了自己的亲信，甚至连守门的小吏也要查询一遍，这样，赵宋王朝实际上变成了贾氏的天下。有一次，百官在朝堂议事，不知出于何由，贾似道忽然当着度宗的面怒斥百官说："要不是我的提拔，你们这些人，哪里会有今天的位置！"从这件事可以看出，贾似道公然蔑视度宗，把皇家的官府看成他私人的家宅了。

贾似道当政期间，朝政极其腐败，贪污贿赂之风盛行，卖官鬻爵更是司空见惯。贾似道门庭若市，凡想做官者，都必须巴结上贾似道。为了表示自己的权势，贾似道每五天才坐船经过西湖去上朝一次，连宰相衙门也不去，干脆在自己家里办公，所有文件都要公人送往他家，由他审理签署。实际上，许多事贾似道并不管，只是授意一下，让他的幕僚属吏翁应龙、廖莹中等人办理。这样一来，这小朝廷的政治，比理宗时期就更加衰败了。

对于蒙古人紧攻襄阳的消息，贾似道采取的策略仍是瞒和骗。他不许任何人提起蒙军进攻的事，如果有人谈及此事，他就立刻找个借口将他贬斥。有一次，度宗忧虑地问他："蒙军已围襄阳三年，不知该怎么办？"贾似道却强硬地回答说："蒙军早已被击退，陛下不要听别人的胡言乱语。"并逼迫度宗说出进言之人，度宗无奈，只好说是听一名宫女说的，贾似道也不管是真是假，就将这宫女立即处死。众人看到这种情形，哪里还敢多嘴？

度宗把贾似道依为惟一的靠山。贾似道却又故作姿态，屡屡装出要告老还乡的样子。度宗每次听到贾似道要走，都极为恐慌，一天要派十几个使者去阻拦他，度宗还不放心，竟让使者拦路躺在贾似道的家门口，以防他弃国而走。这是为了什么呢？原来，度宗希望贾似道替他内外操持，他自己好空出时间，纵情享乐。度宗之淫，可列于封建皇帝之首，他不仅把先皇的宫女据为己有，还大选美女，充实后宫。他时刻离不开女人，常令几十个美女簇拥着自己，即使在热丧时期也不例外。一旦淫心荡起，不分场合地点，即便在大庭广众之下或是路边草地，也照淫不误。按当时的宫廷规定，凡头天晚上被皇帝

“幸过”的宫女，第二天必到登记处“谢主龙恩”，以便计算怀孕日期，免得生了杂种。据说，一般每天来登记的有三五人之多，但多时竟达三十余人。

贾似道之淫亦不在度宗之下。度宗把父皇的宫女据为已有，在理学大盛的宋代已属大逆不道，但贾似道居然借度宗的宫女侍宴侍寝。度宗为害一宫，贾似道则为害四方，他连尼姑也不放过，方圆几十里内稍有姿色的妇女几乎被他淫遍。

度宗无度，酒色伐性，在三十五岁的壮年忽然病死。恭帝即位，年仅四岁，由太皇太后谢氏听政。不出几月，蒙古兵就打过长江，逼近临安。在这以前，度宗也想发兵增援襄阳，但因贾似道多方牵制，一直未能成功。襄阳城被围五年，城中士卒以人骨为炊，以纸币做衣服，守将吕文焕见救兵不至，只好出城投降。蒙军在元世祖忽必烈的带领之下，以风卷残云之势，攻下樊城，继续进逼。度宗在日，贾似道紧紧抓住度宗怕死的心理，装腔作势地要求出战，却被度宗死死拖住。贾似道既免了亲临前线之惊怕，又赚了好名声。如今，恭帝即位，元兵猛攻，群臣纷纷要求贾似道出征，他再也使不出计策来推托了。

贾似道胆小如鼠，又贪生怕死，但又不得不硬着头皮去应付。他调动了十三万精兵，从水路出发，来到今天安徽一带，根本不思抗击，只是一味巴结元人，请求议和。他给元丞相伯颜送上礼品，请求割地赔款，但伯颜骂他不守信义，还扣留了使者郝经，拒绝议和，率兵冲击。贾似道几乎未加抵抗，就和几个属下一起乘小船逃走。南宋军队一片混乱，粮草辎重全被元军夺去，军士死伤逃亡不计其数。贾似道的真面目暴露于光天化日之下。

但贾似道回朝之后，继续要弄手腕，牢牢靠定太皇太后谢氏，装出一副忠臣的样子，请求迁都。但他兵败以后，天下舆论哗然，再也掩盖不住，又兼元兵直逼临安，朝野一片震恐，群臣纷纷上书，揭露贾似道的真实面目，要求诛之以谢天下。在强大的压力之后，谢皇后只得把他贬到偏远的广东一带，在押解的路上，被摔死于厕所之中，结束了他恶贯满盈的一生。

小人之智厚黑心术十一：靠近核心

——人就像官仓之鼠，只有到达高位和核心部门，才能有身份有地位有威望。

著名的老鼠哲学来源于李斯的一个偶然发现。有一天，一心想建功立业的李斯看见在厕所中觅食的老鼠，又瘦又小，遇见人或狗就慌忙逃窜，样子显得十分狼狈。再看官仓中的肥鼠，大摇大摆、自由自在地偷吃粮食，遇到人也不慌不忙，一点儿也不害怕。他十分感慨地说：“人之贤不肖，譬如鼠矣，在所自处耳！”认识到人要像官仓之鼠，到达高位和核心部门，才能有身份有地位有威望。后来，老鼠理论便常被一些小

人运用。他们深深懂得，花费同样的力气，所处不同，收获也不同。为了爬到核心领域，权力的顶峰，他们采取各种方法，混到宫廷，来到皇帝身边，专权误国，滥杀无辜。

◎ 魏忠贤自阉入宫，缘“对食”得权

著名的老鼠哲学来源于李斯的一个偶然发现。李斯生于战国末年，年轻时当过小官，对当时现实和自己的处境很不满，一心想建功立业。他看见在厕所中觅食的老鼠，又瘦又小，遇见人或狗就慌忙逃窜，样子显得十分狼狈。再看官仓中的肥鼠，大摇大摆、自由自在地偷吃粮食，遇到人也不慌不忙，一点儿也不害怕。李斯十分感慨地说：“人之贤不肖，譬如鼠矣，在所自处耳！”认识到人要像官仓之鼠，到达高位和核心部门，才能有身份有地位有威望。于是他到齐国去拜荀子为师，专门学习治理国家的学问，期待着到庙堂之上混混运气。最终做到了丞相，辅助秦王统一六国，建立了不朽的功勋。老鼠理论常被一些小人运用。他们深深懂得，花费同样的力气，所处不同，收获也不同。为了爬到核心领域，权力的顶峰，他们采取各种方法，混到宫廷，来到皇帝身边，专权误国，滥杀无辜。魏忠贤就是这样一个高居宫仓中的“老鼠”。

求官之路千万条，走通与否全靠钻劲，钻得巧，钻得妙就能显赫一时，位居人臣。

明朝太监魏忠贤是历史上数一数二的大奸臣，但他出身贫寒，本人又好逸恶劳，酗酒、聚赌，无所不好，是一个市井无赖，由此看来实是求官无“孔”，但魏忠贤为了日后富贵，就自己阉了自己，入宫当了太监，这就是无孔硬钻出一孔。

魏忠贤，河间肃宁（今河北）人，生于明穆宗隆庆二年（1568 年）。魏忠贤自小一副无赖泼皮的品性，从来不务正业，斗鸡走狗、骑马射箭，无所不好，其中最精的一招，就是赌博。年长后娶了一马姓女子，并生了一个女孩，但仍一如既

往，并不改悔。有一次，他又与人赌博，大概是手气不佳，平时是他赢多输少，这次却是只输不赢，不仅将所携之资输个精光，还欠了一屁股债。旁边的诸人嘲笑挖苦，后来又催债太紧，以至气愤难忍。魏忠贤想来想去，觉得自己一无所长，要想出人头地，实在比登天还难。也许是福至心灵，魏忠贤脑中灵光一闪，觉得凭着自己的机灵泼赖劲，如果进宫服侍皇子皇孙、公主王妃什么的，或许可以发迹。他把心一横，自己动手阉割了自己的生殖器，经过一番出生入死的苦熬，终于大功告成，进宫投在了同姓太监魏朝的门下。

魏忠贤既是背负着宏图大志入宫，自然处处用心。他倾力巴结魏朝，和魏朝结为兄弟，讨得了魏朝的欢心。不久，魏朝就把他送到王才人处，让他主管王才人的伙食。王才人是神宗的妃子，熹宗的亲生母亲，他利用办膳的机会，尽可能地接近熹宗。熹宗是一个十分喜欢玩弄小巧东西的人，魏忠贤见他生性爱好嬉游，他就别出心裁，制作或是搜罗了一些狮蛮绣球、双龙赛珠等东西，经常奉献给熹宗，诱导熹宗游乐，弄得熹宗简直离不了魏忠贤。

熹宗即位之后，魏忠贤当然成了心腹太监。就在这时，他遇到了一块绊脚石，这就是他所投靠的魏朝。

原来，魏朝与熹宗的乳母客氏的关系非常密切。客氏年轻守寡，后进宫乳养熹宗，熹宗长大以后，客氏便在宫中闲住。据说客氏长得十分漂亮，又兼年轻，有些耐不住寂寞，但宫中除了太监就是宫女，客氏也无法可想。隶属于司礼监的太监魏朝看准机会，便来引诱客氏。据说魏朝有密术，使自己阉割了的生殖器再次长出，与客氏交欢，两人自此狼狈为奸。当然，魏朝使阳器复生，是不可信的，但与客氏做了“对食者”，却是事实。

所谓“对食”，是古代宫中的一种太监和宫女配合方式。太监净身以后，虽然不具备男子的功能，但仍喜欢接近女子，得宠的太监便可结交一名宫女，由她照顾衣食起居，或者是由

皇上特别赐予，令他们建立家庭。其实这是虚凰假凤，并非真夫妻，称对方为“对食者”，称这种关系为“对食”。魏朝因受宠于熹宗，由熹宗恩准与客氏“对食”。

客氏其人当时在宫中有很大的势力。由于客氏善于讨好，弄得太后十分喜欢她，她十八岁被选入宫，两年后丈夫病死，她就长留宫中，她和熹宗的感情很好，熹宗即位后，就封她为奉圣夫人，其子侯国兴和其弟客光先也被封为锦衣卫千户。

如果能抓住客氏，魏忠贤就能更上一个大台阶，处于核心位置。于是，他翻脸不认魏朝，拼命巴结讨好客氏。魏忠贤长得比魏朝高大健美，又心计百出，善于揣摸女人的心理，很快地得到了客氏的喜欢。

魏忠贤与魏朝两人争风吃醋，竟大打出手。熹宗得知两人争夺客氏，大笑道：“你们两人争一妇人，也有意思，这事我不便强断，还是由客氏自择吧！”客氏选择了魏忠贤。魏朝羞惭而出，被熹宗派到凤阳去看守皇陵，不久就被魏忠贤和客氏害死。

魏忠贤与客氏做了假夫妻，在客氏的支持下，两人施展出了浑身的手段，开始讨好皇帝，攫取权力；网罗党羽，为非作歹。司礼监是掌握宫廷礼仪制度和皇帝奏章的部门，十分重要，而司礼监中的秉笔太监更是“掌笔杆子的”，其位置之重要，可想而知。本来这一职务应由为人正直、做事恭谨而又富于学问的人担任，魏忠贤的品德是否符合要求先不说，可他并不识字，没有这一硬的条件，竟然在客氏的支持下当上了秉笔太监，熹宗的荒唐可想而知，客氏的“能力”也可想而知。

魏忠贤旦夕侍奉于皇帝左右，对熹宗的秉性喜好摸得一清二楚，真可谓对症下药，权势也就逐日大了起来。原来，熹宗皇帝和其他艺术家皇帝、淫棍皇帝、暴君皇帝大不一样，他是一个匠人皇帝，其实这么说还不够，应说他是一个木匠迷皇帝。熹宗确实很聪明；木匠活上的天分尤其高，他不仅能制作一般的木器，还能盖房子，刷油漆。对于一些小的机巧，尤其

喜爱，刀锯斧凿之类，样样精通。他曾在宫中仿照乾清宫造了一座小宫殿，还造了蹴圆堂五间，种种玲珑小玩物，也造了不少。他在引绳削墨的时候，聚精会神，绝不分心，若遇别人打扰，当然就不耐其烦了。魏忠贤总是摸准时刻，趁他沉浸于匠人之乐时去奏事，于是，熹宗就给他一句话："朕知道了，你照章办理就是了。"魏忠贤就可假借君命，肆意胡为。

魏忠贤与客氏二人的行径，也引起了许多内官和大臣的不满。司礼监王安持正不阿，从内廷参劾魏忠贤和客氏，御史从外廷参劾，熹宗无奈，只好让客氏出宫而居，把魏忠贤交给王安诘问。但熹宗平时依靠这两人惯了，无此二人，简直寝不安席，食不甘味。客氏又与魏忠贤设计，害了王安，从此二人更无忧虑。

为了更牢地把握权威，魏忠贤想建立他亲手指挥的军队。他串通外臣，让他们写奏章倡议开内操，经皇上批准，魏忠贤就从锦衣卫中选拔了几千兵士，配备火器，在紫禁城内日夜操练。魏忠贤把自己的亲信安插在军中，牢牢地控制住了军权。这支军队在宫内鸣枪放炮地操练，竟把尚未满月的皇子惊死。后来人数增加到一万多人，势力更加庞大。

一天，熹宗来视察这支军队，魏忠贤就让太监在熹宗的面前试放火铳，不料火铳爆炸，不仅炸烂了太监的手，还差点伤了熹宗。熹宗此人倒也大度，不仅不以为意，还嘻嘻而笑，若无其事。但不知他是真的不在乎呢，还是惧怕魏忠贤。

这二人驾空皇帝，威慑后妃，引起了张皇后的不满。张皇后曾多次训斥客氏，并想将她处死，多亏了熹宗说情解释，客氏才得以保住性命。从此，魏忠贤和客氏对张皇后恨之入骨。他们诬告张皇后不是张国纪的亲生女儿，买通了一个死囚犯，要他供称张皇后是自己所生，见熹宗不信，他俩又诬告张皇后的父亲谋反，并想立客氏的侄女为皇后。又未得逞。客氏侦知张皇后怀孕，就派心腹宫女去做手脚，在替她捶腰时伤及胎气，令张皇后流产。张皇后所生的三男二女，均被魏忠贤害

死，造成了熹宗无后。

至于其他的妃嫔，魏忠贤更是想杀就杀。客氏与光宗的选侍赵氏不睦，魏忠贤就假造了一道圣旨，令她自杀了。冯贵人曾经劝熹宗不要搞什么内操，遭到了魏忠贤的忌恨，就在熹宗面前进言，说她诽谤圣躬，被赐以自杀。熹宗不知此事，经成妃奏知，熹宗也不哀痛，客氏知道了，又把成氏幽禁在别的宫中。裕妃张氏得罪了客氏，客氏就在熹宗面前大进谗言，说她有外遇，怀的是野种。熹宗怀疑，便把她打入冷宫，客氏又从中大做手脚，不让进膳，使之活活饿死。

魏忠贤和客氏不仅肆意伤害后妃，还把熹宗视若无物。天启五年（1625 年）五月十八日，熹宗忽发雅兴，来西苑游玩。正巧魏忠贤和客氏也在游湖，坐的是皇帝的龙船。熹宗来了，魏忠贤不仅不惊慌，反而拒不让船，熹宗也罢了，竟不敢与魏忠贤争执，便命两个小太监划着小船，下湖游乐。魏忠贤的龙船之上鼓乐喧天，酣饮高歌，而皇帝的小船上冷冷清清。真乃皇天不佑善人，忽起一阵大风，把熹宗的小船吹翻，两小太监落水而死，好在皇帝是真龙，不怕水，才爬上岸来。

其实，早就有人提醒过熹宗，只是熹宗执迷不悟罢了。一天，熹宗闲步走进后宫，见张皇后正在读书，便问所读何书，张皇后说："是《史记》中的《赵高传》。"熹宗问当朝之中有无赵高，张皇后说："便是魏忠贤。"熹宗听后，默然不语，此后也无悔悟之举，但张皇后却从此为魏忠贤所恨了。

魏忠贤对内是如此，对外是大力发展组织，网罗党羽，他的死党不仅布满了朝廷，还遍布天下，时人把魏忠贤操纵的内阁称之为"魏家阁老"。他收了许多干儿、义孙，他的干儿、义孙再结党徒，其组织之大，就可想而知了。在魏忠贤的党羽之中，最著名的要数"五虎"、"五彪"、"十狗"、"十孩儿"、"四十孙"等。

"五虎"均是文臣，起参谋作用，包括崔呈秀、田吉、吴淳夫、李夔龙和倪文焕。崔呈秀曾因贪污被御史告发，就投在

了魏忠贤的门下，乞为干儿。魏忠贤一见之下，觉得甚为投缘，就引为心腹，在魏忠贤的扶持下，崔呈秀升任兵部尚书，再迁左都御史，掌握兵权，势倾朝野。其余几人，均由崔呈秀介绍给魏忠贤，拜他为义父，都升至御史、尚书等很高的官职。

“五彪”包括田尔耕、孙云鹤、崔应元，许显纯、杨寰五人。与“五虎”不同的是，他们是武臣，专门替魏忠贤捕人杀人。其中田尔耕最为凶恶，东林党人的一些著名领袖均死于其人之手。他与魏忠贤之侄魏良辅是至交，时人有“大儿田尔耕”之虐称。其余四人或是锦衣卫指挥，或是刑狱之官，都是魏忠贤的杀人工具。

“十狗”包括周应秋、李鲁生、李藩等人，他们或为吏部尚书，或为御史，都是魏忠贤的心腹，其品行也极其低下，做了许多丧尽天良的事情。

魏忠贤对于忠贞朝臣的迫害，主要表现在对东林党人的残酷杀戮上。东林党人由当时朝野之中的一些正直知识分子组成，他们大多学问渊博、品格刚毅，他们多关心政事，忧国忧民，经常聚集谈论国家大事，是当时的“清流”。

右都御史杨涟是东林党人，他见魏忠贤如此专横跋扈，无恶不作，便直言上书熹宗，其书长达一千八百多字，他收集了魏忠贤的二十四大罪，从魏忠贤的出身、品性、经历及所犯罪行等方面进行了详细的揭露。魏忠贤听说了，也很恐惶，急忙跑到熹宗那里哭泣求饶。熹宗十分昏庸，竟命首辅大臣魏广懋写诏叱责杨涟。魏广征措辞十分严厉，把杨涟狠狠地训了一顿。魏忠贤又假装要辞出东厂的职务，请求免去一切官职，出宫居住。熹宗倒觉得他十分可怜，还好好地劝慰了他一顿，要他忠心办事。

熹宗接连数日罢朝，等再上朝时，但见警卫比以前森严了许多，魏大中等人见杨涟的奏章没有见效，便率朝臣七十多人冒死上疏，结果不仅没有撼动魏忠贤，杨涟、左光斗等一些东

林党人全被罢了官。

朝中的许多大臣都十分愤怒，甚至一些闭门不出的老臣也出来上书。工部侍郎万燝上言道：“内廷外朝，只知忠贤，不知陛下，岂可尚留左右。”魏忠贤见了这道奏章，大怒道：“一个小小官儿，也敢太岁头上动土吗？若不严办，哪还了得！”当即假传圣旨，廷杖百余下，未出几日，万燝便伤发而死。

后来，魏忠贤又借翻前朝旧案之机，诬蔑他们接受贿赂，迫害杨涟等东林党人，杨涟、左光斗、魏大中、周朝瑞、袁化中、顾大章六人被打死在狱中。杨涟死日，土囊压身，铁钉贯耳，其状惨不忍睹。天启六年（1626年），魏忠贤又逮捕了东林党首领高攀龙、周起元、周顺昌等七人，高攀龙投水自杀，其余六人被杀害，史称杨涟等人为“前六君子”，高攀龙等人为“后七君子”。即便对已故的东林党人，也追夺封诰，东林党遭受了极其残酷的镇压。

株连所及，连别人称赞附和弹劾魏忠贤也不可。中书吴怀贤曾在读劾奏魏忠贤的奏章时击节赞叹，被家奴告发，结果被抄家杀头。百姓言语之间冲犯了魏忠贤，当然也不会逃脱此厄，被剥皮、割舌的百姓不计其数，以至路人相逢不敢言语，只能以目相示。

魏忠贤的这种残酷的镇压，连普通的百姓都奋起反抗。当魏忠贤派人去苏州一代逮捕“后七君子”一些人时，苏州人竟举行了规模巨大的反抗活动，许多人涌上街头，把捕人的锦衣卫摔夺下马，魏忠贤的同党、太守毛一鹭吓得躲到厕所里才免于苏州人的痛打。当然，后来魏忠贤对反抗者又进行了大肆的逮捕和杀戮。

魏忠贤气焰薰天，其同党对他的吹捧，也达到了登峰造极、无以复加的地步。在奏疏中凡提到他的地方，都不敢直称其名，而称“厂臣”，内阁拟旨之时，竟称“朕与厂臣”，把魏忠贤与皇帝并称，魏忠贤也俨然以皇帝自居，无丝毫谦退之

举。

每年的正月三十日是魏忠贤的生日，这一天，正是他的徒子徒孙、大小走狗献殷勤、表忠心的大好时机。过了正月十五的元宵节，另一个重大的节日就是魏忠贤的生日了，许多无耻之徒忙着替他准备寿礼，往魏家送礼的人，更是络绎不绝，相望于道路。魏忠贤家每天早上出来开启大门，都见大门外的寿礼堆积如山，其上写着送礼者的姓名，其阿谀奉承之辞，不可尽道，这都是那些不能直人其门者的无奈之举，至于能够登上魏忠贤门槛的人，也同样难以计数了。

魏忠贤自称“九千岁”，到祝寿这天，官员们拥挤不堪，争相趋拜，踩掉了鞋子，扯破了衣服，自不是什么新鲜事。祝寿的人恨不得显出自己的声音最高，自己的最为情真意切，你喊一句“九千岁爷爷”，我就高喊“九千九百岁爷爷”，与“万岁皇帝”，相去只有一百岁。

魏忠贤如此，客氏也不遑多让。客氏白天在宫中与魏忠贤密谋害人，晚上必回自己家里居住，据载还养了不少面首，就是朝中的大官，也有许多人供她淫乐。每天晚上回去时，侍从如云，灯火照耀如同白昼，其仪仗不减御驾。她的梳洗妆扮、饮食起居有大批的丫环仆妇照料，其娇奢淫逸，宫中不及。她每天到家，家中的仆妇都要轮次叩头，或称老太太，或称千岁，其排场尊荣，皇后太后犹有不及。据说客氏得获膳食秘诀，凡是熹宗的膳食，唯经她亲自调制，方才合口，所以客氏能够专宠不衰。

魏忠贤与客氏“夫妇”可谓当世第一对夫妻了！

所谓物极必反，魏忠贤与客氏正在大做美梦时，熹宗于1628年（天启7年）忽然去世。熹宗无子，遗诏由五弟信王朱由检继位，是为思宗。魏忠贤一伙立刻觉得失去了靠山，惶惶不可终日。

思宗（年号崇祯）还算是一个明白人，与熹宗的沉迷软弱很不相同，他倒是有些刚愎自用，因此，从性格上讲，他不

易像熹宗那样被人操持。据说魏忠贤曾想篡位，但其死党们以为时机尚不成熟，就未下手。但思宗却很果断，继位后两月就罢了魏忠贤的死党、兵部尚书崔呈秀的官。这样一来，魏忠贤谋逆的希望就更化为泡影，他的党徒都是些趋炎附势之徒，一见此情，立即分崩离析，各求自保。

首先向思宗奏劾魏忠贤的是他的同党，其后东林党人又大举奏劾，魏阉的罪状举不胜举，就是有一百条命也难抵其罪。直到这时，魏忠贤还心存幻想，求人去向思宗说情，当然遭到了思宗的严厉拒斥。这年十一月，下令魏忠贤去凤阳安置，未到任所，又下令逮捕。走到半途的魏忠贤和干儿子魏朝钦听到这一一消息，知道再无生望，便上吊自杀了。思宗并不罢休，下令分解魏忠贤的尸首，把他的头悬挂在魏忠贤的老家河间府的城门上示众。

客氏当然亦无好下场。思宗下令，把客氏在洗衣房中活活用鞭子打死。同时诛杀魏忠贤的死党魏良辅（魏忠贤之侄）、侯国兴（客氏之子）、客光先（客氏之弟）等人，抄没其家产，对于遍布全国的魏忠贤的党羽也来了一个大搜查，按罪论律，杀头、抄家、罢官、贬谪各有差等，魏阉之党从此得以肃清。

◎ 向上司汇报是晋升之道

即经常向上司汇报思想、工作，特别是文字上的“小报告”，以取得上司的宠爱而得以晋升。这是一种行之普遍有效的晋升方法。通过汇报可以表示自己的亲近和忠诚，同时也可以通过在汇报中就解决某些问题提出建议而表现自己的才能，获得上司的赏识；进一步还可以对上司的决策施加影响。

汤恩伯是国民党将领，用“臭名昭著”来形容他，是再合适不过的了。此人在国民党内名声不佳：他官大架子也大，傲气十足，不把其他将领放在眼里，是个令人讨厌的家伙。他

是军人，可更是小人，喜好打小报告和告密，是个令人惧怕的家伙。他手握重兵，只对蒋介石一人负责，对上敢顶，对下敢压，是个心狠手毒的家伙。此人在历史上更是劣迹斑斑、罪行累累；就外交来讲，他对日妥协，无原则地宽待日本战争贩子和战俘，严重损害国家利益；就内政来讲，他为非作歹，涂炭百姓，搞得民怨沸腾，民不聊生；就政治来讲，他反对进步，镇压人民革命运动，成为人民的凶恶敌人；就军事来说，他一直把人民军队当成自己的对手，较量到国民党失败的最后一刻。可以说汤氏一生是坏事做尽，罪不容诛。

就这样一个臭名昭著、劣迹斑斑的家伙，竟然成了蒋介石的宠臣、国民党的要人、南京政府的封疆大吏，有些军政头目，如顾祝同、陈诚对他还十分欣赏，汤恩伯在国民党军界还有一定的地位和影响，他的起家，则完全是靠蒋介石的提拔。如果说蒋介石的军事助手何应钦、顾祝同、陈诚等人和胡宗南、关麟征、黄杰等黄埔系骨干，在大革命时曾在巩固广东革命根据地的战斗中各有成功，为蒋所看中的话，那么汤恩伯在这方面却是空白。可他在蒋介石的关照下，当官之顺，升官之快，官品之高，使同行们目瞪口呆。当汤氏跨入国民党军界当官一马领先时，已经跟着蒋介石南征北战数年的黄埔门生和其他将领，难免有愤愤不满之心，因惧于蒋介石的威严而礼让三分，只有望汤兴叹，自叹不如。因此可以说汤恩伯是国民党官场上一颗奇怪的星。

汤氏原名克勤，取克己、勤奋之意；字恩伯，取有恩思报之意。光绪二十六年（1900 年）出生于浙江武义县汤村镇。汤家在当地也算名门，祖辈为读书人，堪称书香门第。遗憾的是科举场上并无所获，屡试不中，汤家无炫耀之处。先辈的遭遇使得他虽为儒家之子却不愿再走父辈的习文之路，改为习武。

1918 年汤恩伯离开家乡，凭着扎实的文化基础，考上浙江省立体育专科学校。此校出过多少专业人才暂且不论，可出

过国民党的高级将领除汤氏外，还有陈诚，该校名声由此而起。1920年毕业后考进闽浙军讲武堂。次年毕业离校，他来到浙军服务，出任排长。1922年春，他东渡日本留学，考入东京明治大学法科，主攻政治和经济，远离军事专业。虽然在攻读大学本科，可汤恩伯想从军，目标是盯着对中国许多青年军人很有吸引力的日本陆军士官学校。

该校从创办到日本投降，招收本国学生断断续续有五十八期之多，毕业学生有数万人。至侵华前非皇族成员毕业生当上大将的就有八十七人之多。侵华的罪魁祸首也大部出于此校。“陆士”招收中国学生起于清光绪二十六年（1900年），日俄战争前共招收三期，到抗战爆发共有二十八期。中国的“陆士”毕业生后来成为国民党高级军事将领三大来源之一，与保定军官学校、黄埔军校并列。这批留学日本陆军士官学校的中国学生在中国近现代军事史上占有重要地位，出过许多名将。如一期生铁良、吴禄贞；二期生良弼、蓝天蔚；三期生许崇智、蔡锷；四期生蒋作宾、方声涛；五期生何成浚、陈仪；六期生孙传芳、阎锡山；七期生吴思豫、徐树铮；八期生张辉瓒、杨宇霆；九期生臧式毅；十期生蒋介石、张群；十一期生何应钦、朱绍良；十二期生钱大钧、何柱国，以及以后各期的黄国书、罗广文、孙元良、钮先铭等人。这所现代军事学校，当然成为汤恩伯向往的地方。

他进校并不顺利，虽说汤已在日本明治大学学习，可没有政界名人或军界大员推荐作保的话进不了士官学校。1925年3月他特意赶回上海，写信给东南军阀孙传芳，请求保举。孙传芳未予理睬。汤氏碰壁后，听取留日同学徐元樵的建议，登门拜访素不相识的浙江第1师师长陈仪。陈仪爱才心切，对汤的志向大加赞赏，同意以师长和陆士校友的身份，向日方保荐汤恩伯和提供路费。汤恩伯这才夙愿实现，进入士官学校十八期步科，迈出一生仕途中决定性的一步。为感谢陈仪，他易字为名，由“克勤”改为“恩伯”，以纪念恩人德泽。尽管他已几

进校门，军事、文化都已学过不少，可在士校里学习成绩并不理想，最后还是靠日本教官、后任侵华军总司令的冈村宁次的关照，才得以蒙混过关，所以冈村就成了他的第二个恩师。

自清末、北洋至南京政府，日本“陆士”的毕业生是普遍受中国军界欢迎的人才，再加上每期的毕业生人数又少，他们一回到国内就立即成为中央政府军和各地方实力派的座上宾。到蒋介石主政后，对“陆士”校友更加看重，不少毕业生成为国民党的军事主官和部门主管。即使是新近学成归国的学生，也大都被蒋介石安排到身边服务，随时加以提拔，汤也如此。为此蒋介石成为汤恩伯的第三个恩人，也是使汤受益最大、汤一生报效的恩人。

1927 年夏天，汤恩伯毕业后离日归国，来到蒋介石的国民军总司令部担任参谋，开始结识蒋总司令。在大陆时期蒋介石任命的担任过战略方面军总司令的将领里边，资历最浅、和蒋介石来往时间最短的就是汤氏。说浅，他参加蒋介石阵营已是蒋执政南京政府后，面其他出任过师、军长的军人，大都在大革命时期、国民党改组前后就已参加国民军或考人黄埔军校，没有参加过两次东征的已经算晚，北伐进军中当兵的军人几乎没有什么指望能当上高级将领，汤恩伯是个例外。他和平定商团叛乱、平定刘震寰及杨希闵叛乱、东征、南征、北伐等一系列国民军的战斗无缘，无资历可言。说短，蒋介石重用的高级将领里，有人早在辛亥革命时期就已和蒋来往，如何应钦、朱绍良等人；有人也在护法时期就已和蒋来往，如顾祝同、刘峙等人；最多的是在国民革命时期就已和蒋来往，如黄埔系成员。也就是说在蒋介石建立南京政府之前，他们已和蒋介石共患难共享乐。相比之下，汤恩伯朝见蒋介石、与蒋往来显得较晚。

在总司令部里，军装永远笔挺、外表一尘不染的汤恩伯特别引人注目，尤其是受到先后求学于保定陆军速成学堂和日本陆军士官学校、执教于黄埔军校、同样注重军容仪表的蒋介石

的注意。除外表外，引起蒋介石注意的另一事因是汤恩伯这个人脑子很活，时常就一些军政要事提出自己的意见，通过不正常的渠道直送蒋介石，开初蒋介石不以为然，时间久了还挺赏识。蒋汤热线是汤晋升的最佳路线。送给蒋介石的材料，有谈军机大事，有谈社会问题，也有坑陷他人的小报告，尤其是后者在国民党上层颇有名气。而蒋介石偏是个对助手、部下富有猜疑心之人，助手和部下中也确有不少欺上瞒下、报喜不报忧之徒，故蒋对多少说一点真话、道一点真情的“汤氏文件”，越来越相信，比正式送上来的文件还看重，汤恩伯因此而走红。

没过数月他升为作战科长，主管全军作战、训练计划起草和实施。论军事才华，他的军事理论要比实践好，训练要比实践强。行家和同行对汤的评价是：战前冷静，或攻或守或进或跑安排得头头是道；战时慌张，一打响就陷于混乱状态，不知所措；战后清醒，为失责、战败、损兵折将寻找理由，推卸责任。所以尽管他主管过全军作战计划的起草，后来带过几十万大军，却是一个蹩脚的统帅和军事家。他军事生涯中为数不多的胜仗，都是靠优势兵力、猛打猛攻和伤亡惨重换来的，而不是靠指挥艺术和军事造诣。论水平而言，在国民党军界上层他是个二三流将才，就这样一个人，二十余年中一直被蒋介石当成宝贝。

汤恩伯在司令部任职时间不长，后到由广州新近迁南京的陆军军官学校任职。此校前期办在广州黄埔，第六期学生中有一部分随北伐军一起行动。蒋介石占领南京建立反动统治后，随军到宁的这批学生就成为军校南京阶段的第一批学生。军校两地办学，一分为二，需要增加大批教官和管理人员。蒋介石又特别重视军校，视军校为培养自己嫡系干部的摇篮，自黄埔军校办起，就挑选自己所信任的军人去军校任职。他的亲信、高级军事助手几乎全部在军校中任过教或受过训。汤恩伯也来到军校，出任管理干部，担任第六期学生总队大队长。任内搬

来洋人的军事理论，结合国民党军队实际，写出《步兵连教练之研究》一稿。此书送到蒋介石手中，大受赞赏。

蒋介石为把此文的理论变成实践，把汤调升军官团副团长，负责初、中级军官训练，以加强连、营制式训练。从训练所需要的理论和口才来说，汤恩伯是块好料子，他纸上谈兵的理论，滔滔不绝的口才，在军界上层人士中堪称一绝。

在军校里，汤恩伯遇到第四个恩人是军校教育长张治中将军。张将军十分佩服汤恩伯的才华，大有汤在军校屈才之感，故极力推荐，要汤带兵作战。1929 年春，汤恩伯升为教导第二师第一旅旅长。此时的“教导师”非一般军队，两个教导师是最受蒋介石宠爱的嫡系军队之一，是蒋介石掌握政权、“统一”全国后按照现代军队的建制和培养方式组建的军队。官经过多次挑选，兵经过严格训练，武器优良、齐全，经常担当给其他军队作示范表演的任务，汤的师长就是以教育长身份兼职于二师的张治中。汤恩伯出任第一旅旅长，可见蒋介石对他的信任。

在蒋的眼里，汤恩伯是个经过系统教育，具有相当理论基础的出色军事家。此时蒋介石需要大批军事干部和党政干部，自己重用的来自日本士官学校、保定军校的“准黄埔系”人数有限，蒋介石在北伐时，先是只有一个军后是只有一个集团军，那时，还算人才济济，可以对付。可是“四一二政变”之后，中央军事指挥体系和中央系统都要换上可靠的人，光靠以前这批人无论是质量还是数量都是不够的。蒋自己培养的黄埔弟子，即使是一期生，也只有几年时间，不可能大量整批走上高级指挥岗位。所以在用人问题上正处于青黄不接时期，蒋发现汤恩伯这样一个“人才”，立即予以破格提拔。汤一跃而为中央军的重点旅旅长，此时认识蒋介石还不到两年，他的晋升在国民党军界是个奇迹。

出任旅长不到半年，汤恩伯调升陆军第四师副师长兼第十旅旅长。此职对其来说异常重要，虽说是副师长，可成为在国

民党军队里自成一系的开端。四师和他后来任职执掌的八十九师以及十三军，成为他的基本队伍和势力范围。一方面这些部队是蒋介石所倚重的精锐之师，另一方面又是别人无法插手的汤氏王国。中原大战起，为对付第一次倒蒋大联合，蒋介石几乎出动全部机动兵力，开赴前线同冯玉祥、阎锡山、李宗仁的数十万大军较量。第四师也被拉到山东战场，参加胶济路方面的作战。在前线，四师一是参战，对付连战皆捷的晋军，可汤恩伯部并未投入作战；二是督战，因主持山东军事、第一军团总指挥韩复榘面对倒蒋晋军，无心抵抗，逃往胶东，蒋介石派出中央军前来增援。名为增援，实为逼实力并未受损的韩复榘反攻，果然韩部和中央军联合起来一举扭转胶济线上的被动局面，使得胶济线成为山东战场最早反攻的区域，山东战场成为中原战场最早的反攻地区。

中原大战结束，汤恩伯调升陆军第二师中将师长。陆二师在国民党建军史上占有重要地位，它的前身是第一集团军第九军，第九军的前身是国民革命第一军第三师。三师创建于大革命时期，是继一师、二师之后建立起来的又一支以黄埔学生为骨干的新式军队。从广州时期起，3 师就成为蒋介石的精锐之一。南征北战，为蒋介石反动统治的建立和巩固立下汗马功劳。三师师长、九军军长、二师师长（1929 年初在编遣中九军改编为二师）均为蒋介石的主要军事助手、准黄埔系头目顾祝同。到中原大战结束，顾祝同已经数度升迁，高奏凯歌，出没于蒋介石左右和军事指挥中枢，第二师交给汤氏执掌，这件事本身说明汤的地位之高。当然此时蒋介石授予的中将、少将、师长、军长已经不少，可像汤那样年龄三十出头，跨入中央军才三年余，又是师长、又是中将，在当时是个例外。

■ 小人之智厚黑心术十二：制造矛盾

——制造矛盾就能制造机会。小人制造矛盾的智慧不可谓不高。他时时刻刻盯着别人的细节，随时准备打一个楔子在里面。

制造矛盾就能制造机会。小人制造矛盾的智慧不可谓不高。他时时刻刻盯着别人的细节，随时准备打一个楔子在里面。英雄从总体的宏观的角度看待解决问题，小人从局部的微观的角度看待解决问题。比如，小人可以轻而易举地从最最细枝末节的一个举动把一个人排挤掉。英雄像太阳一样，发热发光，排山倒海般解决问题；小人则不同，他总想四两拨千斤，从小处着眼，姿态很低，轻而易举地达到自己的目的。与人交谈，则总是揣摩人的心理活动，探听别人的隐私，打听小道消息，等等。进人别人的环境，则眼光游离不定，四处乱瞅，总

想发现点什么。这就是他的特点，像蛔虫一样。

◎ 挑拨离间

挑拨离间就是想方设法破坏异己与那些同异己比较亲密的人之间的关系，使他们的关系由亲密转向生疏，由信任变为猜疑，扩大两者之间的矛盾，增加两者之间的不信任。挑拨离间，是小人常用的手腕之一。

小人制造矛盾的智慧不可谓不高。他时时刻刻盯着别人的细节，随时准备打一个楔子在里面。英雄从总体的宏观的角度看待解决问题，小人从局部的微观的角度看待解决问题。比如，小人可以轻而易举地从最最细枝末节的一个举动把一个人排挤掉。英雄像太阳一样，发热发光，排山倒海般解决问题；小人则不同，他总想四两拨千斤，从小处着眼，姿态很低，轻而易举地达到自己的目的。与人交谈，则总是揣摩人的心理活动，探听别人的隐私，打听小道消息，等等。进人别人的环境，则眼光游离不定，四处乱瞅，总想发现点什么。这就是他的特点，像蛔虫一样。

在打击异己时，就不会有人给异己以大力支援，因为那些原本可能会给异己大力支援的人早在小人的挑拨离间之下，不再信任他们。

更有甚者，那些原本和小人的异己关系紧密的人还可能对小人的异己产生怨恨之情，而小人有时正是利用这种怨恨之情让他们自相残杀，从而得渔翁之利。

欧洲流传着这样一则往事，数百年来一直亲如一家的一个和睦村庄，突然产生了邻里关系的无穷麻烦，本来一见面都要真诚地道一声“早安”的村民们，现在都怒目相向。没过多久，几乎家家户户都成了仇敌，挑衅、殴斗、报复、诅咒天天充斥其间，大家都在想方设法准备逃离这个可怖的深渊。可能是教堂的神父产生了疑惑吧，花了很多精力调查缘由，终于真相大白，原来不久前刚搬到村子里来的一位巡警的妻子是个爱搬弄是非的长舌妇，全部恶果都来自于她不负责任的窃窃私

语。村民知道上了当，不再理这个女人，她后来很快也搬走了。但是万万没有想到，村民间的和睦关系再也无法修复。解除了一些误会，澄清了一些谣言，表层关系不再紧张，然而从此以后，人们的笑脸不再自然，既便在礼貌的言词背后也有一双看不见的疑虑眼睛在晃动。大家很少往来，一到夜间，早早地关起门来，谁也不理谁。

这种制造矛盾和纠纷的本领，在小人那里有着特别的用处。依靠这个本领，他们可以加官进爵，可以窃权误国，可以打击异己，可以滥杀无辜。

唐朝奸相李林甫为相期间，嫉贤妒能，眦睚必报，整日不琢磨事，专琢磨人。他琢磨哪些人呢？大凡声望功业出己右者，皇上厚待者，势位将逼己者，才名显于时者，均在“琢磨”之列。

表面上看，李林甫甜言蜜语，好像很关心人，实际上，暗藏杀机，有自己的险恶用心。他常常挑拨他所反对的人之间的关系，制造矛盾，各个击破；或在两败俱伤时，坐收渔利。户部尚书裴宽，平时为皇上所器重，李林甫怕他有一天人相，威胁自己，便设法阻拦之。刑部尚书裴敦复“平贼有功”，皇上表彰了他，李林甫心内忌之。二裴之间本有矛盾，他总算从中找到了缺口。

李林甫怂恿裴敦复买通杨玉环的姐姐，在皇上面前说裴宽的坏话，致使裴宽坐贬为睢阳太守。接着，李林甫又采取明科暗降的手法，借口裴敦复有战功，奏请皇上让他充任岭南王府经略使。裴敦复不太乐意，稍稍迟疑，没有及时赴任，则被李林甫反奏一状，坐“逗留京师”，贬为淄川太守。就这样，李林甫在不到一年的时间里就把裴宽和裴敦复赶出京城，何谈人相？

司马迁的《史记》中记载了发生在公元前 527 年的一件事。那年，楚国的楚平王要为自己的儿子娶一门媳妇，选中的姑娘在秦国，于是就派出一名叫费无忌的大夫前去迎娶。费无忌看到姑娘长得极其漂亮，眼睛一转，就开始在半道上动脑筋了。费无忌想，如此漂亮的姑娘应该献给正当盛年的楚平王。

尽管太子娶亲的事已经国人皆知，尽管迎娶的车队已经逼近国都，尽管楚宫里的仪式已经准备妥当，费无忌还是骑了一匹快马抢先直奔王宫，对楚平王描述了秦姑娘的美丽，说反正太子此刻与这位姑娘尚未见面，大王何不先娶了她，以后再为太子找一门好的呢。楚平王好色，被费无忌说动了心，但又觉得事关国家社稷的形象和承传，必须小心从事，就重重拜托费无忌一手操办。三下两下，这位原想来做太子夫人的姑娘，转眼成了公公楚平王的妃子。

费无忌巧施妙手，为楚平王纳来一位貌若天仙的妃子，自然哄得国君高兴得不得了，从此深得楚平王的宠幸。费无忌此时虽然春风得意，但内心里却一直惴惴不安，因为他清楚这件事对太子建来说无疑是重大的屈辱，太子建无力跟父王讨得公平，将来即位后肯定会车裂他费无忌以泄心中怒气。一想到这里费无忌就夜不能寐，好容易睡了也是恶梦不断，常常惊得一身冷汗。为了能够高枕无忧，费无忌决定设计谋害太子，以清除心头的这处大患。

首先，费无忌要想办法让太子远离王宫，先图个眼不见心不烦的清静。于是他就对楚平王说：“晋国之所以能够称霸，是因为他们靠近中原；我们楚国处于偏僻的南方，很难和晋国抗衡。我发现城父（今河南宝丰东）是通过中原的大门，如果在此地扩建城墙，扩充军备，再派强干的太子建前去驻守，这样太子和君王一南一北控制国土，就便于向中原扩展，进而称霸天下了。”楚平王听了费无忌的一番高论，认为很有道理，就命太子建驻守城父，派伍奢跟着他。

费无忌把太子支到了远离国都的边疆，初步达到了自己的目的。但是太子建一天不死，他的忧虑就一天不能消除，因此又日夜在楚王面前毁谤太子建，说：“自从我把秦国女子送进您的后宫，太子就非常怨恨我，对您也有埋怨，您可要多少有些戒备啊！”费无忌不时地这样吹风，搞得楚平王也六神无主起来。费无忌抓紧时机，诬告太子建在城父独揽兵权，渐生叛逆之心，准备勾结齐晋两国将方城山以外的地方控制起来，自

立为王，背叛楚国。楚平王本对太子建有了戒备，就听信了费无忌的谗言，召回伍奢查究这件事。伍奢知道是费无忌谗害太子，就对楚平王说："大王怎么能听信小臣的话呢？先前大王听信谗言收纳了太子建的未婚妻，这已经够严重的了，现在怎么能再听信谗言以致葬送了父子之情呢？"伍奢的这一席话可谓字字中的，切中要害，说得楚平王也有些狐疑。费无忌赶忙劝谏，说："伍奢乃太子叛乱的死党，大王怎能听他胡言乱语？现在大王不铲除太子，等到他叛乱之时就后悔都来不及了！"费无忌的劝谏终于使楚平王下了决心，把伍奢拘禁起来，又派人去暗杀太子建。

由于朝中正直之士的事先通知，太子建带着儿子公子胜连夜逃往宋国，后又来到晋国，与伍奢的儿子伍子胥一起共谋复仇大计。连绵战火就此揭开了序幕，给各国百姓带来了深重的灾难。

费无忌谗害太子，迫使他出逃，虽然得到楚平王的支持，但国人对他的真面目却看得很清楚；再加上由于要找费无忌报仇，太子建多次帮助吴国打败楚国，弄得国无宁日，因此楚国人十分恨他。公元前515年，令尹子常为了取悦国人，就杀了费无忌。费无忌用尽心思，最终没能安享荣华，反面落了个身与名俱灭的悲惨下场。

费无忌伤害太子建，胆小的本质决定了他不可能中止这种伤害，必欲将太子建置于死地而后快，否则被伤害者可能的报复行动会令他寝食难安、夜不能寐，甚至会逼得他发疯。费无忌的这种作为是典型的小人作为，而胆小的小人一旦走入了报复他人同时又害怕被人报复的怪圈后就几乎没有了走出来的可能性，这种内心的焦虑会增加他的神经质乃至于歇斯底里般的情绪波动，同时也会让他变得越来越冷酷无情，在小人的人生道路上越走越远，直至成为社会群体中不可救药的破坏性力量中的一员。小人"修炼"到了这个境界，也就使人愈发不可得罪了。

◎ 见缝插针

秦桧，字会之，生于1090年（宋哲宗元佑五年），江宁

人。其父是一个七品县令，由于出身低微，秦桧早年生活较为坎坷，曾经当过乡村教师，他对这一职业可谓牢骚满腹，曾怨愤道："若得水田三百亩，这番不做猢狲王"。在徽、钦二帝被擒时，他已官至御史中丞，已算是个不小的权臣了。他到底靠什么飞黄腾达起来的呢？秦桧的发迹离不开"矛盾"二字，首先是利用了宋金之间的矛盾，其次是制造利用了老皇帝与新皇帝之间的矛盾，第三是制造利用了君臣、臣臣之间的矛盾。

公元1126年，钦宗即位掌权未过多久，金军副元帅斡离不就带兵包围了汴京（今河南开封），宋钦宗慌了手脚，准备车驾，企图逃走。主战派李纲等人看见，连忙劝阻，要求钦宗留下，以安定人心。钦宗虽然留下了，但极为软弱，倾向于主和派的意见。当时，斡离不提出了如下的议和条件：（一）输金五百万两，银五千万两，牛马万头，绸缎一百万匹。（二）尊称金帝为伯父，要钦宗做侄皇帝。（三）割让中山、太原、河间三镇。对于金人的苛刻条款，北宋朝廷内部展开了激烈的争论，尤其是割地问题，关系到国防大计，尤为敏感。这时的秦桧，尚未露出卖国贼的嘴脸，他主张只能割燕山一路，余地不能割。在作为使者与金人谈判的过程中，秦桧也还能坚持上述意见，回北宋后又升为殿中侍御史、左司谏。

1127年，粘罕与斡离不会师于东京城下，钦宗遍调四方兵力救援京师，但终因兵微将寡，且远水不解近渴，东京城被金人攻破，徽、钦二帝被掠。1127年3月7日，金人立北宋遗臣张邦昌为"大楚"皇帝，以取代北宋政权。这时的秦桧，还有正直之心，他认为，若立张邦昌为帝，"则京师之民可服，天下之民不可服；京师之宗子可灭，天下之宗子不可灭"。天下英雄必会群起而讨之，张邦昌也不会长久。金人不听，秦桧反对立张邦昌为帝，被粘罕和斡离不捉去。

在被金捉去的第一年里，秦桧侍奉徽、钦二帝，尚未见有什么劣迹。不久，徽宗听说康王赵构即位，便修书与金世宗议和，并派秦桧前往。金世宗留下了秦桧，并把他转送给自己的弟弟挞懒，从此，秦桧神差鬼使一般，追随挞懒，成为挞懒的忠实仆人，

在挞懒被杀后，他仍忠于金国，以出卖南宋为己任。

1130 年，挞懒带兵攻打南宋的北方重镇正阳（即今江苏的淮安），带秦桧一同前往，其意是放秦桧南归。当时有人问挞懒为什么把秦桧放回去，挞懒说：“我曾经多次把秦桧放在军前考验，觉得这个人表面上有些不驯服，可内心里总能委曲求全，做事很合我的意愿。如今要灭亡南宋，只靠武力还不够，还应该内外夹攻，里应外合，如果秦桧能在南宋朝廷中做个内应，我们取南宋岂不是容易的多了吗?”他这番话说服了众人。

秦桧与他的夫人王氏一起“逃”回南宋，在路过涟水时，被南宋水寨统领丁祀抓住，要杀死他。秦桧慌乱说：“我是前朝的御史中丞秦桧，你们应该知道我!”这时，船中的一穷秀才上来凑趣，装作认识他的样子，一见面就大作其揖说：“中丞回来了，这些年辛苦了!”并与他亲密交谈。丁祀见有人认识他，便送他到了朝廷，就这样，秦桧回到了南宋。

但对于他的归来，大多数人持怀疑态度。因为秦桧说自己杀死了看守人员，自己和王氏连逃了二千八百里，回归南宋，朝中许多大臣认为这不太可能，一路之上，金人盘查严密，岂容一对汉人夫妇自由往来？再问起同被俘获的朝臣情况，他也支吾不清，有许多地方不符实情。秦桧的密友、宰相范宗尹和李回都极力为他辩护，再加上在前朝给人留下的较好的印象，高宗赵构还是很信任他。

宋高宗赵构的政府一诞生，历史就决定了其尴尬的命运。其一，当时北宋灭亡，南宋危险，朝野上下抗金情绪高涨，为了收拢人心，高宗要表示抗金，要做出抗金的姿态来。其二，他又不愿意坚决同金人作战，其道理很简单，万一打败了金国，徽、钦二帝还朝，他的皇帝就做不成了。其三，宋朝一直重文轻武，如果积极抗金，许多将领可能就会趁机壮大势力，形成尾大不掉之势，甚至比金人还可怕。在这种情况下，宋高宗的南宋王朝必然是先做做抗金的样子，然后再妥协投降。这种状况，就被秦桧利用了。

秦桧回到南宋之时，宋高宗早已惶惶然如丧家之犬。他先

被苗傅、刘正彦两位将军带兵闯进宫去杀人威逼，要求他让皇位于太子，由太后听政，后幸得张浚等人起兵讨伐苗、刘二将，他才得以复位。金兵即攻克扬州之后，高宗慌忙逃到镇江，后又逃到临安，再逃至明州、越州。这时，秦桧携带妻奴来到越州，见到高宗。秦桧介绍了徽、钦二帝在金国的情况，并献上了早已准备好的《与挞懒求和书》。高宗正被金兵追得无立足之地，见到了秦桧，仿佛见到了救命稻草一般，况且秦桧又自吹跟随挞懒数年，深谙挞懒秉性，信函一到，必能议和成功。在召见秦桧后不久，高宗竟与人说道："桧忠朴过人，与其一谈，朕高兴得夜不能寐。"

秦桧在做了礼部尚书、参知政事以后，更加体会高宗的心意，弄得高宗心中十分熨贴，在1131年又被提升为右相。这时，秦桧提出了"南人归南，北人归北"的策略；按照这一观点，就等于把北方的土地拱手送给了金人。当时，南宋军队中的将领主要是由河北、山东等地的军人组成，这些人不愿回去受金人的统治，因而，他这一策略遭到了广泛的反对。秦桧为了解决这一问题，又具体提出了"二策"，即以南宋的河北人归还给金国，中原人送给刘豫（刘豫是金人建立的傀儡政权）。他这"二策"果然轰动了朝野，弄得大臣士民纷纷公开反抗。在强大的舆论压力之下，高宗不得不于1132年的6月，以专主和议、植党专权的罪名罢免了秦桧的宰相职务。后来，金人的使节来到南宋，提出的议和方法竟与秦桧的主张如出一辙，由此可以看出秦桧是早与金人串通好了的。

秦桧被罢相之后，采取的方式是静观以待其变。他深深地知道，金人灭亡南宋的决心是不会改变的，南宋迟早还会主张议和，他也就会被重新起用。果然，在1135年，金主粘罕死，其弟挞懒得势，过了几年，挞懒又恃兵威胁南宋，早已被吓破了胆的宋高宗，又起用了秦桧为相，让他主持议和。对于任秦桧为相，朝廷上的许多正直大臣表示忧虑，许多人上书劝阻，但高宗企图让秦桧来往于两国之间，救护南宋小朝廷。

1138年（高宗绍兴八年）五月，金人再派来使，重申前几次

提出的议和条件，态度十分蛮横强硬。秦桧见高宗态度明朗，形势在逐步朝有利于自己的方面发展，他就准备不顾群臣，只抓住高宗一人，强行推行议和政策。在与金人谈判的前夕，秦桧再来试探高宗，也再三地促成他下定与金人和谈的决心。在几次朝会之后，秦桧都是一个人独自留下来与高宗密谈。

第一次密谈时，秦桧说："臣僚们多是畏首畏尾的人，不足以与他们讨论大事，和议之事，请陛下只与我一人商议决断，不要让其他的人干预。不知可否？"高宗说："我只派你一个人来主持此事。"秦桧又说："我对这件事是有信心的，只是不知陛下是否下定了决心。请陛下考虑三天再定，免得我行事时有不方便之处。"

过了三天，他们进行了第二次谈话。高宗说："我的信心已经很坚定了！"秦桧说："我恐怕还有考虑不周，别的方面还有不方便之处，请陛下再考虑三天！"

又过了三天，他们进行了第三次密谈，秦桧觉得高宗的信心不再动摇了，就去坚定地实行他的投降方针。

秦桧先拿出他准备好的议和方案，让高宗签了字，然后一个人主持议和谈判，不许其他大臣干预。在议和时，金国派来的"谕江南使"和"明威将军"带来了议和国书，非要求高宗跪拜不可，否则，议和不成。正在万分为难之际，朝臣中有人引经据典，说是高宗守丧三年未满，不能处理国家大事，如果行此大礼，既属不孝，又属不吉，金朝使者这才勉强应允，由秦桧代行皇帝职权，跪在金使面前，在和约上签字。

金国统治集团内部的斗争也十分激烈，粘罕死于政敌之手，达懒又死于政敌金兀术之手。金兀术以"与宋交通、倡议割地"为理由，处死了挞懒，当然，金国也就不再以议和为方针，而是要长驱直入，灭亡南宋。于是，在秦桧签订和约之后一年，金兀术就率兵南下，直取河南、陕西，陕西、河南诸州纷纷陷落。这不仅惊醒了高宗的安乐梦，也使秦桧十分震惊。金人撕毁盟约，秦桧议和无效，恐怕要遭贬黜了。他为了弄清高宗对金兀术入侵的真正态度，就找了一位心腹大臣，前去试探。

此人见到高宗，试探着问：“金军长驱直人，陕、豫诸州陷落；张浚虽有陷州之责，但毕竟忠勇，尚可委以重任，使之领导抗金。”高宗听了此话，拍案大怒说：“宁可亡国，我也不用此人！”

秦桧得到了这一消息，心也就放回肚子里去了。原来，张浚是一位坚定主张抗金的将领，失陷陕西诸州，并非张浚的责任，乃是由于金兵势大，高宗不用张浚，说明高宗并非真想抗金，还是希望议和。

正在此时，抗金名将岳飞出现在河南一带，在刘锜的协助下，在1140年的五六月间，岳家军和金军进行了几次大战，结果使金军的十万人马死伤过半，收复了蔡州、郑州、洛阳等地。金兀术闻岳家军到来，就恐惧后逃，真有闻风丧胆之势，很多金将，已准备降宋，在这种形势下，岳飞准备乘胜追击，他豪迈地与诸将说：“直抵黄龙府，与诸公痛饮耳！”

前线的胜利却吓坏了秦桧和高宗。秦桧怕金兀术向他问罪，高宗在经历了苗傅和刘正彦两位将军的叛乱之后，也心有余悸，深恐将领势大，难以控制，所以也不愿岳飞继续北上。正当岳飞雄心勃勃地准备大举进攻之际，秦桧却以高宗的名义命令刘锜、岳飞“择利班师，不可轻进。”不久，岳飞又在朱仙镇大败了金兀术，准备渡过黄河，乘胜追击，秦桧慌了手脚，在一天之内，连下了十二道金牌，催逼岳飞撤军。所谓金牌，就是木牌朱漆黄金字，使者把金牌举过头顶，骑马奔驰，见者让路，一天要走五百里。其催逼之急，可以想见。岳飞无奈，只得仰天长叹，痛惜十年之功，毁于一旦。

1141年（宋高宗绍兴十一年）四月，秦桧以明升官职，暗夺军权的办法把韩世忠、岳飞、张俊召入朝廷，“论功行赏”，任命韩世忠、张俊为枢密使，岳飞为枢密副使，削去了他们的兵权。金兀术听到了南宋这一自毁长城的消息后，十分高兴，当即又做出一副重整军马、进攻南宋的样子，威胁南宋把淮河以北的土地全部割让给金国，并要杀掉抗金最为坚决的将领。

于是，秦桧开始精心组织安排，准备杀掉岳飞等人。他先

派谏官万俟卨制造、收集伪证，然后又串通张俊，收买了岳家军的重要将领张宪的部将王贵、王俊等，令王贵、王俊诬告张宪和岳飞的儿子岳云，把张宪和岳云捕入狱中。在送交高宗的“罪证材料”中，有一封伪造的书信，其中有岳飞令张宪举兵之辞，高宗看了，惊惧不已，立即批准逮问岳飞。

岳飞被人骗人大理寺，他看到岳云、张宪遍体鳞伤，不禁怒火中烧。他袒出脊梁，露出母亲所刻的“精忠报国”四个字，在场诸人无不震惊。问官何铸在审查材料时见所告不实，就向秦桧请求撤销此案。秦桧当然不肯，把案子转交死党万俟卨审理。岳飞等人虽经严刑拷打，始终一言不发。

在迫害岳飞的过程中，秦桧已代表南宋同金兀术签订了“和约”，规定两国以淮水为界，割唐、邓二州与陕西诸地；岁贡银两、绢匹各二十五万；北方人流寓江南者，任其归回旧地。高宗没想到条件如此低，不仅满口答应，甚至还心存感激，连忙发誓同意，这就是宋金对峙史上的第二个“和约”，史称“绍兴和约”。岳飞被关已两月有余，秦桧等人还是找不到足够的证据，在逼迫岳飞签字画押时，岳飞写下了“天日昭昭、天日昭昭”八个大字。后来，秦桧在老婆王氏的怂恿下，发出密令，将岳飞、张宪、岳云等人处斩。在行刑之时，还特嘱多设防卫，以免有人劫法场。对岳飞的亲朋故旧，也不放过，杀戮流放，极尽迫害之能事。

对于岳飞的被害，当时就引起了公众的愤怒。韩世忠已被罢职，但他还是当面质问秦桧说：“岳飞到底犯了什么罪？有何证据？”秦桧说：“莫须有。”“莫须有”是宋时的口语，意思是也许有。韩世忠听了，十分气愤地说：“‘莫须有’三字，怎可服天下人！”

秦桧就是这样一个十恶不赦的奸徒，他之所以能在南宋时期兴风作浪，实在跟他纵奸有术大有关系。

他善于见缝插针，造谣离间，拨弄是非，借此制造国与国、君与臣以及群臣之间的矛盾，打击异己，拉拢自己的势力。他利用金宋之间的矛盾，在总的方面抓住了金强宋弱的特点，利

用南宋积弱不振的局面，讨好金国，谋取私利。他利用新老皇帝之间的矛盾，抓住高宗极怕迎还“二圣”或是金人让钦宗在北方立朝的心理，牵制高宗，让他乖乖地跟着自己走。即使有一时的不便，他也不丧失信心，而是等待时机，以求一逞。他制造利用君臣之间的矛盾，把握宋高宗对武将的疑忌和防范的心理，借高宗之权，杀了岳飞的头；大臣李光在讨论政事时顶撞秦桧，秦桧就沉默不语，等李光说完，秦桧才慢慢地说：“李光没有做大臣的礼法。”结果使得高宗对李光十分不满。他还在群臣之间制造矛盾，张浚本来是赵鼎的好朋友，曾推荐赵鼎做宰相，经过秦桧的离间，赵鼎对张浚反目成仇，反去帮助秦桧排挤张浚。后来，赵鼎也被秦桧排挤，两人晚年在贬所相会，谈起前因后果，才恍然大悟，知道为秦桧所骗。就这样，秦桧在朝廷之中竟能左右逢源。秦桧的这种做法看来很简单，但要掌握到火候上则十分不易，一旦使用纯熟，往往能生出奇效。

◎ 激化矛盾

不顾道德感情上的牵扯，灵活主动地干预和应付临时发生的矛盾，及时采取断然措施，激化矛盾，使其朝着利于自己的方向发展变化，这是小人常用的伎俩。历史上成功的例子是刘腾利用几次政变巩固和扩大自己的权势和地位。

刘腾是北魏宦官。字青龙，原是北魏平原城民，北魏政府将此地的部分城民迁徙，刘腾也随着徙民队伍来到了当时南兖州的谯郡（今河南商丘市东北），后来因事受了宫刑，被送进北魏宫中当了一名宦官。刘腾资质伶俐，长期的宦官生涯，造就了他善于见机行事的品格，靠着这些条件，他便从一个低级宦官一步一步地爬上了高位。

魏孝文帝元宏当政时，志欲统一南北，不断进行讨伐南朝的战争，并多次亲自领兵南征。孝文帝的皇后冯氏，与宫中一个叫高菩萨的人关系暧昧。狡猾的刘腾，深知掌握皇后的丑行在权力斗争中的价值。他惊喜而不动声色地观察着这一切。

孝文帝之女彭城公主丧夫后，冯氏欲将她再嫁给自己的弟

弟。彭城公主不愿意，冯氏就以皇后的身份强行逼迫。公主被逼急了，赶到孝文帝处，诉说了自己不欲再嫁的本愿，并告发冯氏与高菩萨的不正当关系。这时，恰巧刘腾也奉命来见孝文帝。将信将疑的孝文帝立即召见刘腾，让他证实公主所告发的事情。狡猾的刘腾立即看出了其中的利害关系，他知道，此时为冯氏效忠是死路一条，而揭发冯氏，既能讨皇帝喜欢，也是自己晋升的一个机会。他立即将自己所知道的事情合盘托出。果然如刘腾所料，刘腾因为对皇帝尽忠，被升迁为冗从仆射。

这次升迁使刘腾更加细心地揣摩主上的心意，抓住时机。不久，皇帝让刘腾和另一个宠臣茹皓到民间征召大批美女。刘腾接到旨意，格外卖力，采用种种手段，将百姓中大批有姿色的少女带到宫中，博得了皇帝的欢心，又被升为中尹、中常侍，并特加龙骧将军称号。以后，又被提升为大长秋卿、金紫光禄大夫、大府卿。

北魏延昌四年（515 年），宣武帝元恪病逝，北魏宫廷中的政治斗争也日益复杂激烈。元恪有三个皇后：于氏、高氏、胡氏。其中高氏最有权势，既是皇后，又与皇帝是表亲。她性情妒忌，害死了宣武帝宠爱的皇后于氏。宣武帝在世时，皇子又全早夭，后继无人。后来，宣武帝又看中了胡氏。胡氏是一个很有心计的女人，她很懂得在凶悍妒忌的高氏面前如何保护自己。北魏旧规，生子若立为皇太子，其生母就得被处死。所以，宫中后妃都愿意生公主或者亲王，不愿意生太子。胡氏怀孕后，别人都劝她想个办法，以便万一生男孩后保命全身。她却说："天子怎么能没有后代继承大位呢？我怎能因害怕一身之死而使皇家不生育嫡子呢？"宣武帝知道后很受感动。不久，生了个男孩，即后来的孝明帝元诩。胡氏不但未被处死，反而更受到宠爱。宣武帝死后，元诩即位，高氏成为皇太后，其生母胡氏成为皇太妃。这种格局，潜伏着一场宫廷斗争的危机。

当时身居要位的刘腾对此了解得清清楚楚，钻营升迁的本能使他又在盘算着如何应付并利用这场危机，以及选择谁作为自己的新靠山。很明显，高氏虽为皇太后，但宣武帝已死，高

氏势单力薄，不会有什么前途。胡氏虽然是皇太妃，地位略低于高氏，但当今皇上是她的亲儿子，而且年仅七岁，一切都得听其母胡氏的。将来胡氏很可能取代高氏，成为皇太后掌握大权。所以，刘腾暗暗选定了胡氏为新的靠山。

这时，凶悍骄横的高氏也日益感到胡氏对自己是个威胁，便准备将胡氏害死。这时刘腾讨好胡氏是个绝好的机会，他立即将这个消息告诉了侯刚、于忠、崔光等朝中重臣。他们马上采取措施，将胡氏保护起来。高氏阴谋败露，失去皇太后的地位，入瑶光寺当了尼姑。胡氏于是成了皇太后。后来，胡太后又临朝听政，掌握了朝中大权。而刘腾因为保护胡太后有功，被提升为崇训太仆、中侍中，加封为长乐县开国公，以后又升为卫将军、仪同三司。这个自幼受宫刑的宦官，又娶了妻子，被封为钜鹿郡君，所受赏赐仅次于诸公主。他所收养的两个儿子，一个为郡守，一个为尚书郎。

胡太后执政后，荒淫无耻，与小叔子清河王元怿肆情淫乱，并委之以朝政。但元怿与刘腾之间矛盾很深。刘腾身居要位，曾授意吏部提拔他的弟弟，而元怿把吏部的奏章给压了下来，对此刘腾深为怨恨。胡太后的妹夫元乂也深受元怿压制，对他怀恨在心。刘腾便与元乂合谋，定下了除掉元怿之计。刘腾捏造了御膳太监揭发元怿以金帛贿赂收买他们，企图毒杀皇帝的假口供，令孝明帝深信不疑。在孝明帝离开胡太后前往显阳殿时，刘腾将永巷门紧闭，将胡太后关在嘉福殿内。元乂也命卫士将元怿抓起来。刘腾又称诏召集公卿，准备给元怿加上大逆之罪。众人虽知元怿冤枉，但害怕元乂权势，不敢持异议。只有尚书仆射游肇有异词，但无济于事。元怿当夜被处死。然后，乂、腾二人又矫诏废掉胡太后，将她禁闭在宣光殿内。

刘腾通过宫廷政变，爬上了权力的顶峰。朝中的生杀大权，皆握于他与元乂之手。八坐、九卿等大臣，每天早晨得到他府上恭候接见，知道他的旨意后再到府署办公，皇帝形同虚设。

〔第三篇〕

厚黑媚眼术：点头哈腰低声

甜言蜜语，曲结语欢心，等于娼妓媚客，结的盟约，全不生效，等于娼妓之海誓山盟。娼妓之面厚矣，毁弃盟誓，则厚之中有黑。劫贼之心黑矣，不顾唾骂，则黑之中有厚。……孟子书上有“阉然媚于世也”一句话，可说是孟子与宋明诸儒定的罪案，也即是孟子自定的罪案。何以故呢？性恶说是箴世，性善说是媚世。性善说者曰：“你是好人，我也是好人！”此妾妇媚语也。性恶说者曰：“你是坏人，我也是坏人！”此志士箴言也。天下妾妇多而志士少，箴言为举世所厌闻，荀子之步出孔庙也宜哉。

——李宗吾厚黑媚眼智语

恭术即是谄媚之术。谄媚者身披“亲情”、“忠义”之类的外衣，带着迷人的微笑，为了达到一定的目的，采用不正常的手法，奉承巴结，吹捧讨好，博取被谄媚者的好感和欢心。谄媚之术有时候用于上司，有时候用于大众。

小人“体贴”，不管是对上司还是群众。只要对他有用，就会成为他谄媚的对象。所以，小人有时候甚至经常受到大家的欢迎和喜爱。

俗语说：“官场如战场，伴君如伴虎。”人在仕途，虽然凶险，只要深得其道，也能游刃有余，尤其是对待君主，在大多数情况下，其危险性是不大的，只要你别去摸老虎的尾巴，只顺着老虎的毛去抚摸，细心揣摸，投其所好，浑身上下充满了驯虎员的意识，那么这只老虎就会跟你走，你也就会真正地体会到“狐假虎威”的滋味。但如果要做到这些，必须有一个前提条件，那就是天良丧尽！

小人不仅谄媚上司，也谄媚同僚甚至下属，以便拉帮结派。只要是他能够加以利用的人，他总是想方设法地加以拉拢。对不同的人，他又会投其所好、对症下药，施以不同的拉拢手段，形成亲近程度不一的帮派关系。有些时候，他仅仅靠着一件事情，利用人们在某一问题上不同的看法，就能轻易地迷惑住许多人，被一些人视为知己，从而钻入某一阵营，或者建立起某一阵营。

■ 小人之智厚黑心术十三：奉迎蒙蔽

——奉迎与蒙蔽是封建官场上两大不败的法宝。只要行之有术，这两大法宝无论何时何地都会显出神奇的效力。

奉迎与蒙蔽永远是封建官场上两大不败的法宝。俗话说，“千穿万穿，马屁不穿”，细细想来，实在很有些道理。只要行之有术，这两大法宝无论何时何地都会显出神奇的效力。如果你能力欠缺，却又祭不起这个法宝，那就怨不得别人了。

◎ 李莲英谨慎奉迎

李莲英是直隶河间府人，在清代，河间也像河北的南皮一

样，是个出产太监的地方。李莲英的同乡沈兰玉就是慈禧太后身边的一个有头脸的太监。李莲英的家境十分贫困，从小就无父母，大概因失去管教的缘故吧，李莲英吃、喝、嫖、赌，无所不为，就是不务正业，可以称得上是一个地道的流氓。他曾因私贩火药被逮捕，释放后以缝皮鞋为生，后因羡慕沈兰玉有钱有势，就把心一横，自己阉割了生殖器，投奔了沈兰玉。

李莲英先是在梳头房当一"侍奉巾栉"的小太监，他一直在寻找暴发机会，他深深地知道，只靠这样一天天地熬下去，是无论如何也熬不出头的。所谓皇天不负有人心，机会终于来了。

一次，慈禧太后想改造一种新的发型，弄来弄去不满意，一连几天，梳头的太监挨骂挨罚，无计可施，回到房里成天垂头丧气。李莲英一听，计上心来，立即跑出宫去，钻人妓院。妓院原是他过去经常光顾的地方，此次前来，决非为了领略妓院风光，而是由于他深深地知道，妓女们是最会打扮，也最赶时髦的女人。他在妓院里刻苦学了三天，掌握了几种最新最漂亮的发型。

回来之后，他肯求专门替慈禧梳头的大太监向慈禧推荐自己。开始，梳头太监怕再挨罚，不敢推荐，经李莲英再三恳求，并亲做了示范表演，梳头太监这才敢向慈禧报告，再加上李莲英的老乡沈兰玉也向慈禧吹风说李莲英心灵手巧，慈禧就同意让他试一试。

李莲英知道，此后半生全在这次梳头上了，这一宝如果押得好，就可飞黄腾达，如果押不好，那就鸡飞蛋打。他使出了浑身的解数，把从妓院里学来的本领尽数使在慈禧的头上，给她梳了一个当时妓女中最流行的发式。梳完以后，慈禧左照照，右照照，十分满意，心情也就好了起来，一高兴，就让李莲英当了梳头太监。

李莲英的第一步是成功了。他知道，仅靠第一步成功是远远不够的，还必须继续努力，尤其是必须取得慈禧的信任，成

了她的心腹之后，才能长期受宠。他无时无刻不在寻找这样的机会。

这机会终于来了。咸丰皇帝知道慈禧太后十分能干，又有权力野心，怕自己去世以后慈禧会专权。于是，他跟当时的权臣肃顺商议，把她比作汉武帝的钩弋夫人，其意是打算把他废掉后处死。钩弋夫人是汉武帝晚年最为宠爱的妃子．是汉昭帝刘弗陵的生母，武帝临终前，怕自己死后立弗陵为帝，钩弋夫人母以子贵，再加上十分年轻，容易干政专权，就把她处死了。咸丰皇帝想借鉴前朝故事，其用意是十分明显的。

真是天赐良机于李莲英，咸丰皇帝的这些话。却偏偏被李莲英听见了。他知道机会来了，便连夜出宫，跑去告诉了慈禧的妹妹。慈禧的妹妹是一位亲王的老婆，听了这一消息，吓得连站都站不起来了，第二天一早，她就赶进宫中，报告了慈禧。

慈禧是个十分沉着老辣的女人，经过一番周密的策划以后，慈禧使用各种手段，调动各种力量，对咸丰皇帝施加影响。真可谓动之以情，晓之以理，咸丰皇帝终于把处置慈禧的事搁了起来。

咸丰死后，同治即位，时年只有五岁。慈禧太后搞了一次政变，杀掉了咸丰临死时指定的三个“顾命大臣”，罢免了其他“顾命大臣”的职务，掌握了宫廷权力。从此，慈禧开始了她长达近五十年的统治生涯，李莲英由于这次告密和在政变中出力，被慈禧太后视为心腹之人，并逐渐取得了政治上的信任。

但李莲英从始至终都贯彻他的四字方针：一是谨慎，一是奉迎。

一次，慈禧出宫，路过李莲英的府第，李莲英的府门上挂着“总管李寓”的匾额，慈禧凝望了片刻。李莲英虽是太监总管，但挂上这种牌匾，未免招摇。李莲英没有忽视慈禧的这一神情，等回到宫以后，即刻向慈禧请了一会的假，回到家

中，摘下匾额，撕下上面的金字，跑到慈禧面前说：“奴才不常回去，小太监不知好歹，居然在我家门上写了‘总管李寓’的匾额，我这是头一回看见。我刚才回家一趟，摘下了匾额，撕下了金字，把那个混帐小太监狠打了一顿，送内务府查办了。”慈禧心里本来有点不高兴，听他这么一说，便烟消云散了，就让他放了那个小太监，不必送内务府查办。李莲英之谨慎，一至于此。

一次，一位大臣买了一件西洋钟，想献给慈禧，又怕不中慈禧的意，就请来李莲英，让他先看看这钟到底如何、原来，这是一件做工精巧、价值昂贵的自鸣钟，每当报时之时，钟内神龛会自动开启，走出一个小人，小人展开条幅，条幅上写有“万寿无疆”四字。这钟的设计，不可谓不极尽巧妙了。但李莲英思索了一会，还觉不妥。他说：“万一这机器出点毛病，小人手里的条幅只展开了三个字，成了‘万寿无’字样，你的身家性命还保得住吗?”那大臣一听，即刻吓出了一身冷汗，连忙去退了自鸣钟。

后来，李莲英又把自鸣钟弄来，把小人手中条幅上的字换成“寿寿寿寿”四字，即使发生任何故障，也不会出现“万寿无”的咒骂之语了。李莲英处处小心，时时在意，这两件事可见一斑。

至于奉迎，李莲英可谓是挖空心思了，中国历史上，似乎还没有哪个太监能够像李莲英那样奉迎有术的。他当了梳头太监之后，不久就把慈禧的喜恶摸得一清二楚，往往不待慈禧开口，他就能事先替她安排好，弄得慈禧十分舒服。在李莲英休假时，别的太监服侍慈禧，简直是动辄得咎，受够了责罚，以至许多太监跪请李莲英不要休假，那些对李莲英有怨恨的太监，见除了李莲英实在无人能使慈禧满意，也就不再想扳倒他了。

关于李莲英奉迎事例，那实在不胜枚举，兹举几件小事来看一下。

慈禧经常到太监值班的屋子去坐一会，慈禧走后，李莲英就把她曾坐过的凳子用黄缎子布包起来，从此再也无人敢用屁股去沾一沾这凳子。日子一长，屋子里的十二把凳子竟有八把包上了黄布，慈禧太后见了，觉得李莲英真是又细心又忠诚。

最有传奇色彩的是两次放生。慈禧爱别人称她“老佛爷”，当然要做做不爱杀生、行善积德的样子给人看看。特别是六十大寿之际，更要做出一番“功德”来，好让天下世人都知她慈禧有好生之德。

李莲英见拍马的机会又到了，就绞尽脑汁地想出并试验出一些绝招来奉承慈禧，这些“招”在今天看来都还有些难解之处。

在六十大寿这一天。慈禧按预先安排好的计划，在颐和园的佛香阁下放鸟。一笼笼的鸟摆在那里，慈禧亲自抽开鸟笼，让鸟儿自由飞出，腾空而去，李莲英让小太监搬出最后一批鸟笼，慈禧抽开笼门，鸟儿纷纷飞出，但这些鸟儿在空中盘旋了一阵，又吱吱喳喳地飞回笼中来了。慈禧又惊奇又纳闷，还有几分高兴，便问李莲英说：“小李子，这些鸟儿怎么不飞走哇?”李莲英跪下叩头道：“奴才回老佛爷的话，这是老佛爷德感天地，泽及禽兽，鸟儿才不愿飞走。这是祥瑞之兆，老佛爷一定万寿无疆!”

一般说来，李莲英的这个马屁可谓拍得极有水平，但这次却拍马屁拍到了驴腚上，慈禧太后虽觉拍得舒服，但又怕别人笑话她昏昧，要显示一下“英明”，于是怒斥李莲英道：“好大胆的奴才，竟敢拿驯熟了的鸟儿来骗我!”

李莲英知道慈禧不会把他怎样，别人十分害怕，他没有慌张，反而大有应变之才。他不慌不忙地躬腰禀道：“奴才怎敢欺骗老佛爷，这实在是老佛爷德感天地所致。如果是我欺骗了老佛爷，就请老佛爷按欺君之罪办我。不过，在老佛爷降罪之前，请先答应我一个请求。”

在场的人一听，李莲英竟敢讨价还价，吓得脸都白了，哪

个还敢吱声。大家知道，慈禧虽号为老佛爷，实是个杀人不眨眼的刽子手，许多因服侍不周或出言犯忌的人都被她处死，哪个敢像李莲英这样大胆。慈禧听了这话，立刻铁青了脸，说："你这奴才还有什么请求?"

李莲英说："天下只有驯熟的鸟儿，没听说有驯熟的鱼儿，如果老佛爷不信自己德感天地，泽及鱼鸟禽兽，就请把湖畔的百桶鲤鱼放人湖中，以测天心佛意，我想，鱼儿也必定不肯游走。如果我说错了，请老佛爷一并治罪。"

慈禧也有些疑惑，便来到湖边，下令把鲤鱼倒人昆明湖边。真也奇了，那些鲤鱼游了一圈之后，竟又纷纷游回岸边，排成一排，远远望去，仿佛朝拜一般。这——下子，不仅众人惊呆了，连慈禧也有些迷惑。她知道这是李莲英在糊弄自己，但至于用了什么法子，她却一时也猜不透。

李莲英见火候已到，哪能错过时机，便跪在慈禧面前说："老佛爷真是德配天地，如此看来，天心佛意都是一样，由不得老佛爷谦辞了。这鸟儿不飞去，鱼儿不游走，那是有目共睹的，哪是奴才敢骗蒙老佛爷。今天这赏，奴才是讨定了。"

李莲英说完，立刻口呼万岁，舞拜起来，随行的太监、宫女、大臣，哪个不来凑趣，一齐跪倒，真乃人、鱼、鸟共贺。事情到了这份上，慈禧太后哪里还能发怒，满心欢喜，把脖子上挂的念珠赏给了李莲英。

据后人回忆说，李莲英先把鱼虫放在纱笼里，固定在岸边水中，鱼虫慢慢地从纱笼网眼里钻出来，便在岸边布满了一溜，鲤鱼要吃鱼虫，当然就会游到岸边来了。

要说这是小的奉迎的话，那大的奉迎可就祸国殃民了。

颐和园的修建耗资三千万金，这些巨款，从何而来呢？原来，自从中法之战中国在马江失败之后，福建水师就丧失殆尽，清政府决定大办水师。这事由李鸿章主持，但李鸿章接连奏请朝廷，筹集军费，却是总不获准。李鸿章无奈，只得亲自到朝中打探消息。李莲英便传出话来，对李鸿章说："太后近

年，老想找个地方静居，要造个园子，只愁没有款项，时常感到烦躁，所以遇到各省筹款的奏折，往往不许。”李鸿章听了这话，知道李莲英的意思，两人就密商起来。

于是，他们两人定议，借建海军筹款的名目，责成各省每年定期定额输款，就中提出一半，做筹建颐和园的经费。慈禧太后听说了这一消息，当然十分高兴，连连夸奖李莲英忠心能干。

李莲英也深深地知道，慈禧如果失去了权势，自己就首领难保。于是，他开始经营“三窟”。他见光绪帝即位，气象不凡，便想把自己的妹妹献给他，光绪帝看透了李莲英的用心，不加理睬，但慈禧却非常喜欢，竟昵称她为“大姑娘”。后来，李莲英又巴结上了光绪帝的隆裕皇后，在光绪帝要处置他时，隆裕皇后从中劝阻，终于使李莲英老死家中。

李莲英可以说无恶不作，他干预军政大权，做了许多祸国殃民的事，公开卖官鬻爵，肆意收受贿赂，积累了巨额财富。在他死后，宫中的存银未及起出，很多人为侵吞他的财富而争得你死我活，后来被隆裕皇后据为私有。他历年来搜刮的财富，宫内宫外加起来，达上千万两银子之多。

李莲英可谓是一个“成功”的太监，他既有权、有钱，罪恶昭彰，又能得以善终，在中国历代太监中，实属少见。其实，他的秘诀就在谨慎和奉迎两点上。奉迎使他发迹，谨慎使他长保富贵，尤其在经营退路上，池和. 以往的权监都不相同。李莲英实在是一个大宫廷内部能够游刃有余的人。

俗话说：“千穿万穿马屁不穿”，人人都喜欢奉迎，更何况有些奉迎并不仅仅是空口说白话呢？所以善于奉迎之人往往易于发迹，但善于奉迎之人又往往一旦发迹便得意忘形，所以不能保持长久。像李莲英这样以谨慎贯穿始终，在封建统治者的眼里，就显得弥足珍贵了。所以，李莲英能寿终正寝。

李莲英之善于奉迎，恐怕也是利用了人性的弱点之一，也许只有能够不受奉迎之人，才能真正保持清醒的头脑，立于不

败之地。

李莲英在慈禧与光绪的斗争中，是始终站在慈禧的立场上的，但在表面上，他对光绪深表同情。光绪被囚禁在瀛台时，慈禧派人送给光绪的食物，有时是馊臭的。李莲英常以请安之机，偷偷地在衣袖中藏些糕点带给光绪，使光绪感恩戴德。在八国联军打进北京，皇室避难于西安的路上，李莲英见光绪衣着单薄，当着众人的面，马上脱下自己的外罩给光绪披上。一路上问寒问暖，照顾得尽心尽力，连下人都为李莲英的善良所感动。

李莲英为人机灵、嘴巧，善于取悦于慈禧，这种机灵常常为慈禧和下属解脱困境。

慈禧爱看京戏，常以小恩小惠赏赐艺人一点东西。一次，她看完著名演员杨小楼的戏后，把他召到眼前，指着满桌子的糕点说："这一些赐给你，带回去吧！"

杨小楼叩头谢恩，他不想要糕点，便壮着胆子说："叩谢老佛爷，这些尊贵之物，奴才不敢领，请……另外恩赐点……"

"要什么？"慈禧心情高兴，并未发怒。

杨小楼又叩头说："老佛爷洪福齐天，不知可否赐个'字'给奴才。"

慈禧听了，一时高兴，便让太监捧来笔墨纸砚。慈禧举笔一挥，就写了一个福字。

站在一旁的小王爷，看了慈禧写的字，悄悄地说："福字是'示'字旁，不是'衣'字旁的呢！"杨小楼一看，这字写错了，若拿回去必遭人议论，岂非有欺君之罪，不拿回去也不好，慈禧一怒就要自己的命。要也不是，不要也不是，他一时急得直冒冷汗。

气氛一下子紧张起来，慈禧太后也觉得挺不好意思，既不想让杨小楼拿去错字，又不好意思再要过来。旁边的李莲英脑子一动，笑呵呵地说："老佛爷之福，比世上任何人都要多出

一‘点’呀!”杨小楼一听，脑筋转过弯来，连忙叩首道：“老佛爷福多，这万人之上之福，奴才怎么敢领呢!”慈禧正为下不了台而发愁，听这么一说，急忙顺水推舟，笑着说：“好吧，隔天再赐你吧!”就这样，李莲英为二人解脱了窘境。

李莲英一生大量受贿于朝廷内外官员，但受贿的地点从不选在皇宫里，比如，白云观的后花园，就是他一个受贿之处。据说，在皇宫里，有三间大屋存放着他几百万两白银，他因惧怕财产之巨而招来大祸，在慈禧死后他离开皇宫以前，全部捐给了朝廷。但在宫外，他仍有巨额存款。

李莲英为人有一定的政治眼光，他连任了同治、光绪两朝内务府大总管，他得到的这一切全靠的是慈禧太后。1908 年，光绪和慈禧相隔一天先后死去，李莲英在料理了丧事之后，丝毫不再贪恋权势，离开了他呆了几十年的皇宫。三年后，李莲英一命归西了。

◎ 迎合有术、蒙蔽有方的严嵩父子

明代的严嵩可谓是一位大大的名臣了，但何以为名呢？不在是功业，不在其才学，不在其韬略，而在其迎合有术、蒙蔽有方的为奸之道。

真所谓“江山代有才人出，各领风骚数百年”，严嵩的为奸之道除了具有前人的一般特点之外，他还根据明世宗的性格，善于具体情况具体分析，摸索出适合于世宗的一套奉迎方法，使得他人阁二十年，擅权二十载，直到八十七岁高龄才因病死去，虽不能说寿终正寝，好歹也还得保首领。他最后虽遭罢官，但总地说来，他是一个“成功”的官场经营者。

严嵩生于 1480 年（明宪宗成化十六年），字惟中，分宜（今江西分宜）人，在明弘治十八年（1505 年）考中进士，先是以庶吉士的资格授为翰林院编修，后又为南京翰林院国子监祭酒。但直到六十多岁，碰上了世宗即位这一机遇，他才倍

受宠幸，飞黄腾达。

世宗是继承了他的堂兄武宗的皇位。因武宗荒淫嬉戏，中年身亡，没有子嗣，亦无其他的兄弟，所以皇太后与大臣们商量之后就迎立了世宗。世宗即位之初，还是一不谙世事的少年，朝政委于一些较为正直的大臣，尚无大过。在年龄渐长之后，渐渐露出了他昏聩的本色。因为世宗是继承了堂哥武宗的皇位，因此，武宗之父孝宗就是世宗的皇考（皇父），按照封建正统观念，皇考是不能变的，世宗只能以孝宗过继子的面目出现，继承皇位后当然要尊孝宗为皇考。但因世宗在即位前并未行过继礼，所以他不愿承认孝宗为自己的皇考，而要把自己的亲生父亲兴献王尊为皇考，谥为兴献帝。这引起了一班正统大臣的恐慌，他们争相劝谏，阻止世宗。

这时的严嵩也站在反对世宗的行列里，因反对者势力强大，世宗未能成功。一年之后，世宗脚跟已经站稳，一些善于揣摸世宗心意的大臣又复提此议，且专门写了一篇《明堂或问》给众臣看，并把极力阻止他改尊皇考的吏部侍郎唐胄逮捕下狱。严嵩一见风向不对，便立即转向，变为坚决支持世宗改尊皇考，并寻出根据，引经据典，极力证明世宗改尊皇考的正确性。如果仅是这样，并不能引起世宗的特殊好感，他还积极主持策划制订了迎接世宗的亲生父亲兴献王的神主入太庙的仪式，兴献王神主入太庙后，被谥为睿宗。这个仪式得以高质量高标准地实施。世宗对严嵩青睐有加，不仅赏赐了他许多钱帛，更重要的是世宗从此看上了他。

这是明朝历史上有名的“大礼仪”事件，这事在今天看起来荒唐可笑，但在当时却大有文章，对世宗来说，经过这么一搅腾，有许多朝臣借机求宠，世宗的羽翼也就开始丰满了。严嵩知道，要想飞黄腾达，仅此一次献媚还不够，更当抓住这个机会，继续小心谨慎地努力，做长期的、艰苦细致的工作。

这时的严嵩已当上了礼部尚书，他在神主入庙仪式结束后，还特意写了《庆云赋》、《大礼告成颂》，这两篇文章的确

写得富丽堂皇，再加上严嵩奏请世宗接受群臣拜贺，世宗口里读着严嵩的歌颂文章，耳里听着严嵩的媚辞，自然是通体舒泰。第二年，严嵩便升任为太子太保，赏赐也与辅臣（即内阁大臣）相同。

其实，在这以前，严嵩就已开始了献媚活动，只是成绩不够突出，未受重视而已。世宗嘉靖七年（1528 年），严嵩以礼部侍郎的身份去世宗的生父葬地显陵祭告，回来以后，向世宗说："我奉命去显陵祭告，在恭上宝册和奉安神床之时，上天应时降雨，又应时晴天。产石地枣阳，有无数的鹳鸟绕集其上，等把碑运人汉水，汉水又突然暴涨。所有这些，都是上天眷爱，请陛下令内阁辅臣作文记载。"这马屁恰好拍在点子上，世宗听了，十分高兴，严嵩不久就升了官。

真正取得世宗的信任和好感，还是从趋奉世宗信仰道教开始。世宗崇信道教，其迷恋与狂热，在中国封建皇帝之中，是极其少见的。他设醮坛，信方士，服丹药，中年以后，竟至不问朝政，专事玄修。一时之间，朝廷内外，奉道之风大盛。廷臣为了博得皇上的恩宠，竟不去慰劳守边的有功将士，反而说是鬼神保佑，是道士的祷告之功，给持祭道士加官进爵。翰林院的文官们也不去读圣贤之书，多把《道藏》翻来阅去，不写留芳百世的宏文，却去写那些莫名其妙的玄文。一旦被皇上看中，就能指日高升。因此，朝臣多舍弃本职，供道事玄，希求进用。一时间，京师几乎成了一个大道场。严嵩看到这种境况，当然不会去劝谏世宗，只会对其迎合奉承。

明代的冠制，皇帝和皇太子用乌纱折上巾，沿习唐朝所谓的翼善冠，但世宗因崇信道教而不戴普通的皇冠，改戴香叶道冠，成天把自己打扮成道士的模样。世宗还命人刻制了五顶沉香冠，送给夏言、严嵩等五个大臣。夏言是内阁首辅大臣，为当朝第一重臣，为人正直，不奉曲邪，他不肯戴世宗给他的沉香冠，认为这有违祖制，况且君臣都戴着这样的帽子上朝议事，成何体统，岂不把朝廷变成了一群道士做法事的道场？夏

言就私下里对世宗进谏，要他稍远道教。

夏言的做法自然世宗极不高兴。但严嵩却恰恰相反，在世宗召见他时，他不仅戴上世宗赐给他的沉香道冠，还在道冠之外笼上了一层轻纱，以示珍惜。世宗见了，自然大为高兴。觉得严嵩不仅公忠体国，还公忠体我。

严嵩见夏言逐渐失宠，于是就精心设计了一套取夏言而代之的方案。他首先是对夏言表示极其尊重，不论什么场合，他都不对夏言有一句微辞。有一次，他请夏言到自己家里吃饭，夏言拒绝了。严嵩回府后，不仅没有怨言，还对着夏言的座位跪拜。

这件事被夏言知道了，夏言也觉得很感动，认为严嵩真是对自己佩服和尊敬，也就不再提防严嵩了，这就给严嵩留下了可乘之机。

严嵩对待皇帝派去的使者与夏言的态度截然相反。世宗派内臣到大臣家里去传达诏令，夏言总是摆出一副大官的架子，把他们当奴仆对待，而严嵩则对他们毕恭毕敬，袖子里藏着黄金，每次都慰劳他们。因此，这些内臣常在世宗面前褒严嵩而贬夏言。

世宗猜疑心很重，他虽不像明朝的前代皇帝那样大搞特务统治和恐怖统治，但还是对群臣不放心，经常派一些内臣到一些重要的大臣家里或明或暗地察看动静。严嵩知道世宗的使者到来时，总是伏案翻看或写作青词。青词是道士的祭文，因用青藤纸朱字书写，故曰青词，尤其严嵩经常得到太监的报信，在有人来监视时，他总是在审阅修改世宗的青词手稿，常常到深夜还不休息。而夏言则不同，一是因为他年纪大了，再则是因为他对道教不感兴趣，所以，在严嵩发愤努力地为世宗撰写青词时，夏言往往是酣然大睡。这些情况一一汇总到世宗那里，世宗当然会得出了一个孰勤孰懒，孰优孰劣，孰忠孰奸的印象来。

世宗对祭醮道场的青同文章非常重视。由于严嵩加倍用

心，所写青词往往能花样翻新，多能博得世宗的欢心；而夏言则懒惫无趣，经常让手下人代写，写完了他也不审阅就交了稿，因此多有重复鄙陋之处，世宗见了，愈加对夏言不满。

在各种因素的综合作用之下，严嵩觉得动手的机会成熟了，于是，他找到了夏言的对头、锦衣卫都督陆炳，找了个罪名，奏告世宗，加以诬陷。这可以说是水到渠成之事，具体过程不必细述，反正世宗不问是非就将他罢了官，因为世宗早就看他别扭。后来夏言曾又复出，但最后还是遭到严嵩的陷害，在议复河套--案中受了牵连，终于被杀。严嵩补了夏言的缺，从此大权独揽，专擅二十多年。

严嵩以礼部尚书兼武英殿大学士人阁参予机务，此时他已六十多岁，但此人十分怪异，身体极好，显出风华正茂乃至豆蔻年华状，日夕随侍在世宗的左右，弄得世宗都十分感动，越发受到世宗的宠眷，赞他“恭顺敏达”，是少有的忠臣。

严嵩在排斥异己，结交私党方面确有独到之处。如上所述，夏言是严嵩仕途上的一块巨大的绊脚石，他就想方设法地除掉他。严嵩先是取得了夏言的信任，然后派人污陷他，至使夏言被罢官。后内阁臣死去几人，世宗就又起用了夏言入阁，位置仍在严嵩之上。严嵩见不陷害死夏言，无以升迁，便使用了绝招。当时，蒙古的鞑靼部落占领了河套地区，曾铣总督陕西三边的军务，在夏言的支持下，曾铣提出要收复河套地区。这个收复失地的策略，放在哪朝哪代都是正确的，可到了严嵩的嘴里，一下子成了罪恶的行径。正巧，皇后去世，宫中失火，崇信道教的世宗惊慌害怕，以为是上天示警，不知应在何事，严嵩正好利用世宗害怕鞑靼人的心理，说夏言、曾铣要收复河套是“穷兵黩武”，是“好邀边功”，是伤了上天的“好生之仁”等等，所以上天以异兆示警。世宗一听，立即下令逮捕了曾铣、夏言二人，这种莫须有的罪名是跳进黄河也洗不清的。恰在这时，鞑靼人又进攻陕西的延安和宁夏的银川，世宗大惊，严嵩趁机说是因曾铣要收复河套激怒了鞑靼人，他们

才加以报复。世宗立即去了曾铣，严嵩又诬告夏言曾受过曾铣的贿赂，世宗又下诏杀了夏言。

严嵩在排除了最大的异己之后，就广植私党。严嵩之子严世蕃聪敏能干，严嵩当然依为爪牙，广收鹰犬。严嵩收了十几个干儿子，朝廷各主要部门的官吏大多出于其门。吏部和兵部是负责铨选官员和安排防务的重要衙门，严嵩便安置了两名亲信，吏、兵二部的文簿可以不奏请皇帝，由严嵩任意填写下发，这二部几乎成了严嵩私家的后院，主事之人几乎成了他的管家，一文一武，时人称之为“文武二管家”。

这样一来，明朝的边防就弛乱不堪，西北有蒙古人，东南有倭寇，终世宗一朝，边乱不断。严嵩其人虽致权有方，但在筹画边防上却绝无能耐。当时，边防诸将知道严嵩当权，多把财物乃至军饷贿赂了严嵩父子，严嵩父子有“大丞相、小丞相”之称，只要买通了这“二丞相”，连连失地也能官运亨通。否则，就是常胜将军也必遭贬斥。因此，边防大坏，军士饥疲，无力阻挡鞑靼人的进攻。嘉靖二十九年（1550 年），鞑靼部的俺答汗率兵长驱直入，直抵北京城下，京师危急万分，严嵩作为当朝首臣，不仅不思抗击，还遍嘱诸臣，不得报告皇上。严嵩对兵部尚书丁汝夔说：“塞上败，可掩也，失利辇下，谁执其咎?”于是，兵部发出命令，各军不得轻易出战。待各路勤王大军到时，严嵩又推荐他的亲信死党仇鸾作为全权指挥，节制诸路兵马。明军见城下鞑靼兵烧杀抢掠，只做壁上观，如同隔岸观火一样地悠闲无事。严嵩遍示诸将，鞑靼人无非是抢掠财物，抢够了他们自然会退去的。果然，鞑靼人不久就押着大批的子女玉帛满载而归，这时的仇鸾就派几路大军跟在敌人屁股后面送行，杀了数十个百姓，抢了一些财物而归。

世宗虽信道教，似是不食人间烟火，但对敌人直逼城下，还是觉得难受，不禁要找个人泄愤。世宗把兵部尚书丁汝夔逮捕入狱，严嵩怕他揭露自己，连忙向他保证自己不会让世宗杀了他，但真当世宗发怒要杀丁汝夔时，严嵩又不敢出来为他讲

情，结果丁汝夔被杀掉了，临刑前，丁汝夔大呼："严嵩误我！"

东南一带的抗倭事宜，也被严嵩破坏得不成样子。抗倭名将俞大猷为人清正廉洁，入京后没有拍马溜须，严嵩父子就心中不忿，找了个借口，将他下入狱中。俞大猷实在无钱贿赂严嵩，倒是朝中诸臣看不过眼，便凑了一些钱，送给严嵩，俞大猷才得以出狱，保全了一条性命。

当时，浙江一带的倭患十分严重，军队的船只有原定数额的十之一二，在嘉靖三十一年前后的三四年里，沿海军民被杀者竟达几十万人。严嵩不仅不去积极地组织抗击，反而大肆迫害抗倭将领。抗倭将领张经曾大败倭寇，斩首两千余人，是抗倭史上从未有过的巨大胜利。但因没有贿赂严嵩在浙江的义子，竟被严嵩以冒功罪陷害致死。

严嵩父子骄奢不法，卖官鬻爵，十分猖獗，不仅朝中官员对他大行其贿，外官若想升迁，也必须重贿严嵩父子，因此，内外官员的转迁进退，不以贤否而定，均以贿赂多少而定。每日送往严嵩府中的贿赂，车载斗量，不绝于途。甘肃总兵仇鸾因贪虐被革职，后来重贿严嵩，被收为义子，转为京官，在鞑靼人进攻北京后反得升迁。赵文华从江南还京，送给严嵩之子严世蕃的二十七个姬妾每人宝髻一个，金丝幕一顶，严世蕃犹嫌太少因而将其罢官。严氏父子在北京、南京等地所占的田庄，多达一百五十余所。侵占民田之多，更是令人咋舌，袁州的一府四县的民田，竟有十分之六七为严氏所占。

最有意思的还数严世蕃的"朝廷两不如"论。严氏之府富丽堂皇，内储金银珠宝无数，严世蕃曾洋洋得意地说："朝廷不如我富。"娇妻美妾，列于两旁，歌舞狗犬，陈于面前，严世蕃曾自鸣得意地说："朝廷不如我乐。"

严氏父子的胡作非为自然引起了朝廷正直大臣的极端愤慨，其中最著名者：与数沈錬和杨继盛的劾奏。嘉靖三十年（1551年），锦衣卫经历沈錬上书世宗，列举了严嵩的十大罪

状，其中主要包括废弛边防、卖官鬻爵、陷害忠臣等，要求杀严嵩以谢天下。

嘉靖三十二年（1553 年），兵部侍郎杨继盛又上书世宗，列举了严嵩的五奸十大罪。五奸是：厚贿内官，使之成为奸谍，为他通风报信；控制掌握奏章的部门，蒙骗皇上；勾结厂、卫，使之成为自己的爪牙，笼络言官，网罗臣僚，使这些人成为自己的心腹。十大罪是：以丞相自居，坏祖宗成法；假传圣旨；冒领军功；纳贿营私；引用奸邪；废弛边备等。

面对这些劾奏，严嵩却自有应付之道。每当有劾奏人内，严嵩都装出一副诚惶诚恐而又十分可怜委屈的样子。世宗因崇信道教而委政于臣，偶而处断一事，却要显出十分英明的样子，特别是他的多猜疑而又刚愎自用的性格，断事之时好标新立异，以此震慑群臣。严嵩日侍左右，自然摸透了世宗的这一性格，遇到有人弹劾他，他就跪在世宗的面前，显出孤立无助的样子，自认有罪，未能尽职，以至得罪臣僚，请求罢官归去。他越是这样，世宗越是不允，反倒说：“严嵩曲谨附我，赞我玄功而得罪于朝臣，我自当保护他。”

这样一来，劾奏之人可就遭难了。沈链被贬到保安，但沈链并不屈服，他扎了三个草人，标上“唐代奸相李林甫、宋代奸相秦桧、明代奸相严嵩”字样，用箭射之以泄恨。严嵩知道后，当即予以杀害。杨继盛一案更是轰动一时，杨继盛自知上书必死，还是毅然而决，《明史》给予了很高的评价。后杨继盛果然被严嵩诬陷杀死。至于其他遭受迫害的言官，那就很难数得清了。

严嵩因趋奉世宗崇信道教而兴，也因世宗崇信道教而败。有一个叫兰道行的方士，善于扶乩，世宗十分信任。一次，世宗问谁是当朝最大的奸臣，兰道行扶乩的结果竟是严嵩，世宗不能不信。这时，严嵩的妻子病故，严世藩在家守母丧，不能到朝中办事。过去朝中每有紧急奏章，都由严嵩交给严世藩，让他揣摸上意，写好意见，再由严嵩送上去，一般说来世宗都

很满意。现在严世藩不在，就得由严嵩亲写，严嵩老眼昏花，不仅文辞不通，还多忤上意，世宗就开始讨厌严嵩了。

此时，御史邹应龙上书弹劾严嵩，世宗就罢了他的官，同时贬严世藩守戍边地。但严世藩胆大包天，半路而回，又到京城抢劫民女，搜罗财物，甚至私通倭寇，当然又遭御吏弹劾。世宗阅奏大怒，下令将其处死。

行刑之时，京师百姓如庆节日，多有把酒庆贺者，往观的人塞街堵巷，足见民愤之大。两年后（1567 年），严嵩病死，年八十七岁。

◎ 邓绥示弱击败阴皇后

永元七年（95 年），汉和帝年届十七，在全国范围内选用美女充实后宫，年方十五岁的邓绥也被选入宫中，邓绥高大丰满，有沉鱼落雁之貌，闭月羞花之容，在宫中如云的美女中仍是出类拔萃，鹤立鸡群，宫廷中的人都为她的美丽所折服，并且她为人聪慧，非其他女子所能比，所以，她一进宫便得到了汉和帝的无比宠爱，第二年的冬天便被封为贵人，皇后阴氏从此被皇帝疏远.

邓绥富有心计，她知道宫中的斗争异常残酷，而她一个弱女子刚刚进宫，还没有可以利用的资源，她必须将自己的政治野心隐藏起来。所以，皇帝对她越是宠爱，她越是谦逊守法，注意搞好宫中的上下关系。她在宫中小心谨慎，一言一行都恪守宫廷礼法。对待阴皇后，她更是小心侍奉，关怀备至。对待其他嫔妃，她经常克制自己，与她们不发生冲突，她还常给宫中的宦官、杂役等人施以小恩小惠。这么做的时间久了，宫中对她一片赞美之声。汉和帝对她更加宠爱，这使她逐渐有专宠后宫的趋势了。

邓绥虽然得到汉和帝的专宠，但她知道自己刚入后宫，根基不深，难以马上扳倒阴皇后，坐上皇后的宝座，因此，她仍

用尽心机，刻意显示自己的贤淑。

有一次，邓绥生了病，汉和帝批准她的母亲、兄弟入宫探视，不限制看望的时间和次数，这是皇帝的特恩。但是，邓绥却劝汉和帝说：“宫中是禁地，陛下让妾的家人长时间的在内廷逗留，这就会使陛下担上辜私之名，臣妾对此深表担忧。这么做对上、对下都不利，我不愿意这么做。”这番话着实令汉和帝欢喜，他连声赞叹说：“别人都以能多次进入内廷为荣，而你却深以为忧，能够自我抑制，这真是难能可贵啊！”

内廷中的皇后、嫔妃都过着穷奢极欲的生活，她们佩戴各种各样的金银手饰，身穿亮丽的衣服，呈现出一派富贵俗艳之气，而邓绥却反其道而行之，不加修饰，不戴饰品，只穿浅色素雅的衣服，这在一片俗艳之中尤如出水芙蓉，更加引起汉和帝的注意和喜爱。同时，邓绥的这一举动又使阴皇后和众嫔妃误以为她甘愿淡泊，不争宠献媚，这使她们对邓绥开始掉以轻心了。

邓绥害怕得罪阴皇后，所以，每当汉和帝临幸她的时候，她都称病请免，但汉和帝却无节制地临幸其他嫔妃，虽生了不少皇子，但都因先天不足而早夭，邓绥装做对此非常着急，常常有意为此哭泣、叹息，又多次选取美女，让汉和帝临幸，以便多生龙子，这样，汉和帝更加宠爱她了。

汉和帝宠爱邓绥，宫中对邓绥也是一片赞美，这使阴皇后看在眼里，气在心头，她开始憎恨起邓绥来了，几次对邓绥恶语相向。一次，汉和帝病重，阴皇后暗地里说：“皇帝死后，我临朝称制，一定要把邓氏满门抄斩，不让邓氏全家留下一个活口。”这句恨话被宫内杂役听到了，而宫内的杂役们多数早已是邓绥笼络好的心腹了，这句话很快便传到邓绥那里，她决定以此作为反击阴皇后的机会。

邓绥对这件事小题大做，借题发挥，当着众宫人的面，她痛哭一场，她一边哭一边说：“我竭心尽力地侍奉皇后，可是她却还不能宽容我，看来我确实应该死了。妇人虽无从死之

义，但是我死可以上报皇帝的宠爱，中解宗族之祸，下不使阴后有‘人彘’之机。”这番话表面上看是邓绥自谦自怜，没有害人之心，其实她话中有话，绵里藏针，直刺阴皇后。原来“人彘”有个典故，汉高祖刘邦死后，阴险毒辣的吕后迫害刘邦生前的宠妃戚夫人，将戚夫人的手足全都砍去，让她住在猪圈中，称她为“人彘”，邓绥这番话无疑是将阴皇后比做吕后。

说完这些话后，邓绥拿起毒药，作势要饮毒自杀。自然她身旁的宫人会将她拦住，夺走了毒药。

这件事传到汉和帝那里之后，他对阴皇后的话非常气愤，对邓绥却更加怜惜了。

永元十四年（102 年），阴皇后因为巫蛊、诅咒一事被废，忧愁而死。不久，邓绥由贵人晋封为皇后，达到了她的政治目的。

自从邓绥进宫之日起，她就认清了自己最强有力的异己，这就是阴皇后，但当时，邓绥刚刚人宫，根本没有能力动摇阴皇后的地位，并且稍有不逊都可能会招来杀身之祸。因此，她不得不将自己的真实面目和意图隐藏起来，小心谨慎地对待自己的异己。

而邓绥伪装出来的谦恭也着实令阴皇后迷惑了一阵子。而这为邓绥赢取了时间。她在这段时间内，一是想尽办法获得汉和帝的宠爱，一是笼络大批的宫人，让他们做自己的羽翼。经过一段长时间的精心营造，她的力量逐渐壮大起来，此时的阴皇后也看透了邓绥的本质，当阴皇后再想控制邓绥时，她却已经无能为力了。

小人知道在自己力量弱小时如何保全自己，他们会通过各种方式将自己装扮成一个无足轻重的小人物，以此来麻痹异己，让异己对自己掉以轻心，自己则在暗中积聚力量，一旦时机成熟，他们就会抛弃伪装出来的弱势，凭借自己积聚的力量给异己以致命的打击。

■ 小人之智厚黑心术十四：达意应对

——小人总是以上司意志为意志，以上司善恶为善恶，逢迎阿顺，从不违逆上司，一心只为取得上司的欢心。

小人长于以上司意志为意志，以上司善恶为善恶，逢迎阿顺，从不违逆上司，一心只为取得上司的欢心、亲信。悦主意以求亲，说主言以取容。达意，就是能明白上司的意图，理解上司的心思，敢讲上司想讲而不能讲的话，敢做上司想做而不敢做的事。

◎ 段祺瑞"达意"见宠袁世凯

上司的意图往往捉摸不定，善逢迎者必须下功夫掌握上司的心意，提出自己的对策。段祺瑞就是一个善于达意的人。他从一名勤务兵升至陆军大臣，达意起了关键作用。

第三篇

段祺瑞，字芝泉，安徽合肥人，1865年3月6日生于一个官宦人家。段祺瑞的祖父段佩，在太平军起义后，参加了地主武装——团练，担任哨官，后升至管带。1861年加入李鸿章组建的淮军，官至淮军统领，授"荣禄大夫，振威将军。"段佩对他的孙子段祺瑞抱以希望，在段祺瑞8岁那年，段佩将他带到江苏宿迁。让他在离兵营不远的一家私塾读了7年书，因此，段祺瑞对兵营的生活非常熟悉。段祺瑞15岁时，他的祖父段佩病死于军中，他将祖父的灵柩送回合肥安葬，然后又回营，当了一名勤务兵。

1881年（光绪七年），段祺瑞17岁，转而来到黄海之滨的威海卫某军营，投靠其堂叔段从德，补上了一名哨书。1882年，段祺瑞的父亲段从文在家遇害。不久，他的母亲也病故，段祺瑞担当起家庭的重担。1885年，段祺瑞考入天津武备学堂，这是中国第一所正规化的近代陆军学堂。这一年，段祺瑞虚龄21岁。1887年（光绪十三年），段祺瑞以"最优等"成绩从天津武备学堂毕业，奉令赴旅顺监修炮台。1888年冬，清政府选派数名武备学堂学生到德国深造，经过严格的考核，段祺瑞以第一名被录取。1889年春天，段祺瑞来到德国，进入柏林军校深造，学完军事理论后，转到克虏伯炮厂实习。1890年冬天，段祺瑞学成回国，这一年他25岁，担任北洋军械局的委员。1891年，段祺瑞改任威海卫某随营武备学堂教习，前后达5年之久。

到此时，段祺瑞已在军营和军校生活了22年。在这22年中，他当过勤务兵，当过学生，当过教师。优异的成绩使他成为中国近代有军事理论的高级知识人士，特别是他在德国的深造，使他身价倍增，为以后的升迁打下基础。当时中国的军队，仍以抡大刀片的湘军、淮军为基础，没有正规化的军队，一旦正规化的军队建立，段祺瑞这样的人才就必然得到重用。后来袁世凯在天津小站训练新军，段祺瑞果然受到重用，因为训练新军必然要用新式的教官。

1894 年 11 月 15 日，广西按察使胡燏棻在小站编练“定武军”。1895 年上半年编练 4000 多人，12 月 26 日，袁世凯接替胡燏棻在小站训练“新建陆军”，袁世凯计划扩编军队为 7000 人。新建陆军是我国近代史上的第一支新型部队，段祺瑞被吸收入新建陆军，任炮队的统带。这支炮队拥有各种炮 60 门，马 474 匹，官兵 1523 人。可以说，段祺瑞是我国第一位炮兵司令。这个炮队有个随营学堂，段祺瑞兼任“监督兼代理总教习”。在新建陆军中，段祺瑞开始追随袁世凯。袁世凯发现段祺瑞是不可多得的人才，也对他用心栽培，段祺瑞由此逐步高升，飞黄腾达。

当时在新建陆军中有三个主要人物，人称北洋三杰，人们还根据其特点称其为：“龙、虎、狗”。这三人就是王士珍、段祺瑞、冯国璋。后来，这三人都官居要职，王士珍、段祺瑞曾任北洋政府的内阁总理，段祺瑞还任过临时执政，冯国璋曾任北洋政府的总统。王士珍、段祺瑞、冯国璋都是天津武备学堂的毕业生，都是在袁世凯的一手提拔下官居要职的。袁世凯死后，北洋系分为皖系和直系，段祺瑞成为皖系首领，冯国璋成为直系首领。从 1896 年起，段祺瑞先后在袁世凯手下担任过第三镇翼长、第四镇统制、第三镇统制、第六镇统制等职。

1901 年，经袁世凯推荐，段祺瑞以三品知府衔兼任武卫右军务学堂的总办，负责训练北洋常备军。1903 年 12 月，袁世凯担任练兵处会办大臣，推荐段担任会办处军令司正使，并建议加副都统衔。1906 年 3 月，段祺瑞任北洋陆军速成学堂督办。1909 年该学堂扩建为“保定军官学堂”，成为中国规模最大、影响最广的陆军军官学堂。辛亥革命后，该学堂又改名为“保定陆军军官学校”。20 世纪初，中国选派赴日留学生学习军事，保定军官学校又设立了留学预备班。段祺瑞又兼任了会考陆军留学毕业生主试大臣的职务。

段祺瑞的发迹得益于袁世凯，袁世凯发迹得益于在天津小站训练新军。段祺瑞多次兼任陆军学堂的督办、教习等职，使得军队中有许多军官是他的学生，当段祺瑞当上北洋政府的陆

军总长和内阁总理的时候，他的学生有许多都聚集在他的麾下，形成很强的势力。

1902年，直隶省广宗县召村人景廷宾率众起义，掀起了抗捐抗“洋差”的斗争。景廷宾被推为龙团大元帅，起义军烧教堂，杀外国传教士，高举“扫清灭洋”的大旗。袁世凯令段祺瑞率北洋新军2000余人，镇压起义军。由于镇压起义军有功，段祺瑞由正三品的候补知府升为正二品的候补道台。一个月后，段祺瑞又戴上花翎，还加上了巴图鲁（满语：勇士）称号。

1905年，中国陆军举行了河涧秋操。1906年，中国陆军举行了彰德秋操。这是中国陆军两次重要的军事演习。河涧秋操于1905年10月在直隶省河涧县举行，袁世凯、铁良为阅兵大臣。军事演习分为北军和南军，北军由段祺瑞任总指挥，南军由王英楷为总指挥。南军假定以江苏北部和山东为后防基地，向北进攻；北军假定后备兵力驻防于直隶北部及山西省境内，双方在河涧决战。10月25日，北军在段祺瑞的指挥下，转守为攻，向南军发起猛烈进攻，北军充分发挥炮火的优势，南军步步后退。10月25日，袁世凯、铁良下令停战。

彰德秋操于1906年9月在河南彰德举行，仍以袁世凯、铁良为阅兵大臣。北军仍由段祺瑞为总指挥，南军以第八镇制统张彪为总统官，实际上由黎元洪任总指挥。10月20日，南北两军形成对垒之势，双方以马队搜索对方布兵情况。22日，双方于汤阴县南郊“交战”。23日晨，南军后翼受到北军的攻击。24日，北军转守为攻，南军反击，双方难分难解。袁世凯下令停止演习。

彰德秋操，北军略占优势。段祺瑞两次担任秋操的北军总指挥，指挥得当，这有利于巩固他在军队中的地位，同时，使他的威望大增。

为什么段祺瑞能受到袁世凯的信任与重用呢？这一方面是因为段祺瑞刚毅、果断、敢任事，掌握有先进的军事知识；但更重要的是，段祺瑞工于计谋，善于体察袁世凯的意图，适时

地给袁世凯出谋献策。

袁世凯凡有重要的事，都要听取段祺瑞的意见。1907 年 8 月，清政府看到袁世凯的实力太强，已经构成对清政府的威胁，就对袁明升暗降，调袁世凯为军机大臣，袁的亲信也随之被任命为有职无权的职务。段祺瑞被任命为镶黄旗汉军副都统。1908 年，清政府以袁世凯有足疾，将其开缺回原籍养病。

1911 年 10 月 10 日，武昌起义爆发，革命军推举黎元洪为都督。清政府将北洋军编成两个军，以陆军大臣荫昌率第一军南下镇压起义军，第二军由冯国璋率领留守北方。北洋军是袁世凯亲自训练，一手操纵的军队，荫昌指挥不动，在前线不肯用力作战，因而革命军取得节节胜利，清政府不得已起用隐居于彰德洹上村的袁世凯。

10 月 14 日，清政府任命袁世凯为湖广总督。袁世凯以足疾未愈，不肯出山，但他认为东山再起的时机已到，遂秘密电召段祺瑞、冯国璋等人到洹上村密商。由于段祺瑞是在职官吏，不得擅离职守，便骑马由小道赴彰德，走了 7 天才到达。

由于袁世凯不肯出山，清政府又任命他为钦差大臣，全权调遣海陆军。袁世凯看时机已成熟，就复出主持军事，由冯国璋代替荫昌到湖北前线指挥作战，以段祺瑞接管第二军留守北方。

段祺瑞赴北京接任，途中，袁世凯又被任命为内阁总理大臣。袁世凯令段祺瑞速往山西处理“善后”事务。这时，山西已爆发革命，阎锡山被推举为都督，清政府派石家庄第六镇统制吴禄贞前往山西镇压。吴也是革命党人，与山西协商，准备进攻北京。袁收买吴禄贞手下的骑兵营长，于 11 月 7 日将吴刺死于石家庄火车站。吴被杀，革命军难以进攻北京。

不久，袁世凯回到北京，任命段祺瑞为湖广总督，统领第一军，负责指挥湖北军事，而让冯国璋北上统领禁卫军。袁世凯为什么让段祺瑞代替冯国璋呢？袁世凯自有主意。冯国璋被人称为“北洋之狗”，他对袁世凯、对清廷忠心耿耿，俯首听命，因之称为“狗”。然而，他不善揣摸袁世凯的心意，在武

昌前线猛攻，攻占了汉口，又攻占了汉阳，并对武昌进行炮击。

袁世凯以敏锐的政治眼光，看到清王朝已走向穷途末路，这次革命运动，决非武力所能解决，必须采用软硬两种手段。狡猾的袁世凯要借革命的力量逼清皇帝退位，结束大清帝国的命运；最终自己从中取利。他的方法可谓一箭双雕，这支箭既要射中革命者，又要射中清政府。要实现这个目的，靠冯国璋是不行的。袁的心思，只可意会，不可言传，冯国璋不理解袁世凯的阴谋，主战不主和，甚至以文天祥、史可法自诩。袁世凯知道，让冯国璋留在湖北前线，他必然只顾进攻，不顾其他，这样会引起革命势力的进一步高涨。那么，袁世凯挟敌自重的目的就不会达到。当时清廷对袁世凯重用，但对他十分猜疑。因此，袁需要一个对他忠心耿耿的心腹去控制禁卫军。冯国璋在武汉前线刚立战功，让他到北平控制禁卫军必然不被清廷怀疑。

出于上述考虑，袁世凯让善解人意的段祺瑞和冯国璋对调，段南下，冯北上。

段祺瑞很理解袁世凯的心意，到湖北前线后，立即下令停止炮击武昌，并通过关系与革命军黄兴的代表谈判，双方达成协议，其中明确规定，“先推覆清政府者为大总统”。

袁世凯心中想议和，口中不能讲，他人在北京，如讲议和仍有性命危险，而且要担当背叛清廷的千古罪名，必然为清廷所不容，议和的事也必然不顺利。因此，议和这件事必须要一位“聪明”的人去办，段祺瑞就是最合适的人。

段祺瑞虽然摸透了袁世凯的心思，但这件事非同小可，必须充分证明袁世凯想议和，才能有的放矢地工作。于是，段祺瑞派廖宇春到北京去打探消息，廖宇春在北京从袁世凯长子袁克定口中了解到，关于共和之举，袁世凯“心中已认为然，口不能言耳”。了解了袁世凯的确切意图后，段祺瑞和第一军参赞官靳云鹏及廖宇春等研究制定了实现共和的三策：一、运动亲贵，由清廷自动降旨宣布共和。二、由军队联名要求共

和。三、用武力威胁要清廷宣布共和。

靳云鹏进京见袁世凯，表示第一军愿拥戴袁世凯为大总统，袁世凯口是心非，还假惺惺地说军队、军心怎么一下子就变到如此地步？最后，他表示：你们握有兵权的这样做，我还有什么话说？但要让我有面目与世人相见。也就等于明白地告诉靳云鹏，随你们去干，只要不让我落个篡权之名就行。此时，孙中山就任临时大总统，也表示如袁能倾覆清廷，愿让位于袁。

段祺瑞从湖北前线发电致清廷王公大臣，要求代奏，准许实行共和。内阁收到段电的第二天，徐世昌、袁世凯、冯国璋、王士珍四人联名，表示反对共和，不能代奏。袁世凯反对共和是假，赞成共和是真，只不过玩弄阴谋，标榜自己清白。段祺瑞的第一策失败，清廷不宣布实行共和。

段祺瑞一策不成，又实行第二策，他联合了46名北洋将领，发出主张共和的电文，逼清廷宣布退位。清廷亲贵一片惊慌，经过讨论，决定退位，但仍然在拖延时间，期待时局发生新的变化。

段祺瑞决定实行第三策：武力威胁。段祺瑞与8名协统以上的将领联名电奏，声称要带兵进京，与王公大臣剖陈利害。随后，将司令部从湖北孝感撤至河北保定，作出率兵人京的样子。

1912年2月11日，隆裕皇太后决定退位，第二天颁退位诏书，大清帝国覆亡。1912年2月13日，孙中山辞职。1912年3月10日，袁世凯就任临时大总统。

段祺瑞为袁世凯当临时大总统立下汗马功劳，袁世凯一上任，立即委任段祺瑞署理陆军首领，3月20日，又正式任命段为内阁陆军总长。1912年9月7日，段祺瑞又与黎元洪、黄兴同时被授以勋位。

段祺瑞在清廷退位过程中的表现，不只是单纯地为袁世凯帮了忙，同时，他也捞到了政治资本，他两次领衔发出主张共和的电报，被许多人所称颂，有人称段祺瑞“三造共和”，这就是其中之一。清朝被推翻，应归功于大量仁人志士和革命者

的浴血奋斗，而不能归功于袁世凯、段祺瑞之流，他们只是利用了革命力量，达到了自己的目的，篡夺了革命成果。

段祺瑞在逼清廷退位中的表现，使袁世凯对他更加信任，有关军事问题，重大决策几乎都与他商量决定。段祺瑞对袁世凯也是忠心耿耿，竭力为袁效劳。段祺瑞在袁世凯打击责任内阁，排斥、迫害革命党人的斗争中，再次起到重要作用。

1913年6月，袁世凯罢免李烈钧赣督、胡汉民粤督、柏文蔚皖督。7月12日，李烈钧在江西湖口宣布独立，“二次革命”爆发。段祺瑞身为陆军总长兼代理总理，调兵遣将，出谋献策，打败了李烈钧等人，镇压了二次革命。

黎元洪在辛亥革命后，被推举为都督，后又当选为副总统，手中有兵、有地盘。袁世凯为控制黎，让他进京，黎不肯进京。袁派段祺瑞去催，黎元洪被迫进京。黎尚在途中，段祺瑞即受命署理湖北都督，端了黎的老窝，使黎无兵无权，只能在北京幽居，形同软禁。

段祺瑞学兼东西，胸有大志，为人刚毅、沉着、干练，具有一定的政治眼光，他在辛亥革命中，能预见到清政府必然灭亡，赞成共和，促成共和，表现出一定的睿智，这一点，在他后来反对袁世凯称帝时也表现出来。但段祺瑞骨子里是反动的，他赞成的共和，实际上是北洋军阀的独裁，没有什么民主可言。

段祺瑞有他自己的思想，这一思想是坚定的，他虽然对袁世凯忠心耿耿，但这种忠心违背他的思想时，他并不盲从，这正是他后来反对袁世凯称帝的原因。

◎ 陈宧袖藏三策升官

有时候上司的意图实在不好预先揣摸得到，可以多想几条对策，不到最后关头，不轻易表态，一旦捕捉到上司的一点点意图，马上把最和上司意见接近的对策献上，上司一定会对你大家赞赏。

陈宧生于1869年，湖北安陆人，字二庵。北洋武备学堂

出身。曾随锡良在四川、云南办过讲武堂。锡良任东三省总督时，陈任过第二十镇统制。袁世凯窃国后，陈宧任参谋部次长，很受袁的宠信。

1915 年，陈宧奉袁命率北洋军三旅进入四川，督理四川军务。次年，蔡锷率护国军由滇入川，他在泸叙一带顽抗。因南方各省先后讨袁，陈被迫宣布独立，旋为川军驱逐出境。

陈宧早年未发迹时，读书于邑中汉东书院（即抗战前的湖北省立第十中学，亦即现在的安陆市第224 中学。）

1887 年夏历新年将至，同学们都回家与家人团聚，欢度佳节，陈宧仍留院苦学。

丁亥年元旦他赋诗一首：

缊袍衣敝已经年，
十日无炊一粲然。
最是家家除夕夜，
晚香亭畔枕书眠。

陈宧未得意时，邑中亲友无一人接济薪米。

陈宧刻苦攻读，终于随锡良而崭露头角，名重京师。

后来，陈宧离锡良而投黎元洪，但他觉得黎元洪是个草包，难成大气，就改投袁世凯。

由于陈宧足智多谋，受到袁的重用，成为袁的心腹。

袁世凯每次咨询政要，陈宧都要察颜观色，绞尽脑汁，揣测袁的意图，至于是否正确，有无问题，则是一概不管，只要是袁世凯的想法，他就投其所好，曲意奉迎。

靠此本事，陈当了参谋总长。

陈宧每有要事，就写出左、中、右三策，每策有具体提纲，并加说明，左策藏在左袖中，右策藏在右袖中，中策置于靴筒内。

每当袁世凯征询时，他总是先洗耳恭听，不露声色，尽心窥测袁的心意。当得知袁世凯的确切想法之后，就拿出与此想

法相符的一策奉上，谦卑地说："诚惶诚恐，学生已写出成策在此，敬请恩师纵览。"

陈宧以三策相机应对，几乎百发百中，每次都使袁世凯惊叹不已，连连称赞："英雄所见略同，所见略同。二庵所见，实合我心！"

陈宧曾向袁世凯献了收买黎元洪，然后断绝黎元洪与革命者的联系，逼黎倒向袁世凯，然后再强迫他人京的计谋，被袁采用，并取得成效。

陈宧用种种手法，得到袁的信任，袁叫"太子"袁克定与陈结为兄弟，袁认陈宧为干儿子。

袁世凯认为陈宧才华过人，为"天下奇才"、"足堪大用"。

1915 年，袁世凯命陈宧入川，督办四川军务。

临行，陈宧两眼泪汪汪，长跪不起，他知袁要称帝，想借此表明心迹。

陈宧说："欲求中国振兴，非复帝制不可。"

此话正中袁世凯下怀，袁听了心里舒畅得很。但是，袁世凯仍一本正经地表示，自己立志共和，绝无称帝之心。如再胡言乱语，他将"忿然离去!"

陈宧最了解袁世凯的心思，因而顿首不起，也顾不得卫生，一口将袁世凯的靴头狠狠咬住，死死不放，表示"父亲如不答应称帝，孩儿将长咬不放!"

袁世凯深感陈宧忠心可嘉，沉吟道："儿此等忠心，为父焉有不纳之理？为父再认真考虑此事!"

陈宧带兵入川，连战皆胜。但一年之后，全国各地高举反袁义旗，陈宧在形势逼迫下，也只得宣布四川"独立"。

陈宧为了巴结袁世凯，曾将自己的小妹献给袁世凯，被袁世凯纳为妾。这个小妾很讨袁世凯的欢心。

袁世凯听到陈宧在四川宣布独立的消息后，立即昏倒在地。当时陈宧的妹妹正在跟前服侍，急忙将袁扶起，等到袁世凯苏醒过来，见陈妹在，不由大怒，立即拔刀杀了陈妹。

官场就是如此险恶，昔日义儿义父，今日变成仇人。

小人之智厚黑心术十五：逢场作戏

——小人其实是最不讲感情的，但小人又是最善于做情感游戏的。对上司投入一点虚假的感情，换来的是上司给予的无限权力。

小人态度阿谀却不亲切。小人其实是最不讲感情的，但小人又是最善于做情感游戏的。这对很多劳于事功而深感寂寞的上司来说正中下怀。正常人的情感交往是以袒示自我的内心开始的，小人的情感游戏是以揣摩对方的需要开始的。小人往往揣摩得很准，人们一下就进入了他们的陷阱，误认他们为知己。小人就是那种没有一个真正的朋友却曾有很多人把他误认为知己的人。对上司投入一点虚假的感情，换来的是上司给予的无限权力。

◎ 做一个有母亲味道的温情给予者

到小餐馆吃饭，是否听过老板娘斥责的口气对客人说“不要再喝了，该回去了，明天还要上班哪！”之类的话。乍听，这实在不是店家的招呼之道，可是，这些被斥责的客人一副无所谓的样子，甚至还有些沉醉。这小店实在没有什么值得夸奖，唯独老板娘的这份母亲味道般的亲切令人难忘。类似这样的馆子，老板娘和顾客之间的关系很微妙。她们温和斥责的态度，恰巧弥补了游子的思乡情怀。而这正是这种小餐馆生意鼎盛的原因。这种类型的经营者看似属于性格直率，实则，往往是利用顾客的撒娇心理，并且，由顾客的依赖得到相应的情感回报。

古代的皇帝，实际上是情感上的饥渴者，位高权重，异常孤独。太监就是一类能给他们提供特别温情的人。如果能在感情上给与皇帝寄托，他一定会十分听你的话。

小人揣摩人的内心情感往往很准，人们一下就进人了他们的陷阱，误认他们为知己。小人就是那种没有一个真正的朋友却曾有很多人把他误认为知己的人。对上司投人一点虚假的感情，换来的是上司给予的无限权力。北齐佞臣和士开就深谙此道。

北齐帝国是北朝后期的鲜卑化政权，它的前身即是鲜卑化的汉人高欢所建立的东魏。本来鲜卑族汉化已是北魏以后北方的大趋势，但高氏魏齐政权却是反汉化的政权，朝野上下，鲜卑化气息非常浓厚。这是因为高氏靠六镇（北魏初为防御柔然，在北方设置的六个军镇）军人起家，文治不足，因而，出现了许多荒诞的现象。北齐诸帝大多昏庸，荒淫无耻。而上行下效，朝廷出现了一大批奸佞小人，如穆提婆、和士开、高阿那肱等人，专权弄事，加速了朝政的腐化。和士开（公年523年—570年），便是其中最有代表性的一个。

和士开出生于谄门世家，然而他青出于蓝，有过无不及。和士开出生在河北，却完全没有一点慷慨之气，有辱于燕赵多豪杰的古谚。他在自己的一生中除了谄媚与权力之外，大概再也没有热衷过别的事情了。

他的祖先是西域胡人，本来姓素和氏，来到中原做生意，后改为和氏。西域商胡大多唯利是图，禀性家传，和氏一门继承了这一点。他的父亲和安，是一个很善于观察和曲谄的人，在东魏（公元534—550年）做官到中书舍人，从一件小事上可以看出他的心计：东魏孝静帝曾在夜里和大臣们聚会讨论问题，命和安去看一下北斗斗柄所指的方向。北斗所指方向代表着皇位，当时高欢专制朝廷，有自己称帝之意，和安深谙这一点，因此，他故意回答说："臣不识北斗星。"很明显，这是阿谀高欢。果然，高欢听说这件事，就认为和安这个人人才难得，任命他为黄门侍郎，后来又升他为仪州刺史。

俗话说，父子连性。和士开完全继承了家门的传统，比起他的父亲来有过之而无不及。他年幼就聪明伶俐，反应机敏，同年龄的孩子都比不过他。北齐朝政的腐败，可以说为和士开大展拳脚提供了绝好的机会。

他先是投靠高欢的第九子——后来成为武成皇帝的高湛。天保元年（公元550年），高湛被封为长广（今山东平度）王，召辟和士开为开府行参军。高湛特别喜好一种名叫握槊的游戏，和士开对此非常擅长，这是他得以被任用的主要原因。加上他生性乖巧，善于谄媚，又弹得一手好胡琵琶，因此日益受到高湛的亲宠。他曾奉承高湛说："殿下非天人也，是天帝也。"高湛也回报一语："卿非世人也，是世神也。"从此，主仆二人，形影相随，一直到高湛死，十四五年的时间，一直得到主子宠幸。

北齐文宣帝高洋觉察到和士开这个人太轻薄，不想让高湛与他关系过于密切，因而责怪和士开狎戏过度，把他流放到马城（今河北怀安西）。但是，不久以后，在高湛的请求之下，

又把他召回。从此，和士开开始飞黄腾达了。

太宁元年（公元561年），高湛登基做了北齐皇帝，和士开一日三迁，晋爵升官，累除侍中，加开府，以“帝乡故旧”，与赵彦深、元文遥等人“共相荐达，任遇弥重”，专擅朝政。武成帝对他也是宠信有加。和士开母亲去世，高湛听说后，悲痛不已，派武卫将军吕芬到他家，昼夜侍候和士开，生怕他会因母丧过分忧伤而弄垮身体。等到丧事办完，当天便迫不及待地派车迎接他入宫相见，握住他的手，悲伤流泪，晓喻良久，才让他离去。同时，打破惯例，马上将他和他的四个弟弟起复原职。

太宁四年，和士开又升为尚书右仆射，出任宰相。这一年，武成帝因为饮酒过度，气疾经常发作，和士开劝说了好多次没有结果。后来有一次，武成帝气疾发作，又想饮酒，和士开眼中流泪而不说话，武成帝说：“卿这是不言之谏。”从此不再饮酒。一直到冬天公主出嫁时，才开始饮酒。不久，和士开又升为尚书左仆射，仍然兼侍中职。

武成帝无论是在外朝处理国家大事，还是在内廷宴客，一刻也离不开和士开。和士开或者一次入宫几个月不回家，或者一天几次入宫，或者放还之后，又马上敕回，他受到的宠幸与日俱增，他的动作言辞，都非常鄙亵，唯以取悦武成帝为能事，君臣之间没有半点礼节。他曾劝武成帝说：“自古帝王，都已经化为灰土，尧舜，桀纣，又有什么两样呢？陛下您应该趁年轻力壮的时候，恣意作乐，一天快活胜达万年，国事可以分付给大臣办理，您没有必要亲自操劳。”武成帝听后非常赞同，把政事都委托给大臣去办理，而自己三四天才上一次朝，而且就是上朝也不过是划几个数目字而已，不说什么话，一会儿就罢朝。

当时，胡皇后喜欢小儿子东平王高俨，想让高俨继承皇位，武成帝犹豫不决。和士开为了投靠太子高纬做靠山，采纳了祖珽的密谋，趁着彗星出现的机会，借口天文指示除旧布

新，请高湛自为太上皇，立太子高纬为皇帝。他们二人内外勾结，和士开在宫内劝说，祖珽在朝廷上表，并以高澄、高洋、高演三人死后儿子都得不到继承大位为说词，希望以此保证父位子承。这样做的目的，实际上是以此获得高纬信任，自己可以长久权高势盛。

高湛听从了他的劝说，立高纬为帝，是为北齐后主，自为太上皇。由此，他更加见重于二宫，大被亲宠。武成帝认为和士开有伊尹、霍光的才能，所以临死时将高纬托付给他，殷勤嘱以后事。临死后，握着和士开的手说："勿负我也。"死后还没松开和的手。由于武成帝深相寄托，后主对他"深委仗之"，与外戚胡长粲，领军娄定远，录尚书赵彦深、元文遥，领军綦连猛、高阿那肱，仆射唐邕八人同知朝政，时人号为"八贵"。

对于后主高纬，和士开继续曲意相媚，运用各种手段，引诱后主不理朝政，只顾尽情游乐。后主也就深居简出，沉溺于丽色淫声之中，不上朝理事，很少接见朝士，不亲自过问政事，国家一日万机，都委付给一班小人，自己整天与美人宴乐。后主既然如此，和士开便能窃据大权，权势达到了炙手可热的程度。

和士开邀宠于胡皇后，竟是下流无耻地与她私通，满足她的淫欲，以结成利害关系一致的紧密同盟。高湛在世时，他们一起玩握槊游戏，借此机会勾搭成奸。正因为两人有暧昧关系，所以胡皇后成为太后之后，两人共相表里，干了不少坏事。自然，这引起了人们的激愤。

武成帝死后，赵郡王高睿趁机会和娄定远、元文遥等人商议，想弹劾和士开，极力反对和士开依旧担任要职。在胡太后与朝中贵臣的集会上，高睿当面陈述和士开的罪行，说和士开是先帝弄臣，秽乱宫掖，请求将和士开放外任以削夺他的权力。但胡太后与和士开有染，自然偏袒他，因此反而指责高睿等人说："先帝在世时，你们为什么不说？现在不是欺负孤儿

寡妇吗？但饮酒，不要多说话了。”高睿等人据理力争，声色俱厉。安吐根进言说：“臣本是商胡，蒙皇上宠爱而挤身朝贵之末，受到礼遇，岂敢惜死？不把和士开贬出，朝野上下必不安定。”太后无奈只好宣布改天再讨论。高睿等人有的把帽子扔在地上，有的拂衣起坐，言词慷慨，情绪很为冲动。第二天，高睿等人又在云龙门让元文遥人奏，连续三次，太后都不理睬。最后又借口和士开长期在左右办事，想过百日后再说，高睿等不允许。胡太后便开始紧张布置，亲自多次对高睿说要留下和士开，又派宦官权要人物去暗示高睿，继而要挟，但高睿丝毫不为所动。胡太后只好又借口武成帝丧事为重而拖延时间。

和士开也知道这是决定自己命运的危急时刻。他清醒地认识到要保住自己的地位，绝对不能失去太后与后主母子二人对自己的信任。因此，他对太后及后主说：“先帝在群臣之中，待我为最重。先帝去世，大臣们都有觊觎权位之心。如果我出为外任，正是翦除陛下羽翼的行为。”这样就把自己的利益跟太后和后主的利益挂在了一起。接着，他又对太后母子陈述了一条毒计，让后主假意下诏任命和士开为兖州刺史，同时也把元文遥任为西兖州刺史，并声称过山陵（武成帝丧葬完毕）以后发遣。

武成帝发葬已毕，高睿等人催促和士开上路。和士开用车载美女、珠帘以及宝石玩物去拜访娄定远，表示谢意说：“诸权贵想杀我，蒙您帮忙才保全性命，能够出为外任。今天向您告别，特意送上两个女子及一些宝物。”娄定远大喜，对和士开说：“还想回京吗?”和士开说：“在京久了，过得并不安心，我是不想再回来了。”娄定远相信了他，送他出门。和士开请求在临行前能去辞觐太后及后主，娄定远不假思索就答应了他。和士开人宫后，恐吓说；“朝中大臣必定有所行动，我走之后，必有大变。”太后和后主担心被废去，所以痛苦流涕。和士开这时胸有成竹地把自己的计划和盘端了出来。他颇

倒黑白，反诬高睿有犯上欺君之罪，在永巷埋伏下刀斧手，把他押送到华林园惨刑处死。又把元文遥贬为西兖州刺史，一直到和士开死，也未能官复原职。因贪财而自害的娄定远，被索回二美女、珠帘等物，逐出京城，到青州任刺史。其余参加者，都不同程度地受到了处罚。这次事件以后，和士开大权独揽，控制了朝政。一直到他去世，执掌北齐权柄达八年之久。

和士开生性狡诈残忍，对敢于对抗自己或者对自己有潜在威胁的人，都一律铲除，绝不留情。河南王高孝瑜曾劝武成帝不要老是让和士开与皇后对坐握槊，进谏说皇后是天下百姓之母，不能与臣子手碰手。武成帝接受了这一劝谏。和士开嫉恨在心，竟然把高孝瑜诬陷致死。祖珽的琵琶弹得很好，因此深得武成帝宠爱，经常让他与和士开共同献技，祖珽弹琵琶，和士开跳胡舞。和士开因此心生嫉妒，因而找个机会，把祖珽排挤出朝廷，做了地方官。还有胡太后的哥哥胡长仁，也是一个无赖子，他手底下有一帮奸佞小人，嬉戏无度。他们野心勃勃，羡慕和士开的权势，因此产生了排挤和士开的想法。和士开知道了这一情况，非常愤怒，把胡长仁的手下都贬出京城，他们还不死心，又劝胡长仁设计杀死和士开，但又被和士开知道了，他毫不客气，这下连胡长仁也被贬出京城。胡长仁身为国舅，封王爵，任职右仆射及尚书令（宰相职），被和士开随意处置，心生不服。怨愤之下，想收买剑客刺杀和士开，又被发觉，和士开竟怂恿后主将他杀死。

和士开一方面诛除异己，另一方面也大量任用自己的亲信，随意授官。如解德选只是个看相的术士，毫无专长，借给和士开看相的机会而大献其媚，拼命巴结，竟立即被任命为府参军。冯子琮卑辞曲躬投附于和士开，凡事唯其马首是瞻。和士开的弟弟和士休娶妻时，他身为朝廷大臣，竟奔走杂务，像僚吏下属一样。但冯子琮却因此而能长期保持权位。由于和士开所用大多为奸佞小人，由此北齐政治日益败坏，国势日下，濒临亡国的边缘。

和士开权倾朝野，任人唯亲，荒淫无耻。又加上与胡太后的奸情日益公开，因此引起了一部分王公大臣的极大愤慨，他们对国家政局忧心重重，对和士开的所作所为极为痛心疾首，想方设法要除掉和士开。赵郡王高睿死后，更引起极大的民愤。传说胡长仁遣人刺杀和士开时曾流传一首童谣：“狐截尾，你欲除我我除你。”武平二年，民间又流传一首童谣：“和士开，七月三十日，将你向南台。”一群儿童唱完，都拍手齐叫：“杀却！”此时的和士开，就像坐在即将喷发的火山口上一样，前途岌岌可危了。

这一天终于来了。武平二年（公元570年）七月三十日，和士开像往常一样，一大早就起床，整整衣冠，走出家门，他准备入宫早朝，他的心情并不平静：最近琅琊王高俨等人老是反对他，他确实感到了自己的地位在动摇。他一面走，一面在想着如何除掉这个琅琊王，以至于连早晨初升的太阳都没有留意去看一眼。他当然绝不会想到这会是他生命中最后一次见到阳光。他走得那么匆忙，但却未料到去的地方是自己的刑场。

琅琊王高俨等人早就做好了准备，首先由王子宜写了一道表文，弹劾和士开，罗列了大量罪名，请求后主批准逮捕法办。然后，由冯子琮将表文夹在许多其他公文中，呈奏给后主。素来不理朝政的后主高纬，连看都没看，大笔一挥，批准照办。之后，由领军大将军库狄伏连在神兽门外埋伏了50名士兵，在和士开刚踏入门内的刹那，50人一拥而上，将他擒伏并立即斩首。高纬听说之后，虽然追悔莫及，却也毫无办法。据说和士开一死，洛阳全城欢腾。

和士开死时47岁，一生玩弄权谋的他，最终死于别人的圈套之中，正所谓玩火者必自焚。

◎ 冯妙莲“食色”骗取感情

北魏孝文帝元宏公元467年出生于平城紫宫，是献文帝的

长子，立为太子时，以“立子杀母”的规矩，母亲李夫人被杀，由冯太后抚养。元宏3岁时立为皇太子，5岁时，献文帝入居崇光宫信佛，自称太上皇，将皇帝位给他。公元476年，冯太后毒死献文帝，临朝称制，此时元宏年方10岁。

孝文帝5岁就做了皇帝，一直在冯太后的羽翼之下苟且度日。随着年龄的增长，孝文帝在许多方面和冯太后发生着冲突。孝文帝的皇后冯妙莲就是冯太后一手安排的。

孝文帝的长子元恂长大了，冯太后立元恂为太子，又按宫中惯例，立子杀母，杀死了太子的母亲林氏。

林氏死去后，冯太后把自己哥哥冯熙的女儿冯媛、冯妙莲、冯姗先后送入宫中，期望皇帝从中选出一位皇后。冯媛是冯熙的正室博陵长公主的女儿，冯妙莲、冯姗是侧室常氏的女儿。常氏是南方人，出身平民，但长得标致，人很聪明，又极有心眼，因而在冯府中地位稳固，很有影响。

太和十二年（公元488年）六月的一天，冯熙恭请太皇太后和皇帝游园赏荷。太后吩咐让冯熙召来女儿，出见孝文帝。冯媛这时13岁，长得清秀美丽，但还没有长大，身体没有发育，她按北方习俗中闺女的传统打扮，梳一个平头，头发上略加彩饰，身穿紫绸短袄、高领、窄袖，人显得极为端庄。冯妙莲17岁，冯姗16岁。冯妙莲长身玉立，丰腴动人，尤其一双丹凤眼，能勾人魂魄。冯姗也是羞花闭月，风采照人。常氏很疼爱这两个女儿，更希望这两个女儿能被皇帝看上，选为皇后。

常氏了解孝文帝，知道这个聪明的年轻皇帝很喜爱江南，喜欢汉族文化。常氏将两个女儿按照南朝贵族女子来打扮，一头秀发，梳成变化多端的飞云髻，髻上斜插珍珠凤钗步摇；身上穿一套紧身粉色绸衫，显得曲线生动，身材苗条，洋溢着无穷的韵致；绸衫之外，再披一条浅紫轻纱，仙气缥缈，十分迷人。

冯妙莲、冯姗姐妹姗姗而出，婀娜多姿，如一道耀眼的金

光，令孝文帝春心荡漾，不能自已。孝文帝见惯了北方女子的装束，见惯了平头、高领、窄袖、短袄、灯笼裤！冷不丁地见了南朝的飞云髻和髻上令人心醉的步摇，孝文帝也有些醉了。冯太后问他冯太傅的这几个女儿如何？孝文帝自然赞叹：明艳可爱。冯太后问孝文帝喜欢哪一个，可以选入后宫。孝文帝说都很喜欢，由太后作主。冯太后说：按照礼制，正室博陵长公主的女儿冯媛为皇后最合适，只是她才 13 岁，年纪还小了一点，等长大一点再送入后宫，先将冯妙莲、冯姗送入后宫。冯熙立即赞同。就这样，冯妙莲、冯姗姐妹被送人了孝文帝后宫。

孝文帝拥有了这两姐妹，宠着她们，一入宫便封她们为贵人。孝文帝每日出人这两姐妹的宫室，看她们弹琴、画画、读书、写字，一同饮食，一同起卧，十分惬意。

冯妙莲长于风月，懂得卖弄风情，吸引情窦初开的年轻皇帝。更懂得要想使皇帝离不开自己，除了身体之外，还在于风度、气质、修养。她极有心机，得知孝文帝喜欢吃鹅掌，喜欢音乐，喜欢文学，便在这方面狠下功夫，并获得了母亲常氏的大力帮助。常氏在冯妙莲的建议下选了四个妙龄女子，请江南的师傅，教授丝竹音乐和歌舞技艺，调教得歌喉、舞技出神入化。冯妙莲将这四个女子留在身边，以备入宫时助兴。与此同时，冯妙莲潜心于烹饪，尤其精研鹅掌的制作方法，能做一手美味绝伦的鹅掌。

南阳王刘昶是南朝宋文帝的儿子。宋废帝刘子业即位后，荒淫无道，乱杀宗室，刘昶呆不下去了，便逃奔北魏投降，北魏封刘昶为南阳王。刘昶是南朝贵族，对于声、色、犬、马、音乐、歌舞、丝竹管弦，无所不通，魏王公贵戚、文武百官无不敬慕。常氏和冯妙莲母女时常向这位南朝贵族刘昶讨教，学习烹制美味和求教音乐歌舞。

工于心计的冯妙莲花样百出，用各种方式吸引着孝文帝，孝文帝陶醉其中。然而好景不长，到冯氏姐妹入宫第三年，灾

难不期而至。先是妹妹冯姗难产而死，紧接着冯妙莲身染咯血重症，一病不起。御医都请遍了，可这病十分古怪，就是治不好。

恰在这时，后宫来了一个倾国倾城的高丽美女，远胜过了冯氏姐妹。孝文帝被高氏的美丽惊呆了，渐渐对冯妙莲心不在焉。

冯妙莲的病越发沉重。太后考虑将她送出宫外，安心静养。这主意也得到了冯妙莲的认可，刚好冯府有座家庙，很幽静，很适合养病。于是冯妙莲离开皇宫，回家养病。

冯太后想把冯熙的小女儿冯媛迎进后宫，立为皇后。便吩咐下去。冯媛装扮一新，送入了后宫。但她依旧小巧玲珑，没有完全发育；北方女子的装扮，没有一丝冯妙莲姐妹南朝女子的迷人风韵，孝文帝自然兴致全无。

太和十四年九月，就是公元490年，冯太后卧病不起，不久便离开了人世。孝文帝三年服丧期满，公元493年，遵照冯太后生前意愿，册立冯媛为皇后。仁孝宽厚的孝文帝对身为皇后的冯媛由衷敬重，两人彬彬有礼，相处得很是客气。

后来，冯媛的父亲冯熙病故，接着她的哥哥冯诞也去世。孝文帝对冯熙、冯诞父子感情很深，便移情于冯媛皇后，将一腔爱怜都化作深情，宠爱着冯媛。冯媛悲喜交加，心中充盈着悲凉和幸福，过了一段真正欢快舒心的日子。

可惜好景不长，她的风流浪漫、水性杨花的姐姐冯妙莲又一次闯入了她的生活，并步步进逼，终于在太和二十年（公元496年）七月，冯妙莲堂而皇之的登上了皇后宝座。冯媛一气之下，入寺为尼，青灯梵钟，聊度残生。

那么冯妙莲是如何从病魔中脱身，并战胜冯媛，坐上了皇后宝座的呢?

冯妙莲走出深宫以后，入居家庙，一门心思，潜心调养，病情终于有所好转。常氏为女儿的病倾注了全部心血，四处打探，悬赏求医。不久，冯府来了一位身强体壮的河北汉子，专

治女子疑难杂症，药到病除，人称高菩萨。常氏以重金礼聘，请他替冯妙莲治病。

高菩萨年方三十余岁，正当壮年，精气旺盛，伟岸俊美，气质高贵。他尤其长于房中秘术，能让女人进入兴奋状态，快活得死去活来。一场欢爱之后，便好生将养，令病情消退、血脉畅通、百症自愈。

冯妙莲在高菩萨的特殊治疗下，很快奇迹般的康复。她的病完全好了，高菩萨照旧借口看病，来看望冯妙莲，冯妙莲也不拒绝。两人眉来眼去，难舍难分。高菩萨本来就健壮，又通房中秘术，还有不少春香春药，冯妙莲虽然纵欲其中，异常快活，但总想有机会重返皇宫，坐上皇后宝座。她在等待着机会。

孝文帝受汉化影响极深，了解汉儒经史，一直仰慕中原文化。冯太后去世后，亲政理事的孝文帝决意要改变胡人风俗，全盘汉化。并决定先迁都中原洛阳。

洛阳的新宫建好后，孝文帝亲赴平城，将列祖列宗的神主牌位从平城太庙中请出，移祀于洛阳太庙。这次纯政治性的庄严肃穆的活动给了冯妙莲一个良机，从而改变了冯妙莲的人生历史。

冯熙当时还在人世，官至太师，只是体弱多病，卧床不起，受皇帝特旨，留平城冯府家中调养。皇后冯媛已经统率后宫美女迁居洛阳。冯媛很想念她的父亲，又不能侍奉照料，冯媛焦虑不安，牵挂着她的父亲。孝文帝答应到了平城，一定前去看望她的父亲冯熙。

冯熙得知皇帝要到府上看视，自然十分高兴，吩咐一应人等立即准备，好好迎接圣驾。在家庙中纵情玩乐的冯妙莲听到了这个消息，知道机会来了，便按下自己正旺盛的情欲，决定重返皇宫。

冯妙莲知道自己能否重返皇宫，很大程度上取决于父母，如果配合，一定大有希望。冯妙莲先拜见母亲，把自己的心思

告诉常氏。常氏建议说，让冯妙莲一同参加家宴接驾，皇上便会记起。冯妙莲想了一想，觉得不妥，因为人员太多，不容易引起皇帝的注意，而且冯妙莲是奉命带发在家庙为尼的，一旦混迹于大众之中被皇上看见，也是不妥。

常氏没了主意。足智多谋的冯妙莲便请求常氏，说只要留皇上在家吃饭，就有好办法。常氏还是想不出冯妙莲的妙计所在，疑惑地问冯妙莲是想陪膳？要知道，陪圣驾进膳是要得到特旨恩准才行的！冯妙莲看着常氏不解的脸色，便嫣然一笑，说出了自己的妙计。

冯妙莲说：皇上不是喜欢吃鹅掌吗？我做的一手鹅掌美味，皇上当年在宫里百吃不厌！如果皇上能在家用膳，我亲自烹调，做一手美味鹅掌，送皇上尝尝，皇上一定会记起我；皇上问起以后，自然会主动来看我，这样，不就能和皇上单独相见？

常氏觉得这办法可取，就说动冯熙，让他千万留皇上在冯府进膳。冯熙病势很重，卧床在家，身体虽很虚弱，但神志清楚。常氏将女儿的想法如实告诉了冯熙，希望得到冯熙的支持，冯熙病情沉重，知道皇帝来看望已经是很给面子了，能保证留住皇帝，在这儿进膳，这是很难说的，而且自己也是体力不支。冯熙面现难色。冯妙莲这时出现在冯熙病床边，泪眼蒙胧地叫着父亲，恳求着说：这是最后的一次机会，这次机会错过了，恐怕再见到皇上很难，而女儿那样活着倒不如一死！

冯熙在常氏母女的说动下终于同意合作。天从人愿，一切都按冯妙莲的设想，十分顺利。孝文帝讲求节俭，进食总是适可而止。冯妙莲在上第三道菜时，让人送上她亲手制作的美味鹅掌。孝文帝吃到这道菜，立即记起了冯妙莲。孝文帝恍然大悟，问陪侍进膳的冯熙的儿子冯夙，这道鹅掌是出自何人之手？常氏立即回答说是女儿冯妙莲。

孝文帝想起了平城后宫那段美好的日子，再也坐不住了，便决定前往家庙看望冯妙莲。家庙中佛堂素雅，窗明几净，桌

椅纤尘不染。堂中香炉内燃烧着檀香，沁人心脾。室内花木幽香，婉如仙境。冯妙莲更是别出心裁：一身素雅高贵的天青长衫，系一条宝蓝色长带，清瘦白皙的瓜子脸，配一个道士髻，清雅娴静，超凡脱俗，真正是一位飘然仙子。

多情好雅的孝文帝被这风韵迷人、满目风情的素雅仙子迷得灵魂出窍。孝文帝立即拥着这个美女。有了这个开端，孝文帝便再也离不开冯妙莲。冯妙莲随侍孝文帝，离开家庙，来到了新都洛阳后宫。

冯妙莲风情万种，长于风月，又学会了春香春药，孝文帝很快便拜倒在冯妙莲的裙下，不能自拔，日夜沉醉在冯妙莲寝宫，寻欢作乐，宠冠后宫。不久，冯妙莲便进封左昭仪，地位仅次于皇后冯媛。

皇后冯媛对冯妙莲的人宫夺爱深为不满。冯媛比冯妙莲小，虽然叫冯妙莲为姐，但冯媛是正室所出，又是母仪天下的皇后，冯媛怎么会把冯妙莲放在眼里？冯媛蔑视冯妙莲，认为她出身低贱，是冯府的奴才，也是后宫的奴才，如何能和皇后抗衡？

皇后冯媛疑惑不解的是，皇上怎么老是到贱人冯妙莲那里？别的宫室一概不顾？冯媛恨皇上，自然也恨卖弄风骚的冯妙莲。冯媛烦躁、郁闷、妒恨交加，日夜无声地咒骂冯妙莲。

冯妙莲知道皇后冯媛恨自己，可是，冯妙莲觉得自己比冯媛早几年人宫，如果不是染病，这皇后宝座还有冯媛的份？冯妙莲依恃孝文帝的宠爱，便和皇后抗衡。后宫妃嫔美人每月朔望都应参拜皇后，这是祖制，冯妙莲每次都称病不去。皇后冯媛恼羞成怒，又无可奈何。

皇后和高丽美人是冯妙莲的两个劲敌。冯妙莲知道，在赢得皇上的这场较量中，仅靠美貌是不够的，还在于风月，在于如何迷惑皇帝，让皇帝高兴，快活得死去活来，神魂颠倒。冯妙莲充满信心，知道自己在这方面老成精到，无人能比，皇后和高丽美人根本不是对手，都还差得太远。

冯妙莲善于打扮，本来就一头秀发，肌肤如玉，她能将发式千变万化，做出无穷花样，新鲜刺激，孝文帝就极为喜爱。冯妙莲有一绝手的媚术，就是将麝香细末放入肚脐眼中，隐入眼中，香味飘逸，令人心醉，称为肌香丸。

孝文帝拥着美丽的冯妙莲，被她的清香刺激得热血沸腾。孝文帝奇怪这通体奇香，问何以至此，冯妙莲答得玄乎其玄，说她大病之后，脱了一层皮，其如脱胎换骨，从那以后，便身有奇香。单纯的孝文帝真的相信，纵情求欢，难舍难分，再也摆脱不了这诱人的肌香。

冯妙莲有孝文帝的宠爱，便恃宠而骄，不把皇后放在眼里。同时，冯妙莲也没有忘记当年的夙愿，一定要登上皇后宝座。尽管如今的皇后是自己的妹妹，冯妙莲决意一争高下，夺回后位。她时常在和孝文帝兴致高昂时，说皇后的坏话。

有着贵族小姐倔犟脾气的冯媛有一个致命点被冯妙莲抓住，就是生活保守，拒绝说汉话，穿汉服，孝文帝对此深为不满。冯妙莲便以此为借口，大加攻击，说她不理解皇帝的心志，还误解皇上为众王择亲。冯妙莲搬弄是非，挑拨离间，孝文帝大为恼恨。

冯氏姐妹势同水火。有一天，孝文帝出京巡游，刚好是后宫嫔妃参拜皇后的日子，冯妙莲照旧称病不拜皇后。皇后冯媛命宫监手持皇后金牌前往冯妙莲寝宫宣召，并命必须来见。冯妙莲没有办法，只好前去拜会皇后，也就是小自己四岁的妹妹。

冯媛见了冯妙莲，立时厉声喝斥：你没进宫时，这里都很和气，人人都快活；自从你入了宫，搬弄是非，妖媚邀宠，大礼时装病不拜；你目无皇后，违反宫规，该当何罪？

冯妙莲从容地说：论大小，我是姐你是妹；论先后，我先入宫，你后入宫；论名份，你是皇后，我是昭仪，我不计较什么，你还这般跟我斤斤计较，怎么这样没有德量？这样不能容人？冯妙莲不卑不亢，以守为攻。

冯媛气得脸上红一阵，白一阵。吩咐：剥掉冯妙莲的衣服，责二十大板。这是皇家家法，皇后吩咐了，就是懿旨。可是，站在一边的宫人谁也不敢动。嫔妃们见皇后下不了台，纷纷跪下，替冯妙莲求情，更是让皇后好下台。众人请求下，冯妙莲给皇后赔礼道歉。

这场风波暂时压下了。一次宫中举行家宴，两姐妹的冲突再度爆发。孝文帝宠爱冯妙莲，家宴时让冯妙莲和另几个嫔妃侍宴。孝文帝很高兴，突然记起了皇后，便命侍女前去召请皇后。皇后知道冯妙莲在那里，不愿意赴宴。孝文帝派人多次催请，皇后这才赴宴。

冯媛到达时，除皇帝以外，按礼各嫔妃宫人都得跪迎。众人离座迎接，冯妙莲却只是欠欠身，没有按礼迎接。皇后向孝文帝行礼请安，冯妙莲也不回避，就在皇帝身边受礼，皇后很不痛快，怒气冲冲，不想入座。孝文帝赶紧抚慰，笑着请皇后入座。

冯皇后怒声说：我不愿意和骚狐狸同座！众嫔妃内心窃笑，知道又有一场好戏。冯妙莲立即接话：谁是骚狐狸？皇后冷冷地说：这还用问？自己心里明白！孝文帝坐在一边，十分尴尬，面子上极过意不去。孝文帝叫了一声：皇后！

皇后见孝文帝还向着冯妙莲，委屈、屈辱一齐涌上心来，哭泣着离去。

孝文帝本想让皇后共享家宴的欢欣，想不到却是这种结局。孝文帝怒火中烧。冯妙莲哭诉委屈，添盐加醋，说了皇后的许多不是。孝文帝本来就对皇后不热心，一怒之下，第二天就下旨，废皇后为庶人，派使收回皇后玺绶。冯媛迁居宫中瑶光寺为尼，直至生命终结。

冯妙莲纵情享乐，但一直没能怀孕，没有生育儿女。后来，太子元恂被废为庶人。孝文帝立高夫人生的儿子元恪为太子。冯妙莲想仿效冯太后，抚养年轻的太子。冯妙莲看准时机，派心腹在汲郡共县将高夫人杀死。然后，奏请抚养太子，

孝文帝自然同意。

冯妙莲步步得逞，诸事顺利。太和二十一年（公元497年），齐、魏在河南南阳交火。孝文帝统兵20万，进军新野。孝文帝离京，后宫得有人主持，于是立心爱的冯妙莲为皇后，统率后宫。冯妙莲又一次如愿以偿。

皇帝领兵在外，后宫中的一切自然由正位中宫的皇后作主。孝文帝领兵征战，血雨腥风，一去就是一年有余。冯妙莲水性杨花，如何守得住深宫寂寞？冯妙莲让心腹中常侍双蒙去召请以前的情人高菩萨，引入后宫，任宫中执事。冯妙莲便和高菩萨宣淫纵欲，热情似火，最后竟公然同卧。

孝文帝南征与齐兵交战两年，最后病倒在汝南。冯妙莲得知孝文帝病重，就公然和高菩萨淫乱，不顾死活。宫人们谁也不敢进言，但人人都清楚，连孝文帝的幼妹彭城公主也知道这起丑闻。彭城公主为哥哥揪心。

彭城公主嫁南阳王刘昶儿子，丈夫去世，正在居孀守寡。冯妙莲有个同母弟冯夙，看上了彭城公主，想娶公主为妻。冯夙向冯皇后求情，冯妙莲觉得这样联姻也很好，便奏请孝文帝，让彭城公主改嫁冯夙。彭城公主很厌恶冯妙莲，更是讨厌冯家人，知道了冯皇后私通的秽行，更不愿嫁给冯夙。

冯妙莲逼嫁彭城公主，并自己选定婚期，一定要为冯夙操办此事。彭城公主走投无路，只好带几个心腹随从，乘车飞奔汝南，面见哥哥孝文帝。孝文帝正在病中，见小妹风尘仆仆，远道冒雨而来，十分奇怪，问什么缘故？

彭城公主讲出自己的苦衷，说不愿意嫁给冯夙。孝文帝说这是自己允准的，冯夙不是很好吗？为何不愿意？彭城公主便说皇后淫乱后宫，实在看不惯，怎肯嫁她的弟弟！孝文帝大为震惊，问是怎么回事。彭城公主便说：冯皇后以中常侍双蒙为心腹，引一个中官，名叫高菩萨，两人一直在宫中私通；如今听说皇上病重，两人不管不顾，竟公然淫通。

孝文帝闻所未闻，有点不敢相信，还以为气昏了头的妹妹

编造故事！他怎么也不相信那般美艳、风情、痴情绵绵的皇后在他之外还会和别人私通！彭城公主一脸认真，没有一点玩笑的意思，并请孝文帝派人调查。孝文帝立即派心腹悄悄调查。

冯皇后得知彭城公主去了汝南，知道不是好事，肯定会抖落她的秽行。冯皇后遣走了高菩萨，不断地派亲信到汝南问候孝文帝。孝文帝应付着皇后的秘使，不动声色。孝文帝病情好转，突然回到洛阳，秘召小黄门苏兴寿。苏兴寿便和盘托出皇后的秽行。

这天深夜，孝文帝在温室，召宣冯皇后。没进屋时，侍从替冯皇后搜身，冯皇后知道大势已去，一切败露。冯皇后很镇定，一进门便跪倒在孝文帝身前，哭诉自己的痴情、关爱和委屈。孝文帝说你的丑事你自己明白，如何解释？

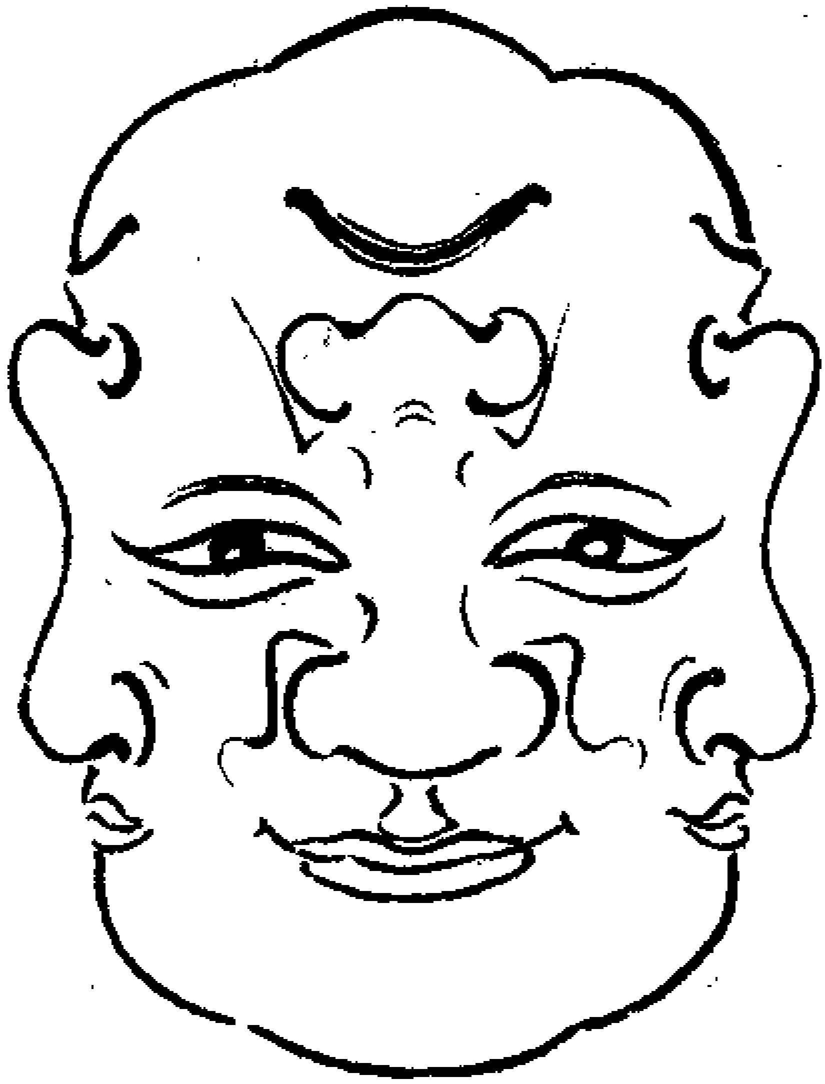
冯皇后入室已见到了拘捕在室外的高菩萨、双蒙，这时便想抵赖。冯皇后神秘地说要跟孝文帝单独说。孝文帝让侍从都下去。内廷总管长秋卿白整从安危考虑，请求留下。冯皇后还是不愿意，孝文帝便让白整塞上耳朵。冯皇后这才附在孝文帝耳边低语。解释的话显然说不通，孝文帝摇头。

接着，孝文帝召进两个弟弟彭城王拓跋勰、北海王拓跋洋，对他们说：她现在不是你们的嫂子了，也不是皇后，你们好生问她，问个水落石出！二王审问冯妙莲，一切具实，冯妙莲还请过女巫，诅咒孝文帝早死。高菩萨、双蒙被处死。

但为防止秽行外扬，皇家耻辱，冯皇后并没有被废，而是幽囚深宫，令其自裁。冯皇后不想赴死。孝文帝也没逼她自尽。太和二十三年，孝文帝在汉水大败齐军以后，病倒军中，四月病重北返，到河南鲁山时驾崩。临死前，孝文帝召弟彭城王说：皇后不守妇德，恐死后会干预朝政；我死后，传遗诏，赐令自尽，另择地以皇后礼安葬。

孝文帝在位二十八年，终年三十三岁。北海王奉遗诏和长秋卿白整来到冯妙莲的住所，宣读遗诏，迫冯妙莲喝下毒酒。冯妙莲以皇后礼下葬，葬长陵。

■ 小人之智厚黑心术十六：掩面藏心



——不即不离，不偏不倚。貌似公允之至，实则圆滑至极。此种手段，既是庸官俗吏不可离身的『护身法宝』，又是野心家们常用的投机手段。

小人没有立场，因此容易同时讨好两面，至少被两面都看成中间状态的友邻。他没有任何一个朋友，但又似乎对谁都是朋友。小人不是与世无争者，不是逃避现实者。他们隐蔽立场，是为了找到进攻的机会。小人善于守“中”，一有机会，就会害人牟利。在截然相反的两种意见面前，不作明确表态。此亦是之，彼亦是之。不即不离，不偏不倚。貌似公允之至，实则圆滑至极。此种手段，既是庸官俗吏不可离身的“护身法宝”，又是野心家们常用的投机手段。

◎ 夹缝中生存的智慧

小人生性是要依附于人的，就像爬山虎是要攀附着墙壁生长，这面墙壁倾颓了，就会自然而然的再去攀附另一面，否则就不能生存。小人的这种生存状态决定了，他必须对可依附势力的力量消长有天然的敏感。因为他清楚，自己其实是根本没有什么根基的，一旦靠山倾倒，他也就往往被压成肉饼。因此，一旦可依附势力的力量对比发生了某种质的变化，小人就必须要及时调整自己的立场和态度，以使自己仍然能够成为这个世界的强者。按照小人的生存逻辑，这种立场和态度的调整丝毫不关涉道德纲常，惟一值得小人挂虑的，只是做出这种调整时达到目标的迅速与准确的程度。

小人最善于夹缝中生存，一有机会，就会害人牟利。在截然相反的两种意见面前，不作明确表态。此亦是之，彼亦是之。不即不离，不偏不倚。貌似公允之至，实则圆滑至极。此种手段，既是庸官俗吏不可离身的“护身法宝”，又是野心家们常用的投机手段。

虽然说夹缝中最难生存，但小人却往往喜欢在夹缝中寻找机会，他们有时候还往往能够在“夹缝”中左右逢源，飞黄腾达。

唐玄宗天宝年间，李林甫、杨国忠、安禄山这三个乱世奸雄相继登台表演。他们之间为了争权夺利而大打出手、相互倾轧。一些卑劣小人乘时而出，因缘竞进，在三奸勾心斗角的混战中推波助澜，从而加剧了大唐统治集团内部矛盾的尖锐和政局的混乱。吉温正是这些卑劣小人当中表演最为充分、也最为丑恶的一个。

吉温是个手辣心狠的酷吏，而这又与他贪图功名且急于求成的品性有直接的关系。正是由于他的功名之心太切、权势之欲太强，所以他才会沦落成为一个不顾一切、不择手段往上爬

的官迷，成为一个不问是非、不计亲疏、见风使舵的小人。

天宝初年，吉温担任了万年县尉，大宦官高力士的私宅就在其辖境之内。当时高力士经常留居禁中，很少出宫还家，但每次只要他回到家里，吉温必然要亲往其府拜调探望、极尽殷勤。高力士对他十分喜欢，两人“握手呼行第”，又“爱若亲戚”。吉温靠着高力士的关系，不仅化解了与顶头上司的旧怨，而且还被“引为首官，荐之于林甫”。

吉温依附李林甫之时，正是李林甫一手遮天的阶段。他扮演着李林甫的心腹亲信与打手的角色。当时李林甫起大狱，诛逐贵臣，收张其势，吉、罗二人治狱案，皆随林甫所欲深浅，锻炼成狱，无能自脱者。时人谓之“罗钳吉网”。靠了这样的努力，李林甫很快就提拔他做户部郎中兼侍御史，对他“掩以爪牙”。

吉温曾向李林甫表白忠心说：“若遇知已，南山白额虎不足缚也。”他以为，只要抱紧了李林甫的粗腿，出将入相乃是指日可待之事。但他鞍前马后辛苦了几年却官职依旧，他既对李林甫不肯“超擢”自己而深怀怨恨，更为自己升迁太慢而忧心如焚。情急之下，便生出改换门庭、另寻靠山的念头。当时杨、李二人“交恶若仇敌”，相对虎视，已成水火形容之势。吉温见杨国忠日益贵幸，步步高升，便毫不犹豫地“去林甫而附之”，成为杨国忠手下的一员战将。吉温反水之后，立刻就竭尽全力去为杨国忠建功立业。他一面“教其取恩”，借玄宗之力压迫李林甫，一面协助杨国忠四处搜寻证据，接连把李林甫的党羽治罪贬官，赶出京城，使李林甫丧失了心腹亲信，元气大伤。他还出面游说安禄山，让安氏与杨国忠联手，诬告李林甫谋反。他的这一番活动，很快就使李林甫陷入被动境地，在忧愁恐惧之中死去。由此，吉温就成为杨国忠跟前的大红人。

不过，吉温这次投靠杨国忠可与上次依附李林甫不同。从一开始，他就一边与杨国忠打得火热，一边又对安禄山暗送秋

波，与安氏“约为兄弟”，呼之“三兄”。天宝十载，安禄山又加任河东节度使，吉温曾与他密谋说：“若三兄奏温为相，即奏兄堪大任，挤出林甫，是两人必为相矣”。此计后来虽然因故未行，但两人的感情和关系却由此更加密切起来。安禄山因此宴请玄宗，委任吉温为河东节度副使、知留后，“河东事悉以委之”。

吉温脚踩两只船，本是出于狡兔三窟的考虑。他同时受宠于杨、安二主，也曾经自以为得计，高兴一时。但在李林甫死后，杨国忠与安禄山之间的矛盾日益加剧，又成不能两立之势。杨国忠为了宠住吉温，使将他召回京师，委以御史中丞的重任。但吉温却不领情。他以为安禄山是杨贵妃的干儿，在玄宗面前又很受宠，加上重兵在握，将来一定能取代杨国忠。所以他虽然表面上与杨国忠虚与委蛇，实际上却是身在曹营心在汉，成为安禄山安插在朝廷中的耳目和坐探，“朝廷动静，辄报禄山，信宿而达”。天宝十三载正月，反心已决的安禄山入朝，为了能更好地发挥吉温的内应作用，他又奏请玄宗任命吉温为武部侍郎、兼御史中丞及四副使。杨国忠由此而知吉温已经叛他而去，又恼又恨。安禄山离京师不久，杨国忠就借故将吉温罢官，贬出京师。天宝十四载正月九日，吉温被杨国忠杖杀于狱中。这个一生都在梦想高官显禄的投机分子、跳梁小丑，最终也没有实现他出将人相的愿望。

隋唐之际的封德彝，所以能够有幸成为蒙蔽李世民的大奸臣，除了他“多揣虑之才”外，还得益于他的“附托之巧”，即根据形势变化进行政治投机。

隋炀帝时，权臣杨素病死后，封德彝投靠在权臣虞世基的门下，为他“密为指画”，教他“谄顺主心”。虞世基成了炀帝的宠臣，他也随之成为炀帝面前的红人。但当炀帝、虞世基等人困守江都、坐以待毙之际，封德彝却早有打算，一头扎进隋炀帝的“男妾”（龙阳，同性恋伴侣）宇文化及的怀抱，成为江都兵变的积极参与者。

他唯恐宇文化及信不过自己，所以总想露上一手，以博得新主子的赏识。隋炀帝被抓获后，封德彝不待宇文化及吩咐，就气势汹汹地走上前来，指着炀帝开口欲骂，谁知炀帝抢先发问道："卿是士人，何为亦尔?"你是一个读书人，为何也这样趋炎就势、这么无耻呢?

做贼心虚的封德彝顿时面红耳赤，张口结舌，"赧然而退"。但不管怎样，总算给宇文化及留下了好印象。

封德彝跟着宇文化及没有多久，便看出此公难成大气候，于是找了个借口，拉着宇文化及的弟弟宇文士及转而投向反宇文化及的另一个大贵族李渊（即后来的唐高祖）。李渊初见他时，连讽刺带挖苦，难听话讲了一大堆，封德彝厚着脸皮洗耳恭听，"殊无愧色"，又向李渊献上"秘策"以示效忠，终于哄动了李渊，被封为内史舍人。

封德彝虽然摇身一变成为大唐朝臣，但仍然恶习难改，"资险佞内挟，数刺人主意，阴导而阳合之"，热衷于狡兔三窟的投机钻营。

唐初，太子李建成与秦王李世民各植党羽，二虎相争，高祖李渊则态度暧昧，摇摆不定。封德彝看出这父子、兄弟三人最终将成水火之势，便采取首鼠两端、阳奉阴违的卑鄙手段，一面向李渊父子三人分别表示效忠和亲附，一而在三人之间挑拨离间、煽风点火。最初，他曾向李世民"效进忠款"，很快就骗取了李世民的信任。但他又看到李世民亲党太多，担心自己将来不受重用，于是暗中向李建成大送秋波，并在李渊面前竭力维护李建成。

"玄武门之变"爆发前的紧要关头，封德彝依然不肯放弃投机立场，居然一而力劝李世民抢先下手争取主动，一面则在李渊而前大肆攻击李世民"不服居太子之下"，鼓动李渊早下决心，除去李世民；同时又对李建成说："夫为四海者，不顾其亲。汉高乞羹，此之谓也。"挑动他及早动手。

没有明确的政治信仰和基本的政治立场、没有真情实感、

没有起码的道德观念，完全从个人利益出发而大行朝三暮四之计，这是一切政治投机家的共同特征，但像封德彝这样胆大妄为的无耻之人，在历史上还是不多见的。他之所以敢于如此冒险投机，正在于其自恃“所为秘隐，时人莫知”。

李世民夺取帝位之后，把封德彝当作功臣行赏，提拔他为尚书右仆射。封病死，李世民还“深悼之”，为他废朝三日，直至贞观十七年时才被追劾其罪。以李世民之英明，尚且蒙受封德彝的欺蔽，“彼中材之主，求不惑于佞，难哉”。

民国时期的山西军阀阎锡山，也是一个善于隐蔽立场、有思想、有政治头脑的军阀。阎锡山主要是从传统文化中吸取了一些对自己有用的东西，总结自己的实践经验，又结合当时一些流行的思潮，提出所谓“中的哲学”。

1912 年 3 月，袁世凯刚刚当上大总统，任命阎锡山为山西都督。为讨好袁世凯，阎便任命袁的门生董崇仁为晋南镇守使，又让与袁世凯有亲戚关系的陈钰任民政长。这时，袁世凯对阎锡山还是不放心，打算把阎锡山调任黑龙江省都督。阎锡山得知消息后，连忙派人进京，重金贿赂袁的亲信梁士诒，向袁转达他对袁的忠诚恭顺之意，总算打消了袁世凯将他调任的念头。

1913 年 3 月，袁世凯主谋刺杀了宋教仁，“二次革命”爆发。开始，阎锡山既不敢得罪袁世凯，又不愿脱离孙中山领导的革命党人的关系，于是便双方都不得罪。他先是主张以所谓法律手段解决“宋案”，又与黎元洪联系，请黎出面调停南北纷争。在南北大战一触即发之际，他还发电报给袁世凯，把袁世凯吹捧成英雄。等到战事爆发，阎锡山看到国民党败局已定，便立刻抛开了中立的面目，站在了袁世凯一边。不过，他在依附袁世凯的同时，也没有忘记整顿军队，积蓄力量。

为了取得袁世凯的信任，阎锡山有时到了不择手段的地步。他为了向袁世凯表示自己绝无贰心，让自己的父亲和继母到北京居住，名义上说是让父母开开眼界，实际上是作为人质

放在袁世凯眼皮底下。

抗日战争期间，阎锡山据守晋西南，无心对日作战。但大敌当前，只要他不真的投向日本人，共产党不会来进攻他，蒋介石也要笼络他。因为，如果把他逼向日本，对谁都不利。阎锡山正是看清了这一点，才敢与日本人勾勾搭搭。在这桩交易中，阎锡山达到了缓和矛盾、稳定局势、保存实力的目的。这期间，他与蒋介石勾心斗角；与共产党合作抗日，又发动“十二月事变”；追随蒋介石积极反共；他鼓吹“守土抗战”，也与日本人眉来眼去，暗中勾结，向日本人要人、要枪、要装备，就是不投入日本人的怀抱。对各方采取什么态度，则完全取决于他生存及利益的需要。阎锡山确实是一位“平衡大师”，竟然在“三颗鸡蛋”上一直跳到了抗战胜利。

◎ 守“中”出击的周延儒

在截然相反的两种意见面前，不作明确表态。此亦是之，彼亦是之。不即不离，不偏不倚。貌似公允之至，实则圆滑至极。此种手段，既是庸官俗吏不可离身的“护身法宝”，又是野心家们常用的投机手段。

当争斗双方势均力敌、争斗前景尚不明朗之际，介于双方之间的第三者常常从明哲保身的意图出发，采用“首鼠两端，模棱两可”的手段，力图避免过早陷入是非纷争，以便保留充分的选择余地。汉武帝时期，丞相田蚡因私怨构陷失势的将军灌夫。灌夫之友魏其侯极力为之营救。在当众廷辩时，魏其侯“盛推灌夫之善”，田蚡则“盛毁灌夫所为横态、罪逆不道”。汉武帝询问朝臣：“两人孰是?”御史大夫韩安国极尽“首鼠两端”之能事，做出了一番“模棱两可”的回答。他首先重复了魏其侯的发言，然后表态说：“魏其言是也”；接着他又重复了丞相田蚡的发言，再次表态说：“丞相言亦是”；最后他又把“皮球”踢回给汉武帝：两人言俱是，“唯明主裁

之”。在中国古代历史中，韩安国之类的圆滑官僚比比皆是。他们从容身保位的私利出发，对于政治风向极为敏感，在没有确定胜负前景之前，绝不肯将“赌注”轻易押向任何一方。

“首鼠两端，模棱两可”的政治态度，往往与政治投机行为有着极为密切的联系。当争斗前景趋于明朗、争斗双方的实力对比产生明显差距之后，那些貌似公允者们便会改变不偏不倚的立场，极力挤入胜利者或强盛者的一方，政治“天平”也就开始出现明显的倾斜。例如那位“魏其言是也”、“丞相言亦是“、“唯明主裁之”的韩安国，在丞相田蚡占据上风之后，立即改变了模棱两可的态度，不仅不再坚持原来的立场，而且积极为田蚡出谋划策、主动参与了陷害魏其侯和灌夫的活动。在实际政治斗争中，“首鼠两端，模棱两可”往往表现为政治投机行为之前的准备与过渡阶段。经过窥测风向、掂量轻重、观察事态之后，态度暖昧的过渡阶段便会过去，终将作出立场明确的政治抉择。

万历四十一年（公元 1613 年），春闱大试刚刚落下帷幕，参加会试的四方学子焦急地等待着考试结果，发榜后，名列榜首的是宜兴才子周延儒。按着科举规定，接下来便是殿试，这位周延儒又独占鳌头，由皇上钦定为头名状元。当周延儒披红挂彩、身骑高头大马游历京城、招摇过市之时，人们方亲眼看见这位状元郎的风采，竟是位二十来岁的少年书生。

周延儒少年得志，机敏过人，他本人也自视甚高，一心想在官场中混出个名堂来。他的仕途也还一帆风顺，一直官运亨通。天启年间，周延儒被派往南京掌管翰林院，他为人机巧，善辨风色，在处理与东林党和阉党的关系时，他左右逢源，两面不得罪，虽与东林党人时有往来，却从未受到阉党的排挤，因而乌纱帽一直稳戴头顶；就是后来的东林党祸和阉党逆案，他也都圆滑地逃过了。

熹宗在位只有七年，便短命而死。崇祯皇帝登极后，坚决查处党私之徒，整顿朝纲，在惩治魏忠贤逆党之时，唯恐网疏

有漏，凡是与魏忠贤集团有过一两次交往的人，一概连坐罢黜，一下子牵连进去百十余人。由于阉党一案惩罚的官员过多，造成朝官严重缺员，于是，崇祯将南京的一大批官员调回京都，各派其职。就在此时，周延儒也被召进京，升任礼部右侍郎。地位改变了，官职提高了，使他有机会能够接触皇上，他便利用这绝好的机会，察言观色、伺机而动，积极创造条件，为实现其夺取朝中大权的野心做准备。

崇祯元年（公元 1628 年）的冬季，锦州边防军发生哗变。抚臣袁崇焕闻讯调查后得知，因军官们层层克扣粮钠，士兵们忍无可忍才采取这种过激行动，以引起朝廷的重视。袁崇焕在奏章中详细汇报了事件的起因、性质和危害性，建议朝廷从速补发粮饷，以解燃眉之需。

边地军心不稳，自然事关重大，崇祯皇帝紧急召集朝中大臣，在文华殿论证此事，商议办法。大臣们一致赞同袁崇焕的建议，请求皇上速发内帑，以解救边地之急。听了大臣们的意见，崇祯脸色阴沉，只是一言不发。崇祯虽然雄心勃勃、励精图治、致力于振兴朱明王朝、一心做个贤明君主。但是，他生于王朝的末世，已从小在勾心斗角的皇官内长大，目睹了一出出夺权争宠的丑剧，心里留下了浓重的阴影，从而养成他敏感多疑、刚愎自用的性格，加之他初登帝位，年纪轻、阅历浅，不善识人，所以处理朝政时往往失于明察，但他却偏要自作圣明。此时此刻，崇祯对锦州边防兵闹事的成因仍然疑窦丛生。

周延儒最是老谋深算，他非常了解崇祯的脾气，他见崇祯对大臣们的意见不表态，早已揣摸透了皇上的心思。于是，他不慌不忙地站出朝班，发表了与众不同的意见，阴阳怪气地说："朝庭设立边防，旨在防御敌兵。不想，如今敌兵未犯，边防先乱。宁远哗变，连忙发饷，锦州哗变，又急忙给饷，倘若各处边关都来效仿，该当如何是好呢?"崇祯一听周延儒说出了自己所想，大为高兴，便问他有何上策，周延儒只回答道："此事有关边防安危，粮饷不得不发。只是，须得谋求一

经久之策。”细想周延儒的话中意思，也不过是赞同发饷以息兵怒，并没有什么特别的高见。不同的是，他提出了一个“经久之策”的说法，就显得与众不同。其实，那个没有一点实际内容的说法，不过是他哗众取宠的借口，就这样，周延儒骗取了崇祯的好感，在皇上心里留下了一个急公负责、站得高看得远，能处置事情的好印象。崇祯当场褒奖了周延儒，而责怪了众朝臣。

过了几天，崇祯又把周延儒召到宫中单独密谈，商量给饷一事，现在他非常信任这位深谋远虑、见识出众的周延儒。周延儒再一次替皇上分析说：“军饷首先是粮食，而山海关并不缺粮，那么军兵哗变，是为缺银，其中必有原因。恐怕是下属军官从中作梗、煽动闹事，以此要胁袁崇焕，迫袁崇焕向朝廷要银。”崇祯听后，大为赏识，感到周延儒分析情况真是入木三分。周延儒又一次受到皇上的青睐。

其实，此事与袁崇焕毫无关系，戍兵哗变，是由辽东巡抚毕自措置失当酿造的，三个月后，袁崇焕才到达山海关，着手处理了善后事务。他以抚为先，罢斥了几个有责任的将领，斩处了十几个破坏性最大的肇事者，毕自引罪自杀。由此看来，周延儒的分析完全是自作聪明，毫无根据。

时隔不久会推阁臣，周延儒与温体仁早已觊觎入阁，但由于资历较浅，未被推荐，二人心中十分不满，便相互勾结，结成政治联盟，先由温体仁发难在先，继之以周延儒从中协助，旧案重翻，借题发挥，矛头所指，集中攻击钱谦益，使崇祯疑心此次会推掺有结党营私之嫌，从而否定了全部会推名单，并罢黜了钱谦益。通过此次事件，周延儒又进一步取得了崇祯帝的好感，不到一年，周延儒被“破格”任命为礼部尚书兼东阁大学士，准许参与机务，从此挤入了最高决策层。

但是，野心勃勃的周延儒并不以此为满足，为了达到独揽大权，夺取首辅地位的目的，他又施展了一系列的阴谋诡计，竟然可以不顾国家、民族的利益，勾结温体仁、利用皇太极的

反间计杀害了大将袁崇焕，其真正目的在于除掉权势居于自己之上的钱龙锡、成基命等人，以便夺取内阁首辅的荣耀权位。果然，袁崇焕一案了结后，周延儒的异己力量也被消灭，不久，他被加官晋爵，当上了太子太保，阁阶由东阁改为文渊，最后到武英殿大学士，真可谓一路顺风、青云直上，崇祯朝廷的大权，尽在周延儒手中。

周延儒一朝大权在握，便迫不急待地引用私人，安插亲信，他所荐用的大同巡抚张廷拱、登莱巡抚孙元化等人都属私亲之流。他还让自己的哥哥周素儒冒籍锦衣卫，并授以千户之职，周延儒还荒唐地把家人周文郁委任为副总兵，这简直是一人得道，鸡犬升天。

周延儒在政治上玩弄权术，在生活上腐化堕落，他又奸又贪，是个酒色之徒；秽行丑闻，几乎人所共知。周延儒五毒俱全，臭名昭著。连同他的子弟们也近墨者黑，在家乡横行霸道，胡作非为，欺压百姓，万人指背。

周延儒当上内阁首辅后，只顾沉湎于权力所带来的快乐，而忘乎所以，自以为老谋深算、位高宠固，不成想被他亲手提拔的温体仁一脚踢翻，贯于玩弄权术，耍弄阴谋的周延儒栽倒在另一个更为奸诈阴险的小人温体仁手中，在这出黑吃黑的丑剧中，周延儒灰溜溜地退场了，从而中断了他不可一世的政治生涯。

几年后，随着温体仁的垮台，周延儒又靠着阴谋手段东山再起，官复原职，再度把持朝纲。遂使朝政一误再误，加速了明王朝的灭亡。就在周延儒机关算尽之时，崇祯帝终于发现了这个误国奸臣的真实面目，于是将他逮捕入狱，最后降旨赐死。

■ 小人之智厚黑心术十七：巧拍马屁

——世上没有人能对拍马屁无动于衷，除非马屁拍得不巧。要想拍得巧，一方面必须把握马屁的机会，一方面又必须研究拍马屁的技巧，双管齐下，自有无穷妙处。

高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。文豪萧伯纳说道："每次有人捧我，我就头痛，因为他们捧得不够。"又有人说："最佳的赞美就是心里想说的，却是耳朵听来的。"世上没有人能对拍马屁无动于衷，除非马屁拍得不巧。要想拍得巧，一方面必须把握马屁的机会，一方面又必须研究拍马屁的技巧，双管齐下，自有无穷妙处。

◎ 拍马需要苦练谄媚之功

谄谀者厚言无耻，一切唯上所需，注定了他会卖身投靠、

攀龙附凤，将起码的人伦道德抛置脑后。

李宗吾关于谄媚的精典论述是这样说的，“逢人短命，遇货添钱。”诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他尊龄？他答：“今年五十岁了。”你说：“看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。”他听了，一定很欢喜，是之谓“逢人短命”。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他买成若干线，他答道：“买成四元。”“你说：“这张桌子，普能价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。”他听了一定很欢喜，是之谓“遇货添钱”。

唐朝武则天时代有一个著名的好谀善佞的无耻之徒庐江人郭霸。一次，御史大夫魏元忠患病，在家里卧床休养，由于魏氏官居丞相之列，乃百官之首，众僚属、下属当然会群相探望，郭霸也与同事们一起结伴而来探视。寒暄已毕，众同事都起身告辞，唯独郭霸磨磨蹭蹭，借口有事留了下来。面对自己的顶头上司一脸病容，右台御史郭霸表现得非常伤心、沮丧，忧心如焚，如同父母亲人病重一样情真意切，哀戚神情令魏元忠非常感动。待众人走后，郭霸说他听名医说过，重病者可以通过尿液来观察疾病轻重程度和有无好转的希望，于是他要魏元忠尿一泡尿，让他观看观看。

魏氏见要在下属面前留此秽物，实在有伤大雅，就推辞说不必有劳郭先生。但郭霸却忧形于色，再三请求魏领导不必谦让，辞色极为恳切。魏元忠无奈只好解下一泡尿来。郭霸迫不及待地端起尿盂，仔细端详，左右晃动观察，说还是看不出究竟，于是提出让他品尝一下，看看能不能从味道中察出一二。

魏元忠见尿黄骚臭，闻之刺鼻，哪能下咽，就坚决阻止，郭霸却是愈劝愈坚，要求说非要尝尝。魏元忠见此，知道郭霸今夜此行，是早有预谋，必有他图，因而不禁对这位下属十分鄙视，就不再劝阻，听任郭霸作为。

郭霸先端起尿盂，吸吮少许尿液人口，细细品味，嘴巴啧啧作响，好半天才徐徐咽下，似乎还未品出滋味来，又喝一口，再三品味，忽然一口咽下，兴高彩烈地向魏元忠拱手道喜

说："大夫泄味甘，或难料；而今味苦点，即日当愈。"意思是说，您的尿液不甜而苦，疾病不日就会好起来。

郭霸这次拍马屁是拍到了马腿上，魏元忠乃忠良刚正之人，对郭霸这种无耻丑态非常恶心，当时只是苦笑厌恶未置可否，等病好上朝时，将其事告诉同僚，所有的人都知道郭霸这种卑劣无耻的丑闻，受到天下人耻笑。

清人石成金在其所著《笑得好》中记述了一个下层官员谄媚吹棒的游戏文字，说的是一个秀才到县衙门办事，正赶上县官放了一屁，这位秀才一闻此声，立刻灵机一动，拱揖进辞说："太宗师高耸金臀，洪宣宝屁，依稀乎丝竹之音，仿佛乎麝兰之香，生员立于下风，不胜馨香之至。"

谄媚之术，即以非正常手段，如阿谀奉承、吹捧拍马、取悦讨好、顺阿幸迎，来博取上司人、顶头上司的好感、欢心与宠信，从而达到稳固权位、升官晋爵的目的。

谄媚的对象，一般比较固定，即职位在自己之上、对自己权位有决定性影响的人物，通常是指有权有势的上司，或者上司周围的关键人物，对他们奉承讨好、百般谄媚，以取得投桃报李、一本万利的好处。

武则天晚年的面首（男宠）张昌宗容貌俊秀，深得女皇帝的宠爱，日夜不离身边，对他也是言听计从。凭借男色宠冠朝廷的张昌宗自然身价百倍，虽没有高官高职，但谄媚者趋之若鹜。人们都称赞这位俊男为"六郎"，说六郎美若莲花，与形容美女艳若桃花应是同一个意思。独有宰相杨再思别出心裁，发挥其"佞智"，说："人言六郎似莲花，非也；正谓莲花似六郎耳"，语惊四座，使杨再思成为胜利者。

唐初宰相娄师德是著名的会固宠保位之臣，其弟将出任刺史之职，娄师德怕弟弟作官会得罪上司，危及权位，就问他将用什么保全自己，娄弟长跪说："即使现在有人向我脸上唾唾沫，我也不说什么，只是擦拭它。以此自戒自勉，兄长该不会有什么可担忧的吧。"不料娄师德对兄弟此说大为不满，喝道："你此举正是我深以为优的。人家唾我面目，是对我有怒

气才这么作的；现在你去擦拭它，岂不是表示讨厌、憎恶他这么做吗？你应该不擦拭，让它自干，笑眯眯地表示接受它。”

明英宗时代著名宦官王振，得宠时口含天宪，出纳王命，被英宗称之为“先生”，公侯勋爵则呼之为“翁父”，权势炙手可热，气焰万丈，趋之奉之者踏破门槛。只是身为宦官，不能生下一男半女，身边虽有许多美女娇娃，但那只是玩弄而已，花架子的摆设，与普通人家天伦之乐比较起来，不免有些寂寞。

但王振这点几乎无法改变的“缺憾”，却为一位官员阿谀奉承提供了契机，此人就是工部郎中王佑。一次，王佑到王振府中去探望，闲谈之中，王振看到王佑乃一翩翩美男子，身材伟岸，脸型俊秀，只是没有通常非常流行的胡须，就困惑地问道：“王郎中怎么没有胡须呀？”王佑不加思索地朗声下拜，说道：“老爷既无，儿安敢有？”这一句话立刻使王振哈哈大笑，非常高兴地答应收下这个干儿子，从此王佑官运亨通，平步青云。

◎ 瞅准机会，一拍即准

童贯在太监中是个很特殊的人物，他虽是太监，但却没有一点太监的模样。据说他身躯高大，声如宏钟，而且“其劲如铁”，不知怎么弄的，他的嘴唇上居然还长了几根胡子。有这个得天独厚的条件，就极容易讨到妃子、宫女的欢心，再加上童贯生性豪爽，不惜财物去结纳众人，而且度量很大，一般不去计较小是小非。所以，宫廷内部上上下下都很喜欢他，他赢得了“良好的人际关系”。

童贯善于察言观色、拍马奉迎的本领直到宋徽宗即位后才发挥得得心应手，他瞅准机会，一拍即准，终于在徽宗时期发了迹。他主持枢密院，掌握兵权几达二十年，他与宰相蔡京互为表里，狼狈为奸，权势之大，其实还在宰相之上。由于蔡京是男人，称为公相；因为童贯是阉人，所以人们称他为“媪”（即“母”）相。

宋徽宗赵佶即位之后，觉得天下再也无人能够“压抑他的艺术才华”了，就派遣童贯去搜罗天下名画，以供他观赏摹画。当时，书画艺术最为发达的地区是在东南沿海尤其是江浙苏杭一带。于是，童贯就来到了杭州。童贯去办这趟差使，真是千载难逢的好机会，他知道宋徽宗酷爱书画艺术，只要能投其所好，肯定会受到宠信。童贯不愧是富有经验而又深请人情事态的官场老手，他的分析是极有道理的，艺术家往往不顾其他理性因素，只要能在情感上相通，便即置一切于脑后了。童贯在苏杭一带把先朝名画和时人杰作源源不断地送到宋徽宗的面前，徽宗在大饱眼福之后，对这位使者的尽心尽力也十分感激。

不久，童贯在杭州遇到了逐臣蔡京。蔡京是个奸诈狡猾的投机分子。在宋神宗时，他投机于变法派。后来，司马光当权，罢除新法。当时知开封府的蔡京又积极响应司马光，迅速废除了新法，由此获得了司马光的赏识。在绍圣年间，哲宗又恢复新法，新党上台得势，蔡京就又积极支持新法。这条行为无一定之轨的政治“变色龙”，终于在徽宗刚刚即位时，被向太后赶出了朝廷，到杭州任知州去了。童贯此次来到杭州，便与蔡京交接起来，没想到竟是一见如故，十分投机。童贯就想借此机会荐举蔡京。

恰巧，蔡京也精于书法，还通绘画。在中国的书法史上。北宋有苏、黄、米、蔡四大书法家，苏指苏轼，黄指苏庭坚，米指米芾，蔡就是蔡京，只是后人因为蔡京是奸臣，不愿把书法家这一桂冠套在他的头上，往往把他换成姓蔡的另一个人。童贯就利用蔡京的这一特长，每次送给徽宗的书画中都带有蔡京的作品，并附上吹嘘蔡京的奏章。徽宗见了蔡京的书画，本就喜欢，再加上童贯的吹捧，就决定拜蔡京为相。正巧，朝内新、旧两党斗争不休，徽宗即借调和两党关系之因由，罢免了宰相韩彦忠，于公元1102年7月，任蔡京为宰相。

蔡京当了宰相后，又打起了变法的旗号，恢复了熙宁、元丰年间的所行法令，连神宗想改革而未及改革的问题，蔡京也

极力主张改革。同时，对于旧党一派的所谓元佑党人则大加迫害。把司马光等一百二十人定为奸党，由宋徽宗亲自书写，刻于石上，置于皇宫的端礼门，称为元佑党籍碑。把其中活着的人贬谪到偏远穷困的山区，对已死者也追贬官职，连苏轼的文集也下令焚毁。后来，蔡京又把元佑、元符年间主张恢复旧法的人合为一籍，共三百零九人，刻于朝堂。有些得罪蔡京的人也被打成“党人”，甚至连章惇这样的变法激进派、迫害狂也被蔡京视为“党人”而加以攻击。至此，从神宗以来的朝廷党争，至此得到了恶性发展，宋朝的政治日益衰微下去。

蔡京因童贯的极力荐举而得以再度为相，当然对童贯感激不尽。再加上宋徽宗对童贯恩宠有加，于是，两人心照不宣，互为表里，从此狼狈为奸起来。蔡京在当上宰相后，除了镇压“元佑党人”，还立刻策划对西北用兵。在当时，作为将军打仗，是个非常危险的苦差使，但作为太监去做监军，却是个既能立功又能捞军权的美差。这样，蔡京就极力荐举童贯做监军，说他一来对皇上无限忠诚，二来智勇双全，三来对陕甘一带的情况十分熟悉。于是，徽宗便派童贯为监军，命王厚为大将，率十万人马出征。

军队刚行至湟川附近，京城的宫廷里突然发生了大火灾，徽宗认为这是不祥之兆，不宜出兵征战，就派人火速追入军中，令他停止前进，等待命令。但童贯邀功心切，不愿就此停止前进，他看完手令之后，立即把它塞进靴筒，别人问是什么事，童贯撒谎说：“皇上命我们快点进军，以便早日取得胜利。”童贯这次出征，竟然收复了四座城池，可算是为朝廷立了大功，也为朝廷大火冲了晦气。因此，他被提升为景福殿使、襄州观察使。观察使在当时是一项特殊的荣誉，以太监身份兼任此职，就始自童贯。不久，童贯竟又升为武康军节度使。

宋徽宗对童贯的巧于奉迎十分满意，尤其对他善于搜罗书画，供己玩赏，更是感谢不已，因此，对他的恩宠有增无减。后来，徽宗又想授予童贯以开府仪同三司的权力，蔡京就以前朝无此先例为由，表示反对，并拒绝草诏，弄得徽宗没了办

法。原来，这时的童贯已今非昔比，他居功自傲，专横跋扈，视朝中若无人，选拔以及降黜军官，全凭个人的主观好恶，根本不向朝廷请示。他这种专权的做法，不仅引起了朝中一些正直大臣的反对，连蔡京也感到自己的权力和地位受到了威胁。因此，当皇帝要授予他更大的权力时，蔡京便出头作梗了。

但蔡京和一些朝臣的反对并不能阻止徽宗对童贯的信任和重用。公元1111年，童贯被任命为检校太尉，徽宗想让他出使契丹，这引起了一起正直大臣的强烈反对。有人说："使者是一个国家的象征，如今派一个宦官去做使者，岂不要被人耻笑，说我们国中无人了吗？"徽宗说："契丹人听说童贯打败了羌人十分佩服，想见见他，所以才派他去做使者。"童贯终于被派出完成这项外交使命。出使归来，童贯觉得自己更是为国立了大功，有了政治资本，也愈加骄横跋扈。徽宗对他也更加宠信，让他以太尉的身份兼任陕西、河东、河北宣抚使，开府仪同三司。不久又主管枢密院，节制九镇，被封为太傅、晋国公。这一连串的头衔，使他的职位差不多等同宰相，在权势上更是超过了宰相。此时，人们开始戏称他为"媪相"。

童贯在掌握了军政大权以后，因急于邀功，轻启战端，屡遭失败。他在镇压了方腊大起义以后，以为余勇可贾，可以进攻辽国。于是，率兵攻辽。结果连吃败仗，被辽人打得一塌糊涂。其实，早在此以前，他就多次被北方诸民族打败。在他主管枢密院后不久，他就催令大将刘法攻打西夏。刘法是西北名将，深知其中的利害，认为根据当时的情况不宜出兵，但童贯新官上任，为了捞取政治资本，他不顾客观情况，催逼刘法开战。他写信给刘法说："当年您在京城，曾亲手接过了皇帝的命令，并说一定能打胜仗，如今怎么反而不愿开仗呢？"刘法被逼无奈，只得率军进攻，其结果是一出战即遭埋伏，军队损失惨重，刘法本人也阵亡。刘法一死，整个西北都大为震动，弄得人心惶惶。但童贯却隐瞒实情，向徽宗奏告刘法打了胜仗，满朝文武均知刘法惨败，只是惧于童贯的权势，不敢以实相告，反倒一个个假装不知，纷纷向徽宗拜贺。

北宋的腐败在金兵南下之时被淋漓尽致地暴露出来。金国在灭辽之后，大举南下，准备一举灭亡北宋。公元1125年，金兵南下，太原首当其冲，作为广阳郡王的童贯，正在太原，童贯一听金人要来，根本就不思备战，只是赶忙派人到金朝去求和，金人当然不会答应，反派来使，要童贯割让土地，童贯平日趾高气扬，而在趾高气扬的金国使者面前，他只有唯唯诺诺，低声下气。当金兵来到太原城下时．他更是吓破了胆，便想临阵脱逃，太守张孝纯劝他说："金人背信弃义，公然犯我疆土，王爷应该带领官兵同金人大战。如果扔下太原，岂不是把河东也扔给了金人了吗?"童贯听后，怒气冲冲地说道："我是宣抚使，不是守疆卫士。您要我留在太原，还要你们主将干什么?"张孝纯听了此话，无言以对，只是长叹了一声说："我一向佩服童太师的威望，可没想到会胆小如鼠，临阵脱逃，您即便逃到京师，又有什么脸去见皇上呢?"童贯为了活命，也顾不上这些讥刺了。

徽宗因"拒敌无方"，又因酷爱绘画，就把皇帝让给了儿子赵桓，是为宋钦宗。钦宗倒是有些志气，想御驾亲征，打退金人的入侵，尚未出发，就见童贯狼狈逃回。钦宗让他一起出征，他固然不肯，就是让他留守京师，他也不肯。而是和徽宗一起向南逃去。

童贯不战而逃，引起了朝野上下的愤怒，在逃跑当中的表现，则成了他败亡的直接导火索。童贯为了保护自己的安全，在西北一带招募了数万勇士，称为胜捷军，实是他的私人卫队。童贯在与徽宗一起逃跑时，两人的卫队争上浮桥，童贯竟令自己的卫队向徽宗的卫队放箭，霎时间，中箭倒毙者一百多人。这件事不仅引起了宋徽宗的愤怒，许多正直的朝臣也骂他大逆不道。在舆论压力下，宋钦宗只好把他贬为右卫上将军，但是，许多坚决反对宦官的大臣不肯罢休，继续要求罚处童贯，宋钦宗只得把他贬为昭化军节度副使，后又将他流放到英州、吉阳军。不久，钦宗为了顺民意，收民心，又列举了童贯的十大罪状，终于令御史将他杀死在流放途中。

■ 小人之智厚黑心术十八：导君行乐

在中国历史上，取宠于皇帝的方法有多种多样，至于阴谋诡计不说，就是诱导皇帝醉心于声色犬马、沉溺于奢侈淫靡，也是一种常用的取宠之术。

◎ 江彬导君行乐

奸臣、奸人一切阴谋的得逞，其前提条件是君主、上司对

其阴谋的信任与支持，只有如此，才能真正使忠良、对手甚至包括皇帝、上司成为自己的手下败将，因此，他们日常一切行为的主旨便是探测上司的风声、窥探上司的意向，察言观色，揣摩意图，深刻领会其用心，唯唯喏喏，投其所好，一切以其是非为是非，以其好恶为好恶，使其高兴得忘乎所以，满足自己一切要求，从而受宠而被重用，达到所有的需求。

唐中期著名宦官仇士良，身经顺宗、宪宗、穆宗、敬宗、文宗、武宗六代皇帝，擅权揽政20余年，一贯欺上瞒下、排斥异己、横行不法、贪酷残暴，先后杀二王、一妃、四宰相，《唐书》评价他是“有术自将，恩礼不变”，有长期把持朝政大权的秘诀。那么他的最大奸术又是什么呢？在感到日暮途穷、有可能遭到武宗清算时，仇士良这个老奸巨滑的阉党首领自动请求告老还家，希望以退自保，临行前，他对送行的喽罗、宫内爪牙们说：“要把皇帝控制在手里，千万不可让他有空闲工夫，他一有空闲，势必就要读书，接见文臣，听取他们的谏劝，智深虑远，不追求吃喝玩乐。这样，我们就不能得到宠信，权势也会受到影响。为了你们今后的前程打算，不如广置财货鹰马，用以迷惑皇帝，使他极尽奢侈，没有一点空闲时间。这样，皇帝就必然不留心学问，荒怠朝政，天下事全听凭我们，宠信、权力还能跑到哪里去？”这一席话说得众太监茅塞顿开，如获至宝，一个个俯首拜谢。

明武宗当政时期，周围聚集了一大批佞幸小人，其中对皇帝影响最大的当推宣府人江彬。

江彬出身行伍，在一次战斗中，他身中三箭，其中一箭正好射在脸上，箭头穿过皮肉后从耳朵里冒出来，江彬毫不在乎，拔出来后继续作战。此事传到京师，喜勇好战的明武宗十分叹服。不久，战斗结束，江彬在班师途中经过北京，在幸臣钱宁的引荐下，受到武宗召见。这位皇帝看到江彬脸上箭痕仍在，不禁失声赞道：“江彬真是强健！”君臣二人，一个无心过问国家大事，只想驰骋沙场，游戏作乐；一个狡黠凶狠，孔武有力，能骑善射，并善于迎合人意，自然相见恨晚，江彬被留在皇帝身边，与武宗同卧共起，两人关系迅速密切起来。

江彬得见皇帝，靠的是钱宁的引荐，现在竟骤然得到武宗赏识、信任，对此钱宁很是不服。江彬自知根基远不如这个早就受到武宗宠幸的对手那么厚实，自己势单力薄，而左右都是钱宁的党羽，便对武宗盛称边军比京军骁悍，极力建议将二者对调训练，企图通过边军来巩固自己的地位，扩张自己的权势。武宗不顾大臣们的激烈反对，欣然采纳，于是四个边地的守军被调入京，号称“外四家”，由江彬统领，武宗本人也常常一身戎装，与江彬骑马并行，参与操练。此外，江彬为博得武宗的更大欢心，同时疏远钱宁与皇帝的关系，还想方设法让武宗纵欲行乐，其中之一是怂恿他微服出行。1514 年，明武宗初次成行，趁夜去教坊看了乐舞，觉得十分过瘾。其后，又有数次类似举动。江彬又尽力为武宗搜寻美女，曾把一个将领已经出嫁且正怀孕的妹妹从夫家夺走，献给武宗。武宗见此女娇艳动人，又擅长歌舞骑射，还懂外国语，大为高兴，由此不仅大量赏赐那个将领，对江彬也更为信任了。

明武宗微服出游几次，都是偷偷摸摸进行的，所到的地方也不过是北京城内或近郊，因而越来越觉得不过瘾。江彬为悦帝专宠，减少武宗与钱宁的接触机会，便诱导武宗离开北京，作更远的巡游。他经常向皇帝描绘宣府乐妓如何如何多，如何如何美，还可以饱览边地的景致，又能任意纵横驰骋，瞬息千里，多么潇洒飘逸，何必郁郁居于宫禁之中，受臣僚的控制呢，武宗听了，深以为然。君臣一拍即合，于是，大规模的巡幸游历就开始了。

1517 年夏，明武宗在江彬的怂恿下，微服出游居庸关。由于巡关御史的阻拦，没能出关，只得怏怏而还。几天后，仍在夜间出动，这次出关成功，终于顺利到达宣府。他自称“威武大将军朱寿”，又自封“镇国公”。江彬为之建镇国府第，将北京豹房里的珍玩，美女运来使用；又在夜间带着武宗乱闯，看到有美貌妇女的人家，便巧取豪夺，或者看到高门大宅之户，便闯进去讨酒喝。武宗十分满意，乐而忘归，称之为“家里”。不久，他们又到了阳和（今山西阳和县），并与蒙古

鞑靼发生了一场战斗，武宗本人差点被捉去，双方各有死伤。其后，回到宣府，一直过到春节之后，才返回北京。这次巡游历时半年。皇帝在外期间，朝政大小事端都必须通过江彬才能呈奏上去，否则就无限期地往后拖。

武宗回到北京刚住上半个月，便觉得索然无味，十分怀念留恋宣府的生活。于是，江彬就引导他再次前往，并到达大同。由于太皇太后（明宪宗的皇后）突然去世，才回京处理丧事。这是第二次巡游，历时21天。

1518年春，明武宗借太皇太后下葬之机，又开始了第三次巡游。他到昌平祭完祖陵后，直抵密云。江彬深知武宗好色喜纵，便从民间搜掠良家之女，装了十几车，每天跟在武宗之后，途中有人被活活折磨而死。这次共历时40天。返京之后，武宗在诏书中称“总督军务威武大将军总兵官朱寿统率六军”，江彬为威武副将军，其中所谓“朱寿”，乃是武宗的自称。这次又对前次之战论行赏，江彬荣封平虏伯，三个儿子当上了锦衣卫指挥。

第四次巡游开始于同年夏。江彬引导武宗由大同渡过黄河，直到绥德才往回赶。归途取道西安，到太原时，大索女乐，求得一个姿仪万千的歌妓刘氏。武宗迅速拜倒，车载而归，宠冠诸女，称为美人。刘氏虽然是江彬帮主子搞到手的，江彬为了取悦于她和武宗，管她叫“刘娘娘”。次年3月，一行回到北京，此次旅程之远超过了以往任何一次，时间也过半年。

回到北京后，江彬又极力蛊惑明武宗去南方巡游，遭到举朝文武大臣的强烈反对，其中百余人伏阙劝谏。江彬故意激怒武宗，结果，这些大臣被处以在午门外长跪五天的惩罚，又全部下狱杖打，不少人由此丧命。皇帝及其幸臣的游玩计划，竟引发那么多忠心耿耿的大臣惨遭惩治乃至杀身！孰重孰轻，是显而易见的。不过，大臣们的反对毕竟稍有效果，江彬也因此而失去了兴致，没能立即成行。

1519年7月11日，早就蓄谋夺取帝位的宁王朱宸濠（封国在南昌）发动叛乱。消息传到北京，江彬等人终于找到了

实现南巡计划的借口，极力鼓动武宗南下亲征，明武宗也十分乐意，不顾满朝文武的激烈反对，下令让江彬赞画机密军务，并让他掌管锦衣卫和东厂两个特务机构，护驾南征。于是，第五次，也是规模最大的一次巡游开始了。一路上，江彬率领边地之兵随侍左右，乘机胡作非为。他不时传旨要这要那，稍不如意便捆绑地方官员。分管粮运筹事的通判胡琮在恐惧愤怒之下上吊自杀，镇守南京的成国公朱辅见到江彬长跪不已；镇远侯顾仕隆不服气，也几次遭到江彬的羞辱。至于普通百姓，更是敢怒不敢言！

南征队伍到达扬州后，江彬夺民居作为府第，又大肆征掠寡妇处女，供皇帝纵欲，引起社会的极大混乱恐慌。扬州知府蒋瑶反对，江彬就把他囚禁起来。到南京，他还诱引武宗去苏州、浙江乃至湖南，只是在周围人士的一致反对下才没得逞。由于朱宸濠早被擒获，武宗决定返京。走到通州，江彬还极力怂恿武宗去宣府，因武宗前些时候溺水得病，十分疲惫，没能成行。

回到北京后不久，明武宗就于 1521 年 4 月 20 日病死。

◎ 哈麻以“房中术”邀宠

中国是个忌讳谈性的国度，可封建官场的达官贵人却大多数是好色之徒，虽然他们拥有三妻四妾，却吃着碗里的，看着锅里的，变着花样纵情淫乐，即使有些有毛病，但色淫之心不减，这就给那些溜须谄媚之辈取悦上司提供了契机，他们绞尽脑汁，出谋划策，为上司的淫乐提供便利，更有甚者，或从外边或自己亲自研制淫药，奉献给上司，而使上司淫上加淫，乐上加乐。

元末顺帝时代有一个著名的奸臣哈麻，他因是顺帝宫中的侍卫而得宠，青云直上，竟居右丞相职。为了打击元老重臣脱脱，哈麻竟恬不知耻地导君淫乐，使顺帝日日以女人为戏，将朝政拱手交给哈麻。

元顺帝是历史上著名的荒淫君主之一，酷好女色。哈麻为了投其所好，将西方僧人（应为波斯人）引进宫廷。这些胡僧都善流行于阿拉伯的“房中术”，据说能使人身之气，或消

或长，或伸或缩，令人快乐无比，顺帝试用后，果然与旧日不同，大喜过望，封他为司徒，专门在宫中教授这种“演揲儿法”（汉语意思“大喜大乐之法”）。

哈麻进献此僧后，果然得到顺帝更多的宠信，与顺帝母舅老的沙、顺帝弟八郎等 10 人，均被顺帝封为“倚纳”，同在宫中学习房中术。

哈麻见顺帝乐此不疲，又将通晓秘法的西藩僧伽璘真推荐给顺帝。伽璘真诱导顺帝说：“陛下虽然居万民之上，富有四海，但人生百年，您也只有保有今生今世而已。人生几何，欢乐无多，请陛下学习我这种秘密大喜乐之法，保管您无穷快乐。”

顺帝自然又是喜出望外，就拜投伽璘真为国师，教习自己与哈麻等“倚纳”房中术，四处索求良家少女，君臣日夜以淫戏为乐。君臣与宫女、嫔妃男女混杂、赤身裸体，同处一室，相互宣淫。将君臣同居之所，号称“皆即兀该”，意为“事事无碍”。“丑声秽行，著闻于外，虽市井之人，亦恶闻之。”

哈麻见献僧取淫之计见效，又伙同藩僧要顺帝建造“百花宫”，采集妇女，供其玩乐。上自公卿命妇，下至市井丽人，都难逃脱。并从中选出 16 名美女，头饰红缨，装扮成菩萨模样，称为十六天魔舞女，亦真亦幻，亦佛亦人，如花似玉，飘飘欲仙，直弄得顺帝如醉如痴。

元朝定制，皇帝须五日一离宫，宠幸众妃。为避免众臣非议，哈麻等献策，要顺帝命人挖掘地道，与众宫室和天魔舞女居处相连，这样，顺帝夜以继日，通宵达旦，尽情享乐，将处理朝政权力都委之于哈麻。

哈麻用这种“秘密”武器在顺帝那儿献媚争宠，果然收到了立竿见影的效果。第二年，即至正十四年（1354 年）十二月，元顺帝重新任命哈麻为中书平章政事，进阶为光禄大夫。

当时，脱脱领兵在外，驻军在高邮城下。哈麻抓住这个机会，跑到奇氏皇后与太子面前说了脱脱的坏话，还挑拨监察御史上疏，揭发脱脱的弟弟也先帖木儿。荒淫昏庸的元顺帝听信了哈麻等人的鬼话，不久即罢免了脱脱兄弟，而将朝中的军政

大权交结了哈麻哥儿俩。

哈麻向顺帝进房中术，搞得年轻的皇上神魂颠倒，政事荒废，朝内朝外议论纷纷，人心涣散。这时，哈麻已出任丞相，其弟雪雪为御史大夫。哈麻为了掩盖他们兄弟的丑行，便企图嫁祸于他的妹夫秃鲁帖木儿，他对父亲秃鲁说："我兄弟位居宰辅，宜导人主以正，今秃鲁帖木儿专媚上以淫变，天下士大夫必讥笑我，将何面目见人？我将除之。且上日趋于昏暗，何以治天下？今皇太子年长，聪明过人，不若立以为帝，而奉上为太上皇。"

在这里，哈麻不仅将进房中术的罪责一下子推到妹夫秃鲁帖木儿身上，而且企图将年仅三十六岁的元顺帝一脚踢开。这不仅仅是嫁祸于人，而是明目张胆的阴谋政变。

秃鲁帖木儿很快就从夫人那里得知这一消息，为了保命，也为了报功，他立即密报了元顺帝。元顺帝一听，十分震惊，恼羞成怒，立刻下令把哈麻兄弟斩首。哈麻兄弟用最卑鄙下流的手段献媚争宠、残害异己而又反复无常，终于变成了不齿于人类的狗屎堆。

历史上还有一些帝王行为古怪、一味寻求刺激，这正好给了权奸以媚君、谄君的机会，他们便利用帝王荒淫无耻的弱点，千方百计满足其荒诞欲望，而且"出奇制胜"，诱君远离政权，以便从中渔利。

南北朝时期的刘宋后废帝刘昱是一个狂悖暴虐、"很有特色"的一个皇帝。他视皇权如儿戏，只思淫乐，烦恼政务，就将政事全交给佞臣杨远长、阮佃夫、王道隆等人。这几人则处处设法满足刘昱的狂暴欲望，极力诱使他陷人玩乐之中，将朝中大权攫入自己手中，成为仅次于君主的人臣。

刘昱9岁即位，11岁抛开前朝顾命大臣亲政。以顽童与流氓身份横行朝廷与宫中。刘昱久呆宫中，很觉无味寂寞，对各种清规戒律十分反感，非常向往宫外民间自由自在的生活，就几乎天天出宫游玩。

刘昱出宫时，坐着特制的露车，类似现在的敞篷汽车，只是车顶上加上一层帆布，以遮阳蔽雨；出宫之时，将随从侍卫

统统赶走，留下几十名贴身随从，或出郊野，或入市廛，横冲直撞，耀武扬威。

刘昱每日穿行于京城的大街小巷，嫌皇袍衣冠不方便，就以小衫聊以蔽体，与社会下层流氓地痞无赖打成一片，即使遭到怠慢侮辱，也不生气，还高兴异常，常常是早出夜归，或没日没夜玩乐，十天半月不回宫中。累了困了或夜宿客舍，或醉卧道旁。遇到臣民家中有婚丧红白喜事，往往与挽车小儿群聚饮酒，寻欢作乐。或者与侍从互相追逐、斗殴，以决胜负。刘昱还同右卫营中一个妓女通奸，每次和她游玩，就携带数千钱，作为买酒肉的费用。

刘昱根本不愿料理朝政，就将这些烦人事儿都托付给佞臣。本来帝王荒政到这样地步，大臣该劝阻为是，但杨远长、阮佃夫等人却故意纵君为乐，让他脱离朝宫，肆行玩乐。

本来刘昱天资聪颖，常有惊人之举，一般百姓家常琐事，他过目不忘，动手即会。锻炼金银、裁衣作帽等技巧，他十分精通，羌胡乐器，他也是无师自通，吹奏很有水准；并且在殿堂、御寝之内，亲手哺养数十头驴马，匹匹膘肥体壮，雄伟无比。

但是，刘昱又非常凶暴。外出游玩，遇到不开心之时，随意滥杀，遇到任何东西挡道，是人是畜，都让侍从格杀勿论，这使得都城建康，白天户户都大门紧闭，道路绝迹。刘昱还命令身边侍卫准备几十根白色木棒，各有名号，手执针、锤、凿、锯等刑具，别人稍有忤逆，就施以击脑袋、锤阴囊、剖腹心等酷刑，每天受刑者常有几十人，且他以此为乐，一天不见有人流血，就闷闷不乐。

一次，他把一个人的阴囊用铁锤打破，旁边有个人皱了一下眉头，给刘昱瞧见了，勃然大怒，他让那人立正，袒露肩胛，用短矛刺穿。还有一次，他闻到大臣孙超身上有一股蒜味，就命人剖开孙的胸腹，看看有没有大蒜。

刘昱如此横暴，给奸臣打击忠良正直大臣以机会，刘宋王朝覆亡已是指日可待之事；不久权臣萧道成乘机起兵，平息王族内乱，建立了萧齐王朝。

〔第四篇〕

厚黑立身术：当孙子没亏吃

刘先帝之失败，是由于连营七百里，战线太摆宽了，陆逊令军士，每人持一把火，隔一营，烧一营，同时动作，刘先帝首尾不能相顾，遂至全军溃败。刘先帝身经百战，矜骄极了，以为陆逊是个少年，不把他放在眼里，不知陆逊能够忍辱负重，是厚黑界后起之秀，猝然而起，出其不意，把那位老厚黑刘备，打得一败涂地。

——李宗吾厚黑立身智语

小人“耳聋”，本质上是小人的大脑里不存在道德上的负担，因此能甩开膀子抛开一切道德上的顾虑和束缚，把害人“智慧”发挥到极致。小人是真正的适应者，把自身的人格结构踩个粉碎之后获得了一种轻松与解脱，不管干什么事都不存在心理障碍，人性、道德、信誉、承诺、盟誓全被彻底丢弃，朋友之谊、骨肉之情、羞耻之感、恻隐之心都可一一抛开，从而成为彻底的“自由人”。小人宁愿人们需要他，而不需人们感谢他。

小人之智厚黑心术十九：搅混清水

——小人不仅精通小人逻辑，而且也熟悉君子规矩，因此善于把两者故意搅浑。

小人善于伪装，本来是个邪恶小人，却能装出一副君子的形象。本来他在害人，却能装出一副可怜相，好像大家在害他。小人不仅精通小人逻辑，而且也熟悉君子规矩，因此善于把两者故意搅浑。当你与其讲大道理的时候，他们露出鄙弃一切大道理的神情。当你知道了这个秘密，刚想回过头去，以无赖逻辑对无赖逻辑时，他们又道貌岸然地递过来一句最正常的大道理，使人觉得最无赖的竟然是你。

◎ 今天是君子，明天是小人

小人善于伪装，本来是个邪恶小人，却能装出一副君子的形象。小人不仅精通小人逻辑，而且也熟悉君子规矩，因此善于把两者故意搅浑。当你与其讲大道理的时候，他们露出鄙弃一切大道理的神情。当你知道了这个秘密，刚想回过头去，以无赖逻辑对无赖逻辑时，他们又道貌岸然地递过来一句最正常的大道理，使人觉得最无赖的竟然是你。

晚清时期，湖南有个道台单舟泉。这人善于观察，办起事来面面俱到。所以大小官员都很佩服他。

有一年，一个游历的外国人上街买东西，有些小孩因未看见过洋人，便追随着他。洋人很恼火，手拿棍子打那些孩子。有一孩子躲闪不及，被打中太阳穴，没多久就死了。小孩的父母当然不肯干休，一齐上来，要扭住那外国人。外国人则举起棍子乱打，连旁边看的人都被打伤几个。这样，激起公愤，大家一齐上前，捉住那外国人，拿绳子将他捆了起来，送到衙门。因为是人命关天，而且又是外国人，所以感到很棘手。

此事落到单道台手里，他不愧是官场老手，又有丰富的办案经验，马上就将卖乖绝招运用自如。一方面他认为湖南阔人很多，而且民风开放，如果办得不好，他们会起来说话，或者聚众为难外国人，到那时，想处治外国人做不到，而不处治又办不到。不如先把官场上为难的情形告诉他们，请他们出来帮忙。只要绅士、百姓动公愤，出面同外国领事硬争，形成僵持局面，外国领事看见老百姓行动起来，就会害怕，因为洋人怕百姓。到这时，再由官府出面，去压服百姓，叫百姓不要闹。因为百姓怕官，所以他们也会听话。面外国领事见他压服了老百姓，也会感谢官府。

主意想好，他马上去拜会几个有权势的乡绅，要他们大家齐心合力与领事争辩。倘若争赢了，不但为百姓伸冤，面且为

国家争了面子。此话传出去，大家都说单道台是一个好官，能维护百姓利益。他又来到领事处，告诉领事，如果案子判轻了，恐怕百姓不服。外国领事听他这么说，又看着外面聚集的人群，果真感到害怕。单道台又说："贵领事也不必太害怕，只要判决适当，我尽力去做百姓的工作。不会让他们胡闹。"

案子判了下来，自然也是虎头蛇尾。但单道台却两面得到好处：抚台夸他处理得好，会办事；领事心里感激他弹压百姓，没有闹出事来，于是替他讲好话；而绅士们，也一直认为他是维护百姓的。

单道台这种搅和毕竟是没有坑害百姓，所以算不得小人，而且还可算是有办法之人。而唐朝的奸臣李义府，则是一个善于搅和君子小人操守的佞臣贼子。

唐朝贞观八年（公元634年），剑南道巡察大使李大亮出巡。途中，发现一人才学出众，一贯爱才的李大亮立刻将此人荐举给朝廷，很快诏下，补为门下省典仪。此人便是李义府。唐太宗想试试李义府才学深浅。一日，召见他，令他当场以"咏乌"为题，赋诗一首。题目一出，李义府脱口吟道：

日里扬朝彩，
琴中闻夜啼。
上林如许树，
不借一枝栖。

此诗流露出李义府渴求朝官的急切心情。太宗听后倍感满意，便说："与卿全树，何止一枝！"当场授予他监察御史，并侍晋王李治。时李治为太子，旋被授为太子舍人、崇贤馆直学士。因其颇有文彩，与太子司议郎来济被时人并称为"来李"。

李义府在皇帝面前善于伪装，这个奸佞小人很懂得君子的操守，他曾写《承华箴》奉上，文中规劝太子"勿轻小善，

积小而名自闻；勿轻微行，累微而身自正”。又说，“佞谀有类，邪巧多方，其萌不绝，其害必彰”。此言有文有质，冠冕堂皇，不仅太子，就是皇上，面对此言，也说不出什么不好来。

太子李治将《承华箴》上奏父皇，太宗览毕大喜，称：“朕得一栋梁也！”下诏赐予李义府帛四十匹，并令其参与撰写《晋书》。永徽元年（公元650年），太子李治即位，是为高宗。李义府升为中书舍人，第二年，又兼修国史，加弘文馆学士。

李义府对太子用君子的一套规则来约束，那么他自己又是怎么做的呢？此刻他绝对是一副抛弃任何“大道理”的神情。他由黄门侍郎刘洎、侍御史马周的引荐，又与许敬宗等相连结，虚美隐恶，曲意逢迎。长孙无忌奏请高宗贬他到壁州（今四川通江）做司马。诏令尚未下达，李义府已有所闻，急忙向中书舍人王德俭问计。

王德俭是许敬宗外甥，其貌不扬，但诡计多端，善揣人意。他向李义府献计说：“武昭仪方有宠，上欲立为后，畏宰相议，未有以发也。君能建白，转祸为福也。”李义府心领神会，能在武昭仪立后问题上迎合帝意，贬黜事便好办得多。他借替王德俭在中书省值宿的机会，立即上表高宗，谎称立武昭仪为皇后是人心所向，请废王皇后，立武昭仪为后。

高宗闻言，正合心意，马上召见了李义府，不仅赐给他宝珠一斗，还将原来贬斥到壁州的诏令停发，留居原职。武昭仪也秘密派人送礼答谢。从此，李义府便与许敬宗、崔义玄、袁公瑜等人结成了武昭仪的心腹。永徽六年（公元655年）七月，李义府升为中书侍郎；十月，立武昭仪为皇后；十一月，李义府又自中书舍人拜为同中书门下三品，监修国史，并赐广平县男爵。李义府尝到了耍阴谋的甜头。

李义府是一个深藏不露的人。表面上，他总是一副谦和温顺的样子，与人说话也总是面带微笑，显得和蔼可亲，一副君

子形象；而内心则阴险狡诈，偏狭刻毒，百分之百的小人作派。人称他是笑里藏刀，柔而害物的“人猫”。

李义府仰仗武后的恩宠，进爵为侯。对自己也不讲什么“勿轻小善”、“勿轻微行”了。洛阳有一女子淳于氏因有罪，关押在大理寺。李义府听说这女子貌美，淫心顿起，密令大理丞毕正义削免其罪，纳为自己的小妾。大理卿段宝玄听说此事，告到朝廷。高宗令给事中刘仁轨，侍御史张伦审理此案。李义府十分害怕，惟恐事情败露，便逼迫毕正义自缢，杀人灭口。高宗听到后，也想息事宁人，便不再追究，不了了之。

侍御史王义方将调查情况，向高宗如实作了汇报：“义府于辇毂之下，擅杀六品寺丞；正义自杀，亦由畏义府威，杀身以灭口。如此，则生杀之威，不由上出，渐不可长，请更加勘当！”他还当廷陈述李义府的罪恶：“附下罔上，圣主之所宜诛；心狠貌恭，明时之所必罚。”李义府顾盼左右，若无其事。见高宗毫无阻拦之意，只好退出。王义方义愤填膺，继续廷劾李义府的罪恶行径，指出“此儿可恕，孰不可容”！要求清除君侧。高宗见他愈说愈激动，而事涉于己，大声喝止，反说王义方当廷诽谤，侮辱大臣，出口不逊，将其贬到莱州做司户，而不问李义府罪。

显庆二年（公元657年），李义府代替崔敦礼为中书令，兼检校御史大夫，监修国史，弘文馆学士如故，并加太子宾客，封为河间郡公。他秉承武后意旨，与许敬宗一起诬奏侍中韩瑗、中书令来济与褚遂良图谋不轨。结果二人都被贬外，终身不得朝觐。原吏部尚书柳奭贬为爱州（今越南清化）刺史，后被诬与褚遂良等朋党构结而被杀。

李义府就是这样，一会儿君子的操守，一会儿小人的作派，把清水搅混了，他就能兴风作浪了。

◎ 做了坏人做好人，不露声色置人死

扮可怜的卖乖，巧在博得同情，达到目的。小孩显得痛苦、无助，让大人答应要求；乞丐总是衣衫褴褛，讨得施舍；连老板开除员工也爱摆摆困难，倒倒苦水，减轻对方的不满。西汉元帝时期的太监石显就是一个典型。他善于用君子逻辑在皇帝面前装点自己，又善于用小人逻辑打压群僚。最令人不解的是，明明他害了人，大家似乎又都认为他是好人。他把好坏人的界限都搅和乱了。

石显是济南人，因为犯罪而被处以宫刑，收入宫中做了太监。当时，朝廷注重法治，赏罚很严明，一般的官吏都精通法律。石显认为，要想有出头之日，就必须熟悉法律。因此，他一方面猛攻法律，一方面揣摸汉元帝的心意。由于他旦夕侍奉在汉元帝的身边，元帝经常问他一些法律方面的事情，石显的应答往往十分合乎元帝的心意，因而博得了元帝的欢心，提拔他做了中书令，掌握机要文献。

汉元帝当政的后期，因长期身体不好，不能经常上朝处理政事，必须在身边寻找一个既能体察他的心意又能朝夕不离左右的人，这就选中了石显。元帝一方面认为石显在宫日久，诸事熟稔，又精明能干，办事符合自己的心意，另一方面也觉得石显在朝中无亲无故，不会拉帮结伙，危及朝廷，所以对他十分放心，许多事情都交给他去办。

可没想到石显是个报复心极强的小人，凡是得罪过他的人，他都不放过，而且能寻出所谓的法律依据，让人有苦说不出。结果弄得朝廷上下都视石显若虎豹，不敢与之争锋。石显对付的首要目标是大臣萧望之。

当时，萧望之是汉元帝当太子时的老师，其正直与学问才干都是名冠一时的，况且他还是汉宣帝指定的辅佐汉元帝的辅政大臣，他在朝廷的地位和元帝对他的依重是可想而知的。

汉元帝即位后，萧望之满以为自己的这位学生要大展宏图了，可没想到宦官专起权来，于是他愤然上书说："管理朝廷的机要是个十分重要的职务，本该由贤明的人来担任，可如今皇帝在宫廷里享乐，把这一职务交给了太监，这不是我们汉朝的制度。况且古人讲：'受过刑的人是不宜在君主的身边的。现在应当改变这一情况了。'"石显看到了这一奏章，当然把萧望之视为仇人。他从此挖空心思地陷害萧望之。

萧望之的正直还引起了外戚的反感。有个叫郑朋的儒生，为了从萧望之这里弄个官做，就投其所好，上表攻击许、史两家外戚专权。萧望之接见了郑朋，给了他一个待诏的小官，后来却发现郑朋不是个正人君子，觉得很讨厌他，也就不再理他。等该考评升降官员的时候，与郑朋同是待诏的李官被提升为黄门侍郎，郑朋却原封未动，一怒之下，他反去投靠了与萧望之不和的史、许两家外戚。他编造谎言说："我是关东人，怎知你们两家外戚的事呢？以前我上书劾奏你们，全是萧望之一伙人策划的。"郑朋心怀机诈，到处扬言说："车骑将军史高、侍中许章接见了我，我当众向他们揭发了萧望之的过失，其中有五处小过，一处大罪。如果不信，就去问中书令石显，当时他也在场。"

其实这是郑朋的圈套，他想借此交结石显。果然，萧望之去向石显打听，石显正想鸡蛋里挑骨头，此次萧望之送上门，那是正中下怀。

石显首先找来郑朋，又找了一个与萧望之素有嫌隙的待诏，叫他们两人向皇上上书，劾奏萧望之搞阴谋，离间皇帝与外戚的关系，要撤车骑将军史高的职；然后，又趁萧望之休假之机，叫郑朋等上奏章。奏章交到元帝手上，元帝就叫太监弘恭去处理。弘恭是石显的同伙，本来就参预了陷害萧望之的阴谋，这么一来，也好逞计。弘恭立刻把萧望之找来，对他进行询问。萧望之竟十分老实地据实回答，他说："外戚当权，多有横行不法之处，扰乱朝廷，影响了国家的威望，我弹劾外

戚，无非是想整顿朝政，决非是搞阴谋，更不是离间皇上和外戚。”

既承认了想整治外戚的事实，对这事实怎么理解，却是宦官们的事了。弘恭、石显在向元帝报告时说：“萧望之、周堪、刘更生三人结党营私，相互标榜吹捧，串通起来多次攻击朝廷上掌权的大臣，其目的是想打倒别人，树立自己，独揽大权。这样做，作为臣子是不忠的，污辱轻视皇上更是大逆不道。请皇上允许我们派人把他送到廷尉那里去（“谒者召致廷尉”）。当时，元帝即位不久，看到奏章上“谒者召致廷尉”几个字，也不甚明白，就批准了这道奏章。

其实，“谒者召致廷尉”就是逮捕入狱。等过了很久，元帝见不到萧望之、刘更生、周堪等人，就问大臣们他们到哪里去了，听说这些人已被逮捕，大吃一惊，急召弘恭、石显追问，二人虽叩头请罪，毕竟是由自己批准，也不好责备处置，只是让他们快放了这三人，恢复他们的职务。石显一听计划要吹，急忙去找车骑将军史高，史高也很着慌，他知道，如果整不倒萧望之这些人，自己的日子会越来越难过。就急忙晋见元帝，告诉他说：“陛下刚即位，老师和几个大臣就入了狱，大家以为肯定有充分的理由，现在您若把他们无故释放且恢复官职，那就等于自己承认了错误，这会极大地影响您的威望。”汉元帝年轻识浅，被史高一说，也觉得有道理，于是只下诏释放他们，但革职为民，不予任何官职。

但元帝毕竟还算良心未泯，过了几个月，觉得心里不安，再说也确实需要萧望之等人，就下了一道诏令，封萧望之为关内侯，食邑六百户，进宫办事，其地位在朝廷上仅次于将军，并准备让他当丞相，这使石显一伙感到极度恐慌。正在这时，萧望之有一个做散骑中郎的儿子，名叫萧汲，没有通过父亲，便上书替父亲就上次被逮捕入狱且削职为民的事喊冤，他以为皇上已重视萧望之了，可以平反昭雪前案，但他没有揣摸皇上的心理，反倒使得元帝恼羞成怒，立命有关官吏去审理此案。

官吏当然是承揣上意，哪敢据实办理，就向元帝报告说：“萧望之以前所犯过失是清楚明白的，不是别人陷害所致，现在皇上重新重用了他，他不感皇恩，却教唆儿子上书喊冤，诽谤皇上，这不是人臣的行为，对皇上犯有不敬之罪，当逮捕法办。”石显又添油加醋地对元帝说：“萧望之当将军的时候，就排挤史、许等皇上亲近的大臣，想独揽大权，他仗着自己是皇上老师，利用皇上的宽厚仁慈，肆无忌惮地兴风作浪，那时候就该治他的罪，现在皇上封侯赐官，他不仅不感谢浩荡的皇恩，反到心怀不满，纵子上书，实在太不应该。如果不送到监狱里让他清醒一下，将来朝廷怎么能用他呢?”元帝觉得萧望之年纪已大，恐怕不肯受辱，会自杀。石显说：“上次入狱，他都没有自杀，这次犯的只是言语之罪，他更不会自杀。”这样，元帝批准了逮捕萧望之。

石显立即发了诏令，命人包围了萧望之的家，萧望之弄明了真象，说：“我曾做过前将军，现已近七十岁了，这样的资历和年龄，还要受辱入狱，再活下去，不是太卑鄙了吗?”于是让门客朱云拿来毒药，服毒自杀了。

石显害死萧望之的特点是见缝插针，既寻找萧望之的所谓纰漏，又假别人之手，尤其假皇帝之手进行小题大作，最后自己并不落太大的责任，这就是他害人的“妙道”。

石显害死了萧望之，去了一个冤家对头，事情也做得很漂亮，甚至可以说是不露痕迹，但萧望之毕竟是极有名望的人，对他的死，大家议论纷纷，多少有舆论涉及到石显。石显为了逃避罪责，保住自己，就精心策划，先从舆论最多的儒生堆里下手。于是，石显就极力向元帝推荐当时的大名士贡禹，让贡禹当上了御史大夫，石显还处处对他做出毕恭毕敬的样子。这么一来，关于他的舆论消除了，儒林之中多交口称誉石显举贤任能，使他博得了一个很好的声誉，人们再也不怀疑萧望之之死是由石显陷害造成的了。

但石显报复狂的本性是不可改变的。他做所谓的“善

事”，无非是为了蛊惑人心，罗致名声，更好地为他陷害别人服务。石显当权，引起了普遍的不满，就是连外戚也看不惯，因此石显与外戚就发生了矛盾。起初，石显是想同左将军冯奉世父子结交的，他先向皇上提出建议说：“冯皇妃的哥哥冯逡官为谒者，人又精明能干，应当有资格在宫中参预机要。”元帝一听，当然很高兴，就马上召见冯逡，拜他为侍中。没想到冯逡却让皇上屏退左右，秘密地告诉皇上，说石显专权自恣，皇上要加意提防。元帝正宠信石显，听不得别人说石显的坏话，冯逡这么一说，元帝立刻把他赶出宫去，当然也没有下诏提升他的官职。石显知道了，也暗暗怀恨在心。后来贡禹不再当御史大夫，职位出缺，满朝文武大臣都推举冯逡的哥哥冯野王担任此职，元帝也觉得可以，就向石显征求意见。石显说：“野王为人正直，才能出众，朝中无人能赶得上，如果让他当御史大夫，那是再好也没有了。只是有一条，野王是冯皇妃的亲哥哥，会不会有人说皇上任人唯亲呢？”元帝一听，犯了踌躇，后来终于没有任命野王当御史大夫。

石显就是这样在不露声色中置人于死地。不过，他也要时刻防备别人来弹劾他，惟一最为有效的办法，就是取得皇帝的信任，让皇帝觉得自己是在忠心耿耿地办事，别人都是故意找麻烦。

石显因为经常替皇帝四出传达诏命，晚上有时被关在宫门外，进出极不方便，他对皇上说：“我有时回宫很晚，进出极不方便，有时不能进宫，就耽误了服侍皇上，能不能让在晚上也开门进宫呢？”皇上觉得这是小事，马上就答应了。过了几天，石显故意很晚才回宫，守宫门官员按照规定不开宫门，石显说皇上授权他可以打开宫门。守门官无法，只好让他进去。这件事传开以后，果然有人上奏章弹劾他，说他夜晚假借君命，私开宫门。元帝看过奏章，微笑着递给了石显，石显一看，假装害怕，立刻跪下，一边叩头，一边哭得一把鼻涕一把泪，对元帝说：“陛下信任我，让我去做些小事，我只知忠心

耿耿地替陛下办事，不知顾及私情，因此得罪了一些人，这些人就总是想找我的麻烦，亏得陛下英明，明察秋毫，识破了有些人的真实用心。不过，这样下去，我的命是迟早保不住的，您还是让我到后宫去干些勤杂零活吧，也好保住我这条性命。”石显这么一哭一说，弄得元帝反而可怜，那些反对石显的大臣看到这种情景，也知道石显极难对付，便都缄口不言了。

石显的自我保护术也可谓到了炉火纯青的地步。他既能取得儒生的信任，又能取得皇帝的信任，许多事情被他弄得真假难辨，有时，连当事人都分不清究竟谁对谁错。在这种情况下，只要皇帝的感情还在石显这边，石显就会立足于不败之地。

石显官运亨通，一路顺风，他一生几乎没有遭受什么大的挫折，家财累积达一万万。元帝死后，成帝即位，正如俗语所说，一朝天子一朝臣，石显失宠，再也未能抬起头来。丞相、御史虽多有弹劾，却也找不到什么硬的把柄，只是把他赶回家了事。可这位红极一时的大宦官还不理解，倒在归乡的途中，忧愁郁闷而死，应当说是善终了。

◎“可怜兮兮”假扮“受气包”

小人经常为了讨好皇上获取自己的利益而不惜与大多数人为敌。这种小人善于揣摩君主的意图，站在皇帝的一边假装受害者，让皇帝认为他是为了江山社稷、为了君主，才受害的，成为众矢之的的。从而博得君主的好感，达到自己升迁的目的。

明怀宗崇祯皇帝即位后，便大刀阔斧铲除熹宗时的宠臣，他挖掉了以奸宦魏忠贤为首的阉党集团，连坐者不下百余人，为肃清魏忠贤的余毒，崇祯帝下大决心更换朝廷官员，一时间罢免了大批官员，造成朝官严重缺员。在补充朝官的过程中，

有些阴谋家、野心家乘机钻营，争权夺势，抢占高位，结果，崇祯朝廷仍旧重蹈复辙，朝中大权仍被少数奸臣把握；权贵们依旧结党营私，干着祸国殃民的勾当。

明朝内阁体制限定六名成员，称做首辅、次辅、群辅。为了补充内阁成员，崇祯依照祖宗法规，先由九卿共同提名，选出六名以上候选人，再由崇祯帝亲自抽签决定，前一道程序叫做会推，后一道程序叫做枚卜。阁臣名单刚刚确定，诏命尚未颁布，朝臣中已是议论纷纷了，通过各种渠道、各种关系，朝臣们几乎人人尽知内阁成员选举结果。

礼部侍郎温体仁，由于资历、名望不够，不在会推名单之上，他又气又妒，两只眼睛都红了。温体仁进士出身，为人圆滑、城府深、老谋深算，尤其善于窥测政治风向。所以，神宗、光宗、熹宗三朝为官，宦海浮沉三十年，一直左右逢源，官运亨通。魏忠贤当权时他不吃亏，魏忠贤垮台后他没倒霉，真可谓混世有术，八面玲珑。魏忠贤被除，朝中大权又鹿在中原，温体仁认为时机已到，跃跃欲试，想加紧实现其窃取权柄野心的步伐，不料，此次入阁无望。温体仁岂肯善罢甘休，他盘算了一下，就去找礼部尚书周延儒。周延儒也是个野心勃勃的阴谋家，靠着玩弄权术、大耍两面派手段深得崇祯信任，在皇上面前也算是个红人，但此次会推也未被提名，心中愤愤不平。温、周二人“同病相怜”一拍即合，私下里共商阴谋，要合谋推翻内阁选举结果，否定会推名单，排斥重臣，从而挤入内阁。

他们先做好幕后工作，在朝臣中拉拢亲信，散布流言，不惜重金收买宦官做为内奸。他们选中名列会推名单之首的钱谦益做为突破口，吹毛求疵，大搞他的材料。由温体仁首先发难，向崇祯呈交了所谓的“神奸结党”疏。疏中恶语攻击钱谦益，翻出陈年旧帐，借题发挥，专拣崇祯帝深恶痛绝的罪名扣在钱谦益头上。

在熹宗天启二年，钱谦益受命主试浙江，考试后录取嘉禾

才子钱千秋为省试第一名。后来发现钱千秋的作文试卷中引用了一句俚俗诗：一朝平步上青天，不想这句诗触动了当权者的忌讳，便妄加罪名，取消了钱千秋的会试资格，并遣戍边地。钱谦益也因此受到牵连，先是被罚了俸禄，后被削职为民，遣回原籍。这已是六七年前的旧事了，况且钱谦益早已被召回朝廷，官复原职，取得了熹宗的原谅。

温体仁在奏章中不仅旧案重提，而且诬以结交党朋、营私舞弊、贪污受贿、包藏祸心等不实之罪。这几种罪名都是崇祯帝平生最憎恨的，看毕奏章，崇祯勃然大怒。

第二天朝会时候，文华殿内庄严肃穆，文武大臣分立两侧，年轻的皇帝朱由检高高在上，龙颜含威，巡视着朝堂上的每个人。崇祯虽是明朝的末代皇帝，但他自登基以来就励精图治，奋发图强，一心振兴江山社稷。他以唐宗宋祖要求自己，勤政节俭，事事亲躬，但是，崇祯身处末世，朱家王朝如日落西山，人力难回；另一方面，崇祯刚愎自用、喜怒无常，多疑孤僻，且又主观急躁，处理朝政往往失于明察。此时，崇祯的脸色阴沉沉的，他看了一眼钱谦益，见他面带春风，眉挑得意，心中一阵厌恶，随即命侍臣传令，让钱谦益与温体仁当廷对质。

这真如晴空霹雳，击得钱谦益措手不及，原以为此次会推内阁，自己手拿把掐的，不成想遭人暗算了。温体仁早就深思熟虑、成竹在胸，毫不犹豫地站出朝班，言辞咄咄，气势逼人，不慌不忙地逼问钱谦益；相形之下，钱谦益毫无思想准备，十分被动，更显得理屈词穷。

对温体仁的突然发难，朝臣们感到气愤不平，纷纷出班为钱谦益打抱不平，指责温体仁居心不良，于是展开了一场激烈的争辨。温体仁见自己反成了众矢之的，便向崇祯搬弄是非说：“臣此次会推不与，本应避嫌不语，但选举阁臣事关宗社安危，钱谦益结党受贿，举朝无一人敢言，臣不忍见圣上遭受蒙蔽、孤立无援，才不得不说。”温体仁危言耸听，却字字落

在崇祯的痛处，他最恨大臣结党营私、腐败受贿；他又最怕大臣们蒙蔽欺骗他，所以，崇祯认定温体位忠心耿耿，对钱谦益更恨一层。

崇祯自作圣明，不肯偏听偏信温体仁的一面之词，便问大臣们钱谦益可有结党受贿之事。周延儒抢前一步回答说确有此事，并添油加醋渲染一番。大学士钱龙锡、吏科给事中章允儒等人站出来为钱谦益申辩，并指出温体仁觊觎入阁，才如此刁难别人。温体仁冷笑着挑拨说：“皇上让臣与钱谦益当廷对质，却有这许多人替他狡辨，足见钱谦益一向交结私党。乞望皇上明察。”多疑的崇祯果然被激怒了，严词斥责了钱龙锡等人，并诏令将章允儒等人降职处治，钱谦益也被罢了官，遣送回籍听候发落。

通过这次阴谋事件，温体仁和周延儒获得了崇祯的好感，为他们进一步窃取权柄打下了基础。

钱谦益事件过去后，朝中大臣余愤未平，有几人交相上疏参劾温体仁。御史毛九华揭发温体仁：居家时倚势压人，强买商人木材，此事败露后，又贿赂阉党崔呈秀为其解脱罪责，得以免究；杭州魏忠贤祠堂落成，温体仁大献媚诗，为奸贼魏忠贤歌功颂德。御史任赞化也上疏告发温体仁娶娼为妾伤风败俗，收受贿赂腐化无德，夺人家产伤天害理。

这次轮到温体仁惊慌失措了，他见势不妙，便耍弄手段，想以退为攻，主动向皇上提出辞职，并申诉自己因为秉公办事而得罪了百官，现在遭到奸人报复，处境孤危，竟无一人替自己说句公道话。温体仁再一次利用了崇祯厌恶朝臣结党的心理，博得了皇上的同情。他又趁热打铁，诬告揭发他的毛九华、任赞化都是钱谦益的死党，使钱谦益事件再起风波，温体仁混水摸鱼，大长个人威风，为他挤入内阁进一步铺平了道路。

果然，两年以后，温体仁进入内阁，参与机要。

■ 小人之智厚黑心术二十：冠冕堂皇

——小人在利用他人做某事时，总是先掩盖住自己的真实目的，装出一副关心他人，为他人着想的样子，分析利弊，指陈利害，故意扭曲和夸大事实，造成对方的不安全感。

小人常常表面上冠冕堂皇、大公无私，以公事公办、一心为公的名义兜售私货、假公济私，而且他们往往办事周密，丝毫不露蛛丝马迹。经常上至国家、下至黎民，讲一通大道理，使你不得不服从，最后却是为小人自己服务。小人在利用他人做某事时，总是先掩盖住自己的真实目的，装出一副关心他人，为他人着想的样子，分析利弊，指陈利害，故意扭曲和夸大事实，造成对方的不安全感。一旦人们感觉到自身的利益受

到了严重的威胁，就会自然而然地采取保护措施，把矛头指向那个危险物，然而，这个危险物却并不一定存在，很可能是小人巧言编织的结果，小人巧借众人之力把祸水引向一人，居心险恶，目的不可告人。

◎ 卢杞拿公家说事儿

小人在利用他人做某事时，总是先掩盖住自己的真实目的，装出一副关心他人，为他人着想的样子，分析利弊，指陈利害，故意扭曲和夸大事实，造成对方的不安全感。一旦人们感觉到自身的利益受到了严重的威胁，就会自然而然地采取保护措施，把矛头指向那个危险物，然而，这个危险物却并不一定存在，很可能是小人巧言编织的结果，小人巧借众人之力把祸水引向一人，居心险恶，目的不可告人。

卢杞颇有口才，但其容甚丑，“鬼貌蓝色”。其祖父卢怀慎在唐玄宗时曾为相，为官清廉，死后赠荆州大都督，谥曰文成，史称贤相。其父卢奕，官至御史中丞，安史之乱后留守东都洛阳，城陷而被害。被杀前，历数安禄山罪状，大义凛然道：“为人臣者当识逆顺，我不曾失节，死何恨？”英勇献身，赠兵部尚书，谥曰贞烈。借助门荫，于天宝十四载（754 年）十二月，卢杞为清道率府兵曹参军，且被朔方节度使仆固怀恩任为节度府掌书记，因病免职。不久，补鸿胪丞，出为忠州刺史。赴任后，拜见节度使卫伯玉，因其不喜，只好装病谢归。回长安后，任吏部郎中，出为虢州刺史。如果不是借助门荫，像卢杞这等其丑无比之人，在当时是很难走人仕途的。

卢杞一走人仕途，欲望就愈来愈大了，千方百计想要讨得最高统治者皇帝的欢心。建中元年（780 年），卢杞向新即位的德宗上奏道：“守虢有官豕三千为民患。”德宗欲将这三千官猪迁往沙苑，沙苑属同州。卢杞又奏道，同州亦皇上的百姓，我看将猪就地宰食最合适。德宗赞道：“守虢而忧它州，

宰相材也。”遂下诏将官猪赐给贫民，并有意将卢杞重用之。这正是卢杞梦寐以求的。

他之所以建议将猪就地宰食，其本意并非是替同州百姓着想，而完全是出于自身利益的考虑。这样，既显得胸有全局，以取悦皇帝，又讨来恩赐官猪，以取悦于百姓，真可谓一举两得。不久，卢杞便被召为御史中丞。次年，即建中二年（781年）二月，卢杞又升迁为御史大夫、京畿观察使。

恰逢朝中出现杨炎错杀刘晏事。杨炎是门下侍郎同平章事，乃宰相也，宰相错杀无辜，惹得朝野侧目，有人甚至讥斥朝廷。杨炎想息事宁人。背后又散布刘晏是因“上自恶而杀之”。德宗闻此十分恼怒，曾有诛杀杨炎之念，但终于隐而未发。不久，将杨炎迁为中书侍郎，擢卢杞为门下侍郎同平章事，与杨炎共掌相权。

卢杞迁为御史大夫是二月丁未日，升为宰相是二月己巳日，其间只有9天。仅从时间如此短暂，就足可看出卢杞有其特殊的媚主本领。再从其“论奏无不合”来看，更可证明卢杞极其善于揣摸皇帝心意。善揣主意，媚之有术，是卢杞平步青云、谋取相位的诀窍。

小人得志更猖狂。卢杞位居宰相，但他才疏学浅，并无治国之能，所以，便“贤者妒，能者忌，小忤己，不致死地不止”，而且还收罗朋党，协众市权，以巩固其攫取的政治权益。

卢杞首先攻击的目标便是杨炎。二人虽同掌相权，但从外貌到才干，从政绩到威望，却都是无法比拟的。卢杞认为杨炎的存在对他是最大的威胁，而卢杞在杨炎眼里不过是个以权术阿谀君主才爬上来的小丑，所以对他极为轻视。“唐制，诸宰相，日会食于政事台。”杨炎不齿于与卢杞共议国事，经常以有病为由推脱，不与其会食。卢杞明其本意，觉得受到了莫大的羞辱，愈发对杨炎恨得咬牙切齿，欲除之而后快。为了“起势立威”，卢杞便引太常博士裴延龄为集贤殿进学士以自

助。卢杞收罗一些朋党后，便要寻机向杨炎发难了。建中二年（781）六月，山南东道节度使梁崇义兵反，德宗将李希烈进为南平郡王，加汉南、汉北兵马招讨使，督诸道兵马以讨之。杨炎谏争："希烈为董秦养子，亲任无比，逐秦而夺其位。为人狼戾无亲，无功犹倔强不法，使平崇义，何以制之！"德宗不听。杨炎固执地一再争谏，惹得德宗非常不满。七月，李希烈所率讨伐军因久雨而停滞不前。德宗感到非常奇怪。卢杞乘机便秘密地对德宗说："希烈迁延，乃杨炎故也。陛下何爱杨炎一日而堕大功；不若暂免炎相以悦之。事平复用，无伤也。"德宗信以为然，使罢杨炎相，降职为左仆射。卢杞无事生非，假借李希烈之名，轻而易举地就革去了杨炎的相位。

卢杞为了进一步陷害杨炎，便将严郢升迁为御史大夫。严郢原为京兆尹，杨炎为相后，将其迁为大理卿。严郢对杨炎自然是恨之入骨的。卢杞与严郢合谋，共同收集杨炎之罪。当初，杨炎于曲江之南立家庙，委托河南尹赵伯惠代卖洛阳私宅，赵伯惠则将此宅售为官廨。严郢闻之，以为大有文章可做，便告诉了卢杞，卢杞急不可待地召大理正田晋以法论罪。田晋说："律，监临官市卖有羡利，以乞取论，当夺官。"卢杞大怒，认为仅仅给予夺官的惩罚太轻了，便贬田晋为衡州司马。卢杞又改由他官论罪，在其授意下说："监主自盗，罪当绞。"杨炎立家庙之处，是玄宗开元年间的宰相萧嵩家庙所立之地，玄宗游幸江南时经此，以为这里有王气，便令萧嵩将家庙迁徙。于是，卢杞借此上奏德宗："此地有王气，故玄宗令嵩徙之，炎有异志，故于此地建庙。"德宗大怒，10 月，贬杨炎为崖州司马。杨炎行至崖州百里处，被缢杀。赵伯惠因受牵连，自河中尹贬为费州多田尉，亦被杀害。

卢杞先以罢免杨炎相而取悦李希烈为名，解除了杨炎的宰相之职，尔后借严郢之力制造了赵伯惠的冤狱，最终制造了杨炎的冤案，致其二人于死地，真可谓阴险之至！

置杨炎于死地后，卢杞迅速地把陷害的目标转向了张镒。

张镒是中书令，亦宰相也，忠厚耿直，帝所倚爱。在卢杞看来，若能将张镒排挤出朝廷，他就可以"专总朝政"。建中三年（782 年）四月，德宗看出朱泚在凤翔有异志，欲物色一重臣取而代之。卢杞说："朱泚名位素崇，凤翔将校班秩已高，非宰相幸臣，无以镇抚，臣请自行。"德宗沉默不语，卢杞又说："陛下必以臣貌寝，不为三军所服，固惟陛下神算。"德宗看看张镒说："才兼文武，望重内外，无以易卿。"张镒明知是为卢杞所排挤，但已无词以免，只好拜谢。诏令张镒为凤翔尹、陇右节度使。后为朱泚部将李楚琳杀害。卢杞请赴凤翔，关键在于强调非宰相去不可。而他又明知德宗不会派其前往，这就等于说非张镒去不可了。二次进言强调"为三军所服"，无疑点了张镒的将。卢杞欲将张镒挤走，且又不露痕迹，狡诈阴险之心简直无以防也。卢杞就这样，缢杀了一宰相，挤走了一宰相，从此独揽了朝权。

卢杞不仅排挤陷害宰相重臣，凡朝中有才能者，他无不妒忌，或打击贬斥，或迫害致死，就连帮助过他的人也难幸免。严郢是他制造杨炎、赵伯惠冤狱的合谋，但是，通过制造这场冤狱的整个过程，他看出严郢具有很高才干，所以便对其非常妒恶。这时，幽州节度使朱滔与兄弟朱泚因密谋反叛意见不一致，朱滔便诬告朱泚军司马蔡廷玉离间兄弟，请杀之。德宗为了笼络朱滔，令殿中侍御使郑詹审讯蔡廷玉，并贬蔡廷玉为柳州司户参军。蔡廷玉等行至蓝田。郑詹考虑到柳州路途遥遥，便决定改送其去河东，令召还东行，蔡廷玉误解为是要将其送给朱滔，行至灵宝西遂投河自杀。德宗闻听，异常惊骇，卢杞乘机上奏道："廷玉之死，朱泚必疑是皇上诏旨所杀，请让三司使审讯郑詹。"又说："郑御史所为，必禀报御史大夫严郢。请将严郢一并治罪。"将郑詹、严郢投入监狱后，卢杞既不调查亦不审讯，便奏请杖杀郑詹于京兆府，贬严郢为费州刺史，严郢翌年死于被贬之地。并无过失的郑詹，因何遭此劫难？关键在于郑詹与张镒是好友，每逢上朝议事，乘卢杞休息时，郑

詹便独自到张镒阁内叙话，卢杞由此怀恨在心，卢杞借助蔡廷玉自杀之事，嫁祸于人，一箭双雕，数日内就杀郑詹贬严郢，震怖朝野。

卢杞不但妒贤忌能，对于一些老臣的德高望重也忌恨无比。大书法家颜真卿，是三朝元老，安史之乱立过大功，官至太子太师，封鲁郡公，人称“颜鲁公”。他已年近 80 高龄，毫无与卢杞争权夺势之念。然而，卢杞出于对他的威望和才能的忌恨，意欲将其排斥出朝。开元年间，已官至殿中侍御史的颜真卿，曾被杨国忠排斥为平原太守。如今他年事已高，且又看出卢杞有排他之意，便想感化卢杞，对卢杞说：“当年我与你父血战平原，我曾以舌舔你父脸上之血，难道你现在还不能容我在朝吗?”卢杞表面上肃然起拜，而内心却恨之益甚。建中四年（783 年）四月，李希烈叛军袭陷汝州，继而取尉氏，围郑州，官军屡为所败，德宗向卢杞询问平叛之策，卢杞说：“希烈年少骁将，恃功傲慢，将佐莫敢谏止；诚得儒雅重臣，奉宣圣泽，为陈逆顺祸福，希烈必革心悔过，可不劳军旅而服。颜真卿三朝重臣，忠直刚决，名重海内，人所信服，真其人也。”德宗以为言之有理，令颜真卿去许州宣慰李希烈。诏下，举朝失色。谁都清楚，颜真卿此去难归。颜真卿后来果被李希烈杀害。卢杞借叛军之手，杀害了他忌恨的国家元老。

凡有机会，卢杞便冠冕堂皇地将老臣送上绝路。前宰相，现礼部尚书李揆有雅望，卢杞担心德宗复再用之，便想寻机将其赶出京师。建中四年（783）七月，卢杞奏请遣李揆为吐蕃会盟使。李揆对德宗说：“臣不惮远行，恐死于道路，不能达诏命。”德宗见其确已年老，不免生出恻隐之心，意欲改换他人前往，便对卢杞说：“李揆确实是太老了。”卢杞固执地说：“使远矣，非谙练朝廷故事者不可。且揆行，则自今年少于揆者，不敢辞远使矣。”于是德宗命李揆人蕃。果如李揆所言，翌年，即兴元元年（784）四月，李揆自吐蕃归还途中，死于凤州。卢杞打着如此重任非李揆莫属的幌子，逼迫年迈的李揆

在千里行程的颠簸中死去。如果说李揆是病死的，莫如说是被卢杞用看不见的软刀子逼杀的。卢杞何其歹毒！卢杞如此“狙害隐毒，天下无比痛愤”。然而，卢杞依仗着他宠于德宗，专于朝权，故无人敢言。

◎ 靠满足他人乘虚而入

人其实是很容易迷失自己的动物，有时候一点点收获、一点点满足就能让我们“不知道自己姓什么了”，陶陶然似乎这个世界只剩下透明闪亮的美好东西，所有的污浊危险全都清洗一空，结果呢，落个乐极生悲的惨痛。人往往就是这样，给他一个甜果子吃，他嚼在嘴里脸也会绽出笑容；给他一顶高帽子戴，他就误以为自己真的成了高高在上的人物，人的这些“劣根性”实在不是说铲除就能连根拔掉的。特别是当人的精神获得了某种满足时，人就更容易丧失起码的警惕性，更容易误入甚至主动走入别人设下的圈套，明明已经身临险境却还浑然不觉懵然无知。

以捉摸人的心理为第一专业的小人当然对人性的这些弱点有足够认识与把握，为了达到利用或打击的目的，他往往会在揣摩对方心理的基础上，极力创造条件去满足其物质上或心理上的需要，麻痹对方的心志，以便在别人毫无所知甚至是主动合作的情况下，捞取利益或打击异己。通过这一手段小人大大减轻了达到目的时可能遇到的阻力，真正是清清爽爽、一帆风顺，不仅捞得利益，有时还能作个“好人”。

战国时代，楚怀王十分宠爱妃子郑袖，凡郑袖之言几乎是言出必从。郑袖深得国君宠幸，也日渐生出擅权的野心，平日在国君身边吹风，提拔了不少亲信，打击了不少忤逆，权势一天天大起来。

郑袖是个颇有心计的女人，她知道，自己要想维持现在的地位，就必须巩固和加深楚王对她的宠爱，不可一日失宠。为

此，郑袖真是用尽了心机。

这一年，魏国想同楚国交好，特地送了一个美人给楚怀王。怀王非常喜爱魏美人的美貌，一时间对郑袖有所疏远。这对郑袖来说自然是绝对无法容忍的事情，一个更年轻更漂亮的女人的到来无疑是对她的最大挑战。虽然心里恨意切切，但郑袖并没有轻举妄动。她十分清楚现在怀王对魏美人正是宠爱有加，如果自己在这个时候无理取闹，必然会导致怀王的不满，到那时候倒霉的不是魏美人，而是她郑袖。于是，郑袖采用了顺水推舟伺机下手的办法。

为了麻痹魏美人和楚怀王，郑袖从一开始就对魏美人表现出格外的热情与关心。首先，她在物质上尽量满足魏美人的需要，不但把自己最好的宫室送给她，而且把最好的衣服、饰品、床帐、被褥以及各种珠宝玩好、陈设用具都送给了这位新美人，这自然令新妃子受宠若惊。同时，郑袖也不忘满足她精神上的需要，常常去她的住处探望，问寒问暖、问长问短，其关心的程度不亚于亲生姐姐。感激不尽的魏美人此时没去想郑袖对自己如此这般的根由，只以为是遇见了前世缘分中的亲人，不但顾虑全无，而且真把郑袖当成了亲姐姐看待。而楚王看到郑袖的作为，自然很是高兴，心想郑袖知道我爱魏美人而没有一丝忌妒心，一门心思只想着怎样侍奉君王，真乃贤德的妇人。因此，虽然宠爱新人，但对郑袖的信任并没有减少。

郑袖见魏美人和楚王对她戒心全无，知道时机已经成熟，开始谋划怎样将魏美人打翻在地。这一天，郑袖又去看望魏美人，闲聊间貌似无意地对她说："大王非常喜爱你的美貌，不过好像嫌你的鼻子低了一点儿，以后你再见到大王时，要是能用手帕捂住鼻子，大王就会更喜欢你了。"魏美人听了郑袖的话，不但没有丝毫疑忌，反而觉得这是"姐姐"对自己无微不至的关怀，于是铭记在心。

从此以后，只要是碰见怀王，魏美人就会按郑袖说的用手帕掩住鼻子。久而久之，楚王十分疑惑，就问郑袖怎么回事。

郑袖知道楚王已有疑心，于是装出小心谨慎的样子说：“我知道个中原因，只是不敢对大王说。”楚王更加疑惑，命她从实说来。郑袖于是略带无奈地回答：“我听说魏美人素有洁癖，她好像是怕闻到大王身上的臭味儿才这样的。”怀王一听，自然怒不可遏，马上下令捕拿魏美人，处以割鼻之刑，从此打入冷宫。

就这样，单纯无知的魏美人的青春年华从此凋零了，而郑袖仍然像过去一样独享着怀王的宠爱。

郑袖前后只费了一些口舌，就把一位被君王宠爱得不得了的青春少女从天堂打入了地狱，这事实听起来让人不免感到有些荒谬。因为如果是在正常的情况下，作为有着最基本防备心理的魏美人和楚怀王都不可能对郑袖的言语毫无疑问，特别是魏美人，她即便缺乏宫廷生活的经验也不至于相信没有鼻子的女人反倒会比鼻子略低些的女人更漂亮吧。但问题就出在郑袖偏偏对她很好这一事实上。人最不容易怀疑的肯定是对自己最关心、最忠诚的人，就像奥赛罗不会怀疑挑拨自己与妻子关系的会是自己的好友一样。更何况无论是魏美人还是楚怀王都被郑袖的作为所感动，都获得了相应的物质或精神上的满足，这也就更为郑袖提供了施展伎俩的可能。人性的这些弱点一旦被小人抓住，而自己又太缺乏自我警戒、自我反思的意识的话，小人就往往能够得逞，达到其各式各样的目的。

■ 小人之智厚黑心术二十一：事当务实

忍，对小人来说，是无所谓的。常人难以忍受的耻辱，对他来说根本算不得耻辱。他的脑子里本来就没有道德层面上的是非荣辱观念。他的天平就是实实在在的利害计算。绝对不让一丝一毫的情感影响到他异常“理性”的计算。

◎ 官场“不倒翁”冯道

冯道是我国五代史上一个著名人物。他从后唐明宗时任宰相，历仕后唐、后晋、契丹（后建立了辽王朝）、后汉、后周，五朝，八姓，十一帝。“累朝不离将相、三公、三师之位”，共二十多年。“君则兴亡接踵，道则富贵自如。”冯道为此自称长乐老，成了五代官场上一个不倒翁。

冯道，字可道，瀛州景城（今河北省交河县东北）人，生于唐僖宗中和二年（882 年）。他的家庭，可能是一个能够自给自足的小康之家；据记载，（冯道）早先一边耕种土地，一边读书学习，并不忙于操持生活家业。冯道自幼性格纯厚，爱好学习，善于写文章，不以穿破衣服、吃粗劣的饭食为耻，他的祖先也不是名门士族，据查，连一个县令以上的先人也找不出来。可见，冯道在这样的家庭出身条件下，想跻身官场，其难度是可想而知的。

唐朝末年，军阀割据，战乱频仍，李克用割据晋阳，独霸一方。李克用是一个有着雄才大略的人，其子李存勖在灭梁前后，也还是颇有作为的。大概是因为冯道看到了这点，才投奔了李存勖，以图求得前程。在这以前，冯道先在离家乡较近的幽州做小吏，当时，幽州军阀刘守光十分凶残，杀人成性，对于属下，也是一言不合，即加诛戮，甚至杀了之后，还叫人“割其肉而生啖之”，冯道与这样的人相处，自然是很危险的。一次，刘守光要攻打易、定二州，冯道却敢劝阻，结果惹怒了刘守光，几被杀死，经人说情，被押在狱中。经人帮助，冯道逃出牢狱，投奔了太原，投在晋大将张承业的门下，经张承业的推荐，冯道成为李存勖的亲信。从此，冯道踏上了仕途。

冯道起初担任晋王府中的书记，负责起草收发各种政令文告、军事情函。不久，李存勖看到朱温建立的后梁政权十分腐败，就准备灭掉后梁。晋王和后梁的军队在黄河两岸对峙，战

斗打得十分激烈残酷，冯道身为李存勖的亲信，却能以身作则，率先过简朴的生活。据历史记载，他在军中，盖了一个小小的茅草屋，连床席都没有，只睡在一束干草之上。

冯道也还善于处理君臣之间的纠纷。在消灭后梁的军队时，晋王的军饷十分匮乏，因为陪李存勖吃饭的将领太多，主管人员弄不来那么多供应，十分为难。大将郭崇韬对李存勖说：“供应紧张，能不能少几个陪着吃饭的人?”李存勖发火说：“我想为那些替我卖命的人弄顿食吃都不成，哪里还能当主帅呢?”郭崇韬吓得不敢作声，冯道在一边说：“粮饷供应确实困难，郭崇韬这么说，也是对大王的一片忠心啊!”这场风波就此消弥。

但李存勖灭掉后梁以后，只重视那些名门贵族出身的人，对冯道这样的没有“来历”的人，并不重用。冯道这时当了个什么官，并不重要，重要的是他听到父亲死后只能徒步奔丧，其困窘的程度是可想而知的。直到庄宗李存勖被杀、明宗即位，他才被召回。明宗鉴于前朝教训，重用有文才的人，想以文治国，冯道这才被任命为宰相，真正发迹。

一天，明宗问臣下年景如何，臣下们大多说了些粉饰太平的话，但冯道却给明宗讲了一个故事，冯道说：“我当年在晋王府的时候，奉命到河北中山一代公干，途中要路过井陉。我早就听说过井陉是个很难走的地方，人马到了那里，多发生被绊倒摔伤的事，我就十分小心平安地走过了井陉。没想到过了井陉，到了平地，却被从马上摔了下来，差点摔死，我这才明白要处处小心，时时提防。我的事虽小，却可以用来比喻大的事情，望陛下不要以为五谷丰登、河清海晏就可以高枕无忧了。要兢兢业业，不要放纵享乐，这是我们臣下所希望的呀!”

又有一次，明宗问冯道：“天下百姓的日子怎么样?”冯道趁机进言说：“谷贵饿农，谷贱伤农，此常理也!唐朝有位叫聂夷中的诗人，写了一道《伤田家诗》：“二月卖新丝，五

月粜秋谷，医得眼前疮，剜却心头肉。我愿帝王心，化作光明烛，不照绮罗宴，偏照逃亡屋。”明宗听后，连说好诗，并命人抄录，经常诵习。

但冯道虽为宰相，还是为时人瞧不起，残留在人们意识中的门阀士族观念还未肃清，由于冯道出身低微，因此经常受到人们的奚落。一天，冯道下朝回家，一个出身于“衣冠门第”的工部侍郎跟在他的后面起哄道：“宰相走得太快了，必定要从腰里掉下一本《兔园策》来！”在当时，《兔园策》是一本乡校里老师用来教农夫和放牛的孩子的读本，这明摆着是讽刺冯道出身低微。

一个小小的工部侍郎竟敢在大庭广众之下奚落宰相，在等级森严的封建社会里，一般是不可能发生的。而冯道当时一笑了之。

后唐明宗去世以后，他的儿子李从厚即位。即位不到四个月，同宗李从珂即兴兵来伐，要夺取帝位，李从厚得到消息后，连臣下也来不及告诉，就慌忙跑到自己的姑夫石敬瑭的军中。第二天早上，冯道及诸大臣来到朝堂，找不到皇帝，才知道李从珂兵变，并率兵往京城赶来。冯道这时的做法真是一反常态，极其出人意料，他本是明宗一手提拔，从寒微之族被任命为宰相，按常理说，此时正是他报答明宗大恩的时候，况且李从珂起兵实属大逆不道。但冯道没有考虑这些，他所想的，是李从珂拥有大军，且性格刚愎，而李从厚不过是个小孩子，即位以来尚未掌握实权，为人又过于宽和犹柔，在权衡了利弊之后，他决定率领百官迎接李从珂。

冯道身为宰相，权位为诸官之首，又兼一些官吏为他所亲手提拔，他一倡议坚持，多数人也不好说什么。但个别正直官吏还是出言询问。中书舍人卢导首先抗言说：“哪有天子在外，大臣反去劝别人当皇帝呢？我们是不是该去投奔天子？”丞相李愚等人也随声附和。但冯道却要大家认清当前的形势，不要固执己见。大多数人无奈，只得跟冯道一起到洛阳郊外去

列队迎接李从珂，并献上了请李从珂当皇帝的劝进文书。就这样，冯道由前朝的元老重臣摇身一变，又成了新朝的开国功臣。只是李从珂对他实在不放心，不敢委以重任，把他放到外地任官。后来又觉得过意不去，把他调回京中，给了他一个没有多大实权的司空之位。

不久，石敬瑭同李从珂发生了冲突，石敬瑭想借恢复明宗的旗号打倒李从珂，但石敬瑭兵力很单簿，不能同李从珂抗衡，为了夺取帝位，石敬瑭也不顾一切，竟派使者赴契丹向契丹主耶律德光求援，并许下三个条件，事成之后，一是向契丹称臣，二是石敬瑭向耶律德光称儿子，三是割让雁门关以北诸州给契丹。耶律德光正想插手中原，石敬瑭主动去求，正中下怀，便约定等中秋以后倾国赴援。在契丹人的支持下，石敬瑭打败了李从珂，做了中国历史上臭名昭著的“儿皇帝”。

石敬瑭以恢复明宗为号召，在当皇帝后，就把原明宗朝的官吏大多复了职，冯道也被任命为宰相。不知石敬瑭对冯道奉事李从珂这段历史怎么考虑，也许是因为冯道未受李从珂重用的缘故吧，反正石敬瑭来了个既往不咎，冯道更是乐得当官。

石敬瑭当皇帝后的第一件大事，就是实现对耶律德光许下的诺言，否则，王朝就有倾覆的危险。尤其是自称“儿皇帝”，上尊号于契丹皇帝与皇后，实在是一个说不出口的事。据载，写这道诏书的官吏当时是“色变手战”，乃至于“泣下”，可见这是一种奇耻大辱。至于派人去契丹当册礼使，更是一个既要忍辱负重，又要冒生命危险的事，石敬瑭想派宰相冯道去，一是显得郑重，二是冯道较为老练，但石敬瑭很为难，恐怕冯道拒绝，谁知他一开口，冯道居然毫不推辞地答应了，这真使石敬瑭喜出望外。

其实，石敬瑭哪里知道冯道的打算。冯道十分清楚，只有结交好耶律德光，他在石敬瑭那里的位置才能保得稳，把“爸爸皇帝”笼络好了，这“儿皇帝”也就好对付了，从这一点看，冯道对于长保富贵，的确算得上有胆有识。

冯道可以说极其圆满地完成了这次外交任务。他在契丹被阻留了两个多月，经多次考验，耶律德光觉得这个老头实在忠诚可靠，就决定放他回去。谁知冯道还不愿回去，他多次上表，表示对耶律德光的忠诚，想留在契丹。越是这样，耶律德光就越觉得应当让他回去，好让他在石敬瑭那里为自己办事，经过多次反复，耶律德光一定要让他回去，冯道这才显出一副依依不舍的样子，准备启程。一个月以后，他才上路，在路上又走走停停，走了两个多月，才出契丹的国境。他的随从不解地问他："能活着回来，恨不得插翅而飞，您为什么要走得这么慢呢?"冯道说："一旦走快，就显出逃跑的样子，走得再快，契丹的快马也能追上，那有什么用呢?反不如慢慢而行!"随从人员这才佩服冯道的深谋远虑。

这趟出差回来，冯道可真的风光了，甚至连石敬瑭都得巴结他，石敬瑭让冯道手掌兵权，"事无巨细，悉以归之"，不久又加冯道为"鲁国公"，终石敬瑭一朝，石敬瑭对冯道是"宠无与为比"。

石敬瑭的后晋政权只维持了十年多一点就完蛋了。后晋出帝开运三年，耶律德光率三十万军队南下，占领了汴京。冯道大概觉得契丹人可以稳坐中原江山吧，就主动来投靠耶律德光，冯道满以为耶律德光会热烈欢迎，没想到北方夷狄不懂中原的人情世故，耶律德光一见冯道，就指责他辅佐后晋的策略不对。这可把冯道吓坏了，连忙换上一副卑躬屈膝的笑脸，小心服侍。耶律德光问："你为什么要来朝见我呢?"冯道说："我既无兵又无城，怎敢不来呢?"又问："你这老头是个什么样的人?"答曰："是个又憨又傻无德无才的糟老头!"冯道以老朋友的姿态装憨卖傻、卑辞以对，弄得耶律德光哭笑不得，就没有难为他。

不久，耶律德光见中原百姓生灵涂炭，便问冯道说："怎样才能救天下百姓呢?"冯道见机会来了，就装出一副真诚的样子说："这时候就是如来佛出世，也救不了此地的灾难，只

有陛下才能救得!”耶律德光慢慢地相信并喜欢上了冯道，让他当了辽王朝的“太傅”。后来曾有人检举揭发他曾参与过抵抗契丹的活动，耶律德光反为冯道辩护说：“这人我信得过，他不爱多事，不会有逆谋，请不要妄加攀引。”

契丹人十分残暴，“纵胡骑四出，以牧马为名，分番剽掠，谓之‘打草谷’。丁壮毙于锋刃，老弱委于沟壑。”契丹的三十万大军，无正常的军需渠道，只靠剽掠为生，因而激起了百姓的强烈反抗。冯道看出契丹人如此下去长久不了，就开始为自己的后路着想。他想方设法地保护了一批投降契丹的汉族地主，为自己日后的仕途留下了退路。他这种做法，以至连欧阳修都认为“契丹不夷灭中国之人者，赖（冯）道一言之善也。”

在百姓的反抗之下，契丹人被迫撤回。冯道随契丹兵撤到恒州，趁契丹败退之际，逃了回来。这时，石敬瑭的大将刘知远趁机夺取了政权，建立了后汉政权。刘知远一方面想安定人心，笼络势力，一方面冯道也因保护别人而得赞誉，刘知远就拜冯道为太师。

五代时期的政权更迭，真如走马灯一般，令人眼花镣乱。刘知远的后汉政权刚刚建立四年，郭威就扯旗造反，带兵攻入汴京，这时候的冯道，又故技重施，准备率百官迎接郭威。他做了后唐明宗的七年宰相，尚且不念旧恩，何况只做了不到四年的后汉太师，更是不足挂齿。于是，他率百官迎郭威进京，当上了郭威所建的后周政权的宰相，并主动请缨，去收伏刘知远的宗族刘崇、刘赟等手握重兵的将领。刘赟果然相信了冯道，认为这位三十年的故旧世交，总不会欺骗他，没想到一走到宗州，刘赟就被郭威的军队解除了武装。冯道又为后周的稳固立了一大功。

但没过几年，郭威病死，郭威的义子柴荣继位为周世宗。割据一方的后汉宗族刘崇勾结契丹，企图一举推翻后周政权。根据冯道半个世纪的经验，此次后周是保不住了，肯定又得改

朝换代，自己虽已苟延残喘之年，还是要保住官位爵禄。

柴荣当时只有三十四岁，年纪不大，却很有胆识气魄。当刘崇、契丹联军袭来时，一般大臣都认为皇帝新丧，人心易摇，不可轻动，但柴荣却一定要亲征。别人见柴荣意志坚定，便愿随出征，不再多说，只有冯道在一边冷嘲热讽地“固争”，下面的对话很能刻画出冯道的心态：

柴荣说：“过去唐太宗征战，都是亲自出征，难道我就不能学学他吗?”

冯道说：“不知陛下是不是唐太宗?”

柴荣又说：“以我兵力之强，出击刘崇、契丹联军，犹如以山压卵，如何不胜?”

冯道说：“陛下能为山吗?”

这些莫名其妙的话说得柴荣大怒，他私下里对人说：“冯道太看不起我了!”

其实，冯道倒不是看不起柴荣，而是在为自已在下一个什么朝代做官留下一条后路，弄一点投靠新主子的资本。

谁知柴荣还真不怕邪，亲率军队，于高平之战中大败刘崇、契丹联军，以事实给了冯道一个响亮的耳光，就在柴荣凯旋之时，冯道也油尽灯枯，对在下一个王朝做官失去了信心。也许他因自己的判断失误而伤心吧，柴荣高平之战的胜利终于送了他的老命。

冯道死于954年，活了73个年头。

◎“识时务者为俊杰”

历史上的改朝换代，犹如寻常百姓一日三餐的家常便饭，官场百态，目不暇接。以明末清初为例，如史可法等人威武不屈、捐忠报国；如顾炎武、王夫之者保得了性命，但誓死不做新朝的官；或继续坚持反对新朝的斗争，或只做山野匹夫。这些人抱着一种古老的信条：“一女不嫁二夫，一臣不事二主。”

这些官可谓忠心可嘉。当然，也有人称其“顽固不化”。然而更多如吴三桂、耿精忠等纷纷改头换面，做了新朝的大小官员，其言曰：“识时务者为俊杰。”

与新朝对抗者也好，顺从者也罢，都有自己的说词，为自己的处境做上一番辩护。

民国时期，处军阀割据、混战之际，掌权者变换频率很高，大家都学会了“孙猴子”的七十二变，以适应那瞬息即变的现实。

民初福建督军李厚基即练就了一身过硬的“本事”。

1917 年，张勋复辟前夕，为做好复辟最后准备，5 月 22 日在徐州举行了第四次督军会议。

席间，效忠清廷、不忘旧的孤臣孽子们纷纷表示愿意随张大帅恢复大清江山。气氛极其活跃，情景感人至深。

李厚基为表其心，别出心裁，在闹声中离席而起，走到张勋坐位前，“扑通”一声跪倒在张勋的脚下。众人诧异，不知何故，都将目光转向李厚基，而忘了说话，大厅里瞬时奇静。张勋也奇怪地看着李厚基。

李厚基叩了叩头，激情满怀地说了一句说：“我早就盼望着张大帅说出复我大清王朝这句话，今天终于等到了”。“呜……”当着众人的而，李厚基竟然嚎陶大哭起来。

接着，李厚基一把鼻涕一把泪地诉说了他昼夜想复辟大清的心思，最后他说：“我离开福州时，老母曾对我说：‘你可记住你的父亲是为国阵亡的，你这次进京，只要遇到关系皇室事，就应当尽力报效，这才称得起继承你父亲的遗志，报答国家的厚恩。’如今张大帅率领我辈效忠清廷，我要不为此尽力，不但上对不起朝廷，下也对不起父母。”

哭诉完毕后，李厚基便将自己的名字端端正正地写在了张勋事先准备好的一幅缎上。

李厚基的言行举止，感动了复辟孽子们，使这次会议的气氛顿时高涨起来。张勋也异常欣慰。张勋复辟后，李厚基即被

复辟王朝任命为福建巡抚。

李厚基受任后，受宠若惊，感激涕零，令部下在官署前高悬大清龙旗，大宴宾客，以表庆贺。

张勋复辟，遭到全国民众的唾骂。几天之后，李厚基闻知广东省军政长官皆通电反对复辟，深恐广东出师北伐，福建将首当其冲，便惴惴不安，惊惧万分。李厚基马上召集幕僚商讨办法，寻得一个万全之策：严守中立态度。

如何表明自己的中立态度呢？李厚基等人灵机一动，命令部属：在署门左右树两杆大旗，一边挂上民国初年北洋军阀用的五色旗，一边依然挂上大清龙旗。福建的布告公文则也用“中华民国福建省督军”与“钦命福建省巡抚”，年月日亦用民国六年和宣统九年字样。

其后，就是这个在徐州会议上自称奉母命效忠清廷的福建督军李厚基，在张勋复辟被平息以后，又向段祺瑞摇尾乞怜，而且通电全国“誓死拥护共和”，摇身一变，又做了段政府的官。

于是，有好事者逢人便讲：“李厚基督军这次‘誓死拥护共和’，不知是否也奉了母命。”

直隶省民政长官兼督军的朱家宝，在张勋复辟前后的表现，与李厚基如出一辙，但他的运气没有李厚基那么好。张勋复辟后，朱家宝被复辟王朝授予民政部尚书。朱家宝欢天喜地，深深感激“龙恩浩荡”，准备晋京就职。在举国一致声讨张勋的倒行逆施之际，段祺瑞即在直隶省公署设立讨逆军司令部，积极组织各路讨逆军讨张。朱家宝眼见张勋复辟如此不得人心，料到复辟王朝势将为时不久，民政部尚书一职寿命也不会太长。于是朱家宝舍去原来晋京就职的打算，转而开始抨击张勋的大逆不道，对段祺瑞曲意献媚，希望以此来保住他的直隶督军这个职位。

对朱家宝在张勋复辟时的表现，段祺瑞一清二楚，不仅瞧不起他的反复无常，而且毫不留情地斥责他说：“听说阁下接

到清廷任命状后，曾对阙受诏，还作了谢恩奏折，内有‘时刻不忘大清朝’、‘没有哪一天不想着大清重建’等话，今天又在我面前吹嘘自己誓死拥护共和，为什么前后如出于两人之口呢?”

朱家宝急忙辩解说：“那个奏折不是出自家宝的手笔，那完全是张勋的捏造。”这样的辩解，似是而非，据其所辩，奏折虽不是自己所为，但是不是表达了他当时的思想和看法呢?旁人无从知晓。

说完以后，朱家宝马上脱下帽子，跪在段祺瑞前，磕头不止。段祺瑞对他这种举动非常厌恶，便冷言嘲讽说：“我现在是民国的总理，不需要阁下行磕头请安的礼仪，这种礼节，只留待就任民政尚书时，对皇帝和张大人再用吧!”

朱家宝羞愧难当，也深知无法再立足于官场了。第二天清晨，席卷金银家当，悄然溜走。朱家宝的厚黑修养功夫显然还不到家，还得进一步提高。

■ 小人之智厚黑心术二十二：甘吃软饭

『以色事人』——吃软饭的男人，本是君子的耻辱，可小人却自鸣得意，而且毫无羞愧之心。

人们都知道女子“以色事人”，殊不知，在中国历史上还有一批“以色事人”吃软饭的男人。他们没有多大的本领，可权势利禄欲则十分的强烈，于是只好出卖赤裸裸的肉体，或成为同性恋君主的尤物，或成为太后妃嫔的面首，这本是男人的耻辱，可他们自鸣得意，毫无羞愧之心。

◎ 董贤以男色媚主

董贤，字圣卿，云阳（治所在今陕西淳化西北）地方人。他父亲董恭，在汉成帝时官至御史，董贤借老爹的光，做了太子舍人。哀帝即位，因跟随太子自然升为郎官。

古时没有现代钟表，用漏壶计时。一开始，董贤在宫中管

报时辰，一干就是两年多。董贤没什么能耐，但值得庆幸的是，爹妈给他生了一副漂亮脸蛋。生得相貌出众，一表人材。也合该他发迹，一眼被哀帝看上，并主动与他搭话，一高兴赏他个黄门郎的官。官爵就在皇帝兜里揣着，说赏就赏，不用回家现取去。董贤由此得宠，青云直上。

追根溯源，董贤这个天下尤物哪来的？无疑是他爹妈生的，功劳大大的。于是连类而及，哀公征召其父董恭为霸陵令，不久又升任光禄大夫。董贤所受宠爱，日甚一日，没几天提拔为驸马都尉侍中。出门在车上陪乘皇帝（古代乘车的方式，尊者居左，驾车者居中，另有一人居右，称为车右或骖乘），入宫则随侍皇帝左右，形影不离，像个尾巴根子似的，走哪跟哪，哀帝十天半月的赏钱成千上万，令朝臣惊讶莫名。

董贤经常与皇上同起同卧，俨如夫妻。有一天，两人大白天睡在一个被窝里，董贤把皇帝的衣袖压在身底，皇上睡足了想起身，董贤这时正睡得香，不忍惊动他，便用剪刀剪断衣袖，这才起来。两人恩爱无比，如胶似漆，掰不开扯不断。

若说封建皇帝，三宫六院再加七十二偏妃，女人多的是，随叫随到，可哀帝偏爱须眉，他有这口累，谁也没辙。

不管真龙天子，还是凡夫俗子，就自然人来说，身上长着的物件没什么两样。哀帝喜同性，亦不足为奇，倒是便宜了董贤这个小白脸。他女人气十足，性格温柔，嘴巧会说，善于逢迎，人见人爱。董贤使出混身的解数，百般献媚，加固宠爱。每当皇上赐他梳洗沐浴，都不肯离皇上一步，留在禁中侍候。皇上也想的十分周到，因为董贤常年拴在宫里，难得回家过夫妻生活，就下诏把他老婆调进宫来，登上名册，随便出入，并腾出房舍让董贤两口子居住，如同一般宫廷官吏一样。还诏令董贤的妹妹为昭仪（古代帝王嫔妃的称号，属九嫔之一，地位甚高，位比丞相，爵比诸侯王），地位仅次于皇后，更改其房舍的名字为椒风，以与皇后所居的椒房相配。昭仪与董贤夫妻一天到晚，围护在皇帝身边。赏赐给昭仪及董贤夫妻的钱各

以千万计。同时，提拔董贤的父亲为少府，赐爵关内侯，有封邑可食，不久又转为卫尉。又任命董贤的老丈人为将作大匠（掌建宗庙、路寝、宫室、陵园的土木工程），小舅子为执金吾。诏令将作大匠大造宅第于北阙下，如皇帝制度，前殿后殿，殿门相对，土木之功，极其富丽堂皇，支柱与轩阑之板都用丝绸包裹。就连董贤家的奴仆也受到皇上的赏赐，赏赐物有武库的兵器，上方的珍宝。以至于东园秘器（棺材），珠襦玉匣，都预先赏给董贤，无所不备。又命将作大匠为董贤在义陵旁修建坟墓，内为便房，用坚硬的柏木做棺材的里层，外为专供巡行出人的道路，四周围墙长数里，门阙罘罳（宫阙门外的疏屏。上面饰有云气鸟兽，状镂空如同），甚是壮观。

皇上爱董贤爱的发疯，不知怎么好了。想封董贤为侯，但苦于找不到机会。正当此时，侍诏孙宠、息夫躬等人告发东平王刘云的夫人到庙中祭扫，祈求鬼神降祸于所恶之人的不法事，交刑部治罪。皇上把功劳记在董贤帐上，下诏封董贤为高安侯，息夫躬为宜陵侯，孙定为方阳侯，食邑各千户，都跟董贤沾了光。不久，又追加董贤两千户。丞相王嘉怀疑东平王的事太冤枉，十分讨厌息夫躬等无端陷害，数次在皇上面前谏争，指斥董贤破坏国家制度。谁知董贤是皇帝心上人，哪里搬得动他？王嘉竟因说了董贤的不是，被投人监狱而死。

哀帝刚即位时，祖母傅太后、母丁太后皆健在。因此两母后的娘家人先打起来。傅太后的堂弟傅喜先做了大司马辅佐朝政，数次进谏，因不合太后旨意被免官。皇上的舅父丁明代理大司马，亦忠于职守，对董贤的宠爱构成威胁。到丞相王嘉死，丁明为他鸣不平。皇上越来越倚重董贤，想把董贤推到最高地位，因面恨丁明，便把他一撸到底，撵回家去。让董贤代丁明为大司马卫将军，并授以全权。这一年，董贤才二十二岁。虽为三公，却常居宫中，领尚书事，百官奏事都需经他手方能上达。因他父亲不宜在卿位，转为光禄大夫，俸禄二千万。弟弟董定信代董贤为驸马都尉。董家亲属皆是侍中各衙门

的奉朝请（汉代对没有固定职位的大臣、外戚、将军、公卿、列侯多给以奉朝请的名义，参加朝会），恩宠超过丁、傅两家。

第二年，匈奴首领单于来访，在宴会上与大臣会见。单于看董贤非常年轻，感到很奇怪，问中方翻译，皇上叫翻译传话说：“大司马确是年轻，是因为能干才居高位的。”单于听了，不觉肃然起敬，赶紧起身相拜，祝贺大汉得了一位贤臣。其实，董贤并不贤，哀帝以为贤罢了。

这以前，丞相孔光为御史大夫，当时董贤的父亲董恭为御史，侍候孔光。到董贤当了大司马，与孔光同为三公，皇上故意让董贤私访孔光家，借以试探孔光的意向。孔光为人一向谦恭谨慎，心知皇上要尊宠董贤，听说董贤要来，早就做好准备，衣冠楚楚出门迎候。望见董贤所乘的车来了，便毕恭毕敬，一步步退着走回。董贤到了中门，孔光已进入大门旁的小门。董贤下车后，方出门拜见，点头哈腰，甚是恭谨，不敢以宾客同等之礼相待。戏演完了，董贤打道回府，皇上听说了为之一喜，立刻拜孔的两个侄儿为谏大夫常侍。从此，董贤的权柄可与人主相提并论了。

这时，成帝的外戚王家衰败，只有平阿侯王谭的儿子王去疾，哀帝做太子时他为庶子而得宠。哀帝即位，为侍中骑都尉。皇上因王家没有在位的，便因过去的老关系亲近王去疾，又晋升王去疾的弟弟王闳为中常侍。王闳妻的父亲萧咸，是前将军萧望之的儿子，长期为郡守，因病免官，为中郎将。兄弟二人并列于朝。董贤的父亲董恭非常羡慕，要和萧家结亲家。王闳替董贤的弟弟驸马都尉董宽信求萧咸的女儿做媳妇，萧诚惶诚恐，暂不敢当，私下对王闳说：“董公为大司马，皇上册命说‘允执其中（诚然能掌握住中庸之道）’，这是唐尧禅让虞舜的话，不是三公旧例，有阅历的人见了，无不心怀恐惧。这哪里是我们萧家子孙所能承受得了的呢！”王闳是个有知识谋略的人，听萧咸一说，心里马上开了窍。于是回去向董恭报

告，全面转达萧咸不敢高攀之意。董恭叹道："我家何以有负天下，让人们畏之如虎！"内心很不痛快。

后来有一天，皇上在麒麟殿摆酒，董贤父子及其亲属应邀赴宴，王闳兄弟都是座上客，在旁陪侍。皇上酒劲上来了，眯缝着眼睛看董贤，笑着说："我欲效法尧禅让舜（传位给董贤）如何?"王闳打破头楔说："天下是高皇帝（指刘邦）打下的天下，不归陛下所私有。陛下继承祖宗的事业，应传给刘姓子孙以至于无穷。继承权至关重大，天子无戏言！"皇上听了，嘴上不说，心里不是滋味，在场的人都吓得要命。结果，王闳被赶出门去，今后不许宴席陪坐。

董贤的宅第建成，富丽堂皇，坚固无比，可是外边的大门却无故自坏，董贤犯寻思了，觉得这不是个好兆头。没过几个月，哀帝驾崩。靠山没了，对董贤来说，真如天塌地陷一样。太皇太后让他治理哀帝丧事，他也打不起精神，像霜打茄子似的。这时，新都侯王莽弹劾他，禁止他出人宫殿司马衙门。董贤不知如何是好，秃头光脚到宫阙谢罪。太后下诏没收大司马的印绶，撵回家去，永不录用。当天，董贤与妻子自杀，董家害怕张扬出去，夜间草草埋葬了事。王莽怀疑董贤装死，派人掘坟查验。王莽又让大司徒孔光上奏，历数董贤的罪状，没收董家的财产充公。借董贤裙带关系当官的一律罢免。他父亲董恭、弟弟董宽信与家属迁到合浦，母亲回自己的老家钜鹿。长安城中的百姓见董贤如此下场，都拍巴掌乐，表面上到董贤的宅第去哭，实际是借机抢东西。县官拍卖董家的财产得四十三万万钱。

◎ 女人也能当大树

中国女人名符其实称皇帝的，恐怕只有武则天一人了。她不仅权势欲极强，其色淫之心也绝不让男人。在她的私生活空间里，云集了一大批眉清目秀、壮实如牛的面首。

武则天在李治死后，性生活更加放荡。有一和尚名叫薛怀义，与武则天是老姘头，得以封为鄂国公。此人骄横无比，他在庙中，每月开一次大会，召集善男信女，见有姿色的妇人，就留住禅房，任情取乐。人们都畏惧他的权势，就是妻女被淫，也只好忍气吞声，不敢过问。薛怀义在庙中取乐，不思进宫，武氏传召，时常托辞不去，十次中不过应酬三四次。武则天情欲难熬，另取了一个主顾，便是御医沈南璆。南璆房术，不让怀义，武则天也感欢慰。薛怀义心中不满，骂武则天负情忘义，此话传人武则天耳中，武则天大怒，把他引入宫中杀了。这和尚以色进身，被封鄂国公，不知珍惜，寻花问柳，用情不专，最终被杀。

后来太平公主，又引人一少年陪伴武氏，这人姓张名昌宗，系故太子少傅张行族孙。昌宗有兄易之，曾袭荫居官，累迁尚乘奉御，兄弟皆丰姿秀美，通晓音律。昌宗年仅及冠，更生得眉目清扬，身材俊雅。太平公主先为说项，引得武氏动情，然后召人昌宗，衣以轻绢，傅以朱粉，浴兰汤，含鸡舌，送人武氏宫中。武氏瞧入眼中，早已十分中意，一经侍寝，说不尽的旖旎，描不完的缠绵。

武氏生平，从未经过这般酣畅，此番天缘相凑，幸得这妙人儿。遂不禁百体皆酥，五中俱快，绸缪竟夕，尚觉是欢娱夜短，恋恋情深。昌宗暗想，这个老淫妪，真是天下尤物，居然能通宵达旦，极乐不疲。自己还恐招架不住，遂把乃兄易之极力推荐上去。昌宗道："臣兄才力过臣，且善练药石，陛下若召来一试，便觉臣言非虚。"武氏允诺，次日即召幸易之，果然枕席功夫，比乃弟尤为进步，不过柔情媚骨，似觉稍逊一筹。

武氏各取所长，也与他彻夜交欢，越宿起床视朝，即封昌宗为云麾将军，易之为司卫少卿，赐甲第、奴婢、橐驼、牛马等物，外加美锦五百匹。由是二张轮流进御，大得武氏欢心，宠遇无比。晋授昌宗为银青光禄大夫，追赠二张父希爽为襄州

刺史。母韦氏臧氏，并封太夫人。臧氏系昌宗生母，年逾四十，姿色未衰。平时尝有外遇，尚书李秀与她有私，武氏竟许为情夫，准他来往。

二张权力日增，不到一旬，已是门无隙地，威震京都。诸武兄弟及宗楚客等，争谒门墙，伺候颜色，甚至亲与执鞭，非常羡慕，号易之为五郎，昌宗为六郎。

张氏兄弟不怕人戳脊梁骨，侍侯一老妪，而不觉恶心，单靠床上工夫，得以光宗耀祖，其父被封，还为母亲大人找了一个情人，真比考个状元还美，真是又“忠”又“孝”，世上难寻。

元朝有个著名的奸臣叫铁木迭儿，此人紧紧依靠元顺宗皇后、武宗太后这个妖艳风流的女人作大树，在朝廷呼风唤雨，干尽了坏事。

顺宗是元世祖忽必烈嫡子真金的二儿子，是元成宗铁穆耳的二哥。忽必烈死时，嫡子真金、嫡孙已死，就将帝位传给嫡子真金的二儿子铁穆耳，是为成宗。这时成宗见顺宗与弘吉剌氏的两个儿子海山、爱育黎拔力八达已经长大，而且都精明强干。这两人又是成宗的亲侄儿，对皇权构成一定威胁，就对他们深为疑忌。大德十年正月成宗死。弘吉剌氏和爱育黎拔力八达到达大都掌握政权，五月迎立海山为帝，是为武宗，同时立爱育黎拔力八达为皇太子，准备继兄皇位为帝，这样，这位弘吉剌氏的两个儿子一个是现任皇帝，一个是未来的皇帝，她便被尊为皇太后，其地位的尊贵可想而知。

弘吉剌氏年青长期守寡，既要抚育两个儿子，又要防范来自小叔子成宗各个方面的种种压力，同时还要为两个儿子的前途谋划，就没有心思去追求享乐了。这时她贵为皇太后，生活条件特别优越。就有些难耐寂寞，思念起旧日情人铁木迭儿了。

铁木迭儿为人相貌好又善于逢迎，与弘吉剌氏为同族。顺宗死后，铁木迭儿与弘吉剌氏便常相往来，并给予许多帮助。

二人感情暧昧，后来弘吉剌氏被排挤出居怀州，遂与铁木迭儿分离。不久铁木迭儿也被出放到云南省任左丞相，二人相隔万里，更是无可奈何了。现在弘吉剌氏已贵为太后，高高在上，一呼百诺，无人敢管，便想召回故人，就下一诏，征铁木迭儿回京。铁木迭儿见此密诏，格外高兴，立即登程。

铁木迭儿本来就非常乖巧，善于献媚，此时弘吉剌氏已当上太后，势大位尊，二人便可以无所顾忌地通奸，不管外人知道不知道。云南行省多日不见他上班，便报告尚书省，说他擅离职守。尚书省不知内情，据实奏报，武宗当即批发，令尚书省先查询下落，再据情定罪，一位堂堂的行省左丞相居然丢了好多天，而且还丢在皇太后的兴圣宫中，也可谓当时的一大新闻。几日后，尚书省又接到诏敕，说奉皇太后旨意，援议亲故例，赦免铁木迭儿的罪名。从此，铁木迭儿经常出入宫闱，紧紧抱住皇太后这棵大树，仕途格外顺畅。

至大四年武宗病死。武宗之弟皇太子爱育黎拔力八达继位，是为仁宗。仁宗登基，力图革新，淘汰冗官。弘吉剌氏利用这个机会降旨授铁木迭儿为中书省右丞相。元朝的中央机构与其他朝代不同，不设门下、尚书两省，中书省为最高政务机构，总领百官，与枢密院、御史台分掌行政、军事、监察大权。长官中书省令不常设，由左右丞相同执政务。这样，铁木迭儿已经堂而皇之地当上了执政宰相。

铁木迭儿执政后，大肆贪污索贿，朝野汹汹，但因其有皇太后为靠山，众人都敢怒不敢言。

不久，太后又降旨令铁木迭儿为太师。中书平章政事张珪向来嫉恶如仇，至此实在有些看不过去。向仁宗进言道："太师论道经邦，须有才德兼备的宰辅，方足当此重任，如铁木迭儿辈，恐不称职！"仁宗虽认为有理，但不好违逆母命，只好加铁木迭儿太师衔，兼总宣政院事。当仁宗因故离开大都时，太后传旨切责张珪。张珪不服，被太后党羽失列门手下打了顿板子。张珪一气之下，缴还印信，携带家眷回到故里。铁木迭

儿的气焰更加嚣张，群臣敛口。

一波未平，一波又起，上都（今内蒙古多伦）人张弼杀人系狱，用重金贿赂铁木迭儿。铁木迭儿收下重礼，密遣家奴胁迫上部留守贺巴延放人。贺巴延不肯，据实陈奏。侍御史杨朵儿只已升任中丞，与平章政事萧拜住蓄志除奸，邀同监察御史等朝廷大臣共40余人，联名上疏曰："铁木迭儿桀黠奸贪，阴贼险狠，蒙上罔下，乱政害民。布置爪牙，威慑朝野。凡可以诬陷善人要功利己者，靡所不至。"并列举大量事实，证明铁木迭儿已是罪行累累，铁证如山。仁宗览奏大怒，立即下诏逮捕审问铁木迭儿。

铁木迭儿一看问题严重，在逮捕人员到来之前就跑到兴圣宫中给太后跪下。太后一愣，忙问何故至此，铁木迭儿满口喊冤，请太后保护。太后说："你且起来，无论什么大事，有我作主，怕什么？"铁木迭儿又说："圣母厚恩，真同再造。但老臣一时无法脱身，怎么办呢？"

太后笑道："你这老头儿也会耍心眼儿，你今天晚上就住在宫中，看谁敢在这儿欺负你？"

铁木迭儿再问道："躲得了今日，那么明天我该怎么办呢？"

"明天也住在这里！"

"老臣常住在宫中，不更要被人议论吗？"铁木迭儿假装有些为难。

太后瞥了他一眼，也故作嗔怪地说："怕人议论就起来出去，休来烦我。"

铁木迭儿故作吃惊，上前抱住太后的腿，就像一个落水者在绝望时抱住了一根大木头一样，眼里还挤出几滴老泪。太后更加怜爱，忙令人摆酒压惊。当晚，铁木迭儿就住在宫中。

次日，杨朵儿只入朝面见仁宗，说铁木迭儿匿居兴圣宫，别人无法拿问，请皇上定夺。仁宗退朝后佯作无事踱入兴圣宫。宫女忙去报知，铁本迭儿就被藏到别的屋里。仁宗拜见过

太后，先谈别的事，渐渐把话头转到正题上，说道：“铁木迭儿擅纳贿赂，刻剥吏民，几十名大臣联衔奏劾，朕令吏部逮问，据言查无下落，不知他避匿何处?”

太后闻言，怫然道：“铁木迭儿是先朝旧臣，现在入居相位，不辞劳怨，自古忠贤当国，易遭嫉妒，你也应调查确实，方可逮问，难道仅凭片语只言即可加罪吗?”

仁宗道：“台臣联衔约有40余人，历叙铁木迭儿罪名，有理有据，不会凭空捏造。”

太后道：“我的话你全不信，只信台臣的奏请，背母忘兄，恐怕祖宗的江山也要被你断送了。”说完又落下泪来。

仁宗本来孝心，太后又是年轻守寡，一手将仁宗兄弟拉扯成人，母子的感情自然极深。仁宗见状，连忙陪罪，也不好再说什么，只好唯唯诺诺地退出。

铁木迭儿还是住在兴圣宫中，外面的大臣们光着急无法捉人，仁宗不敢也不忍违忤母亲，事情僵持了两天。第三天，传出诏旨，只罢免铁木迭儿右相职务，又把领头弹劾铁木迭儿的御史中丞杨朵儿只贬为集贤学士，将其从监察部门调出。这个结果当是仁宗母子相互协商、相互妥协的产物。

铁木迭儿在极端危险的情况下紧抱大树不放，转危为安，这一年是延祐四年。三年后，仁宗死，太后再度起用铁木迭儿为右丞相。铁木迭儿借机报复，诬杀政敌杨朵儿只和平章政事拜住，势焰复炽，炙手可热，一直到至治二年正月才因病而死。

小人之智厚黑心术二十三：卖身投靠

——小人在寻求靠山方面思路异常清晰，投入也异常舍得。一旦选定了攀附的目标，会不惜一切代价『咬定青山』，当靠山没有利用价值的时候，小人又会异常冷静地『另攀高枝』。

小人在寻求靠山方面思路异常清晰，投入也异常舍得。一旦选定了攀附的目标，会不惜一切代价“咬定青山”；一旦投靠成功，便充分、彻底地利用投靠对象的社会势力和公众效能以求一逞；与此同时，又搜寻投靠对象的弱项和隐忧，作为钳制、要挟、反叛、出卖的资本。当靠山没有利用价值的时候，小人又会异常冷静地“另攀高枝”。

◎ 小人信条一：有权就是爹

小人没有什么道德信义可言，在他们看来，“有奶便是娘”，“有权就是爹”，甚至在投靠的同时，又暗中搜寻投靠对象的弱项和隐忧，作为箝制、要胁、反叛、出卖的资本。当靠山没有利用价值的时候，小人又会异常冷静地“另攀高枝”。

北宋末年“六贼”之一的王黼，是一位卖身投靠、投机取巧的能手。

王黼原名甫，因与东汉的一个宦官同名，宋徽宗改赐今名。造物主对王黼颇为慷慨，使他生成了一副漂亮的脸蛋，英俊魁梧；还给了他“多智善佞”的聪明头脑和能说会道的口才。王黼的命运也颇佳，虽然不学无术，但却中了崇宁进士第。王黼中进士后，任相州司理参军，与何志共同领局编修《九域图志》。司理参军这个官并不大，野心勃勃的王黼不甘心就此沉于下僚，他无时不在做着升官梦。但是他知道，靠学术而出人头地，对于他是完全不可能的。对于武略他更是一窍不通，而且军戎之道又充满危险，他也无心靠此道去猎取高官厚禄。那么，就只有通过歪门邪道去投机钻营了，而这又正是王黼的强项。因而，王黼刚一涉足官场，便密切注视着时局的变化，窥伺着钻营良机，寻找着得力靠山。至于编修《九域图志》，他只不过是敷衍塞责罢了，其兴趣不在于此。

何志的父亲何执中为朝廷重臣，他虽然碌碌平庸，但由于地位高，实际权力和影响并不小。王黼认为他可资利用，便千方百计巴结奉迎，首先取得何志的好感。最后终于使何志向其父推荐了他。何执中一见王黼，即为其漂亮的仪表和便捷的口辩所吸引。再加上王黼巧妙的谄媚逢迎，庸相何执中果然喜欢上了王黼，并极力向皇上作了推荐，使王黼很快升为校收郎、符宝郎、左司谏。

王黼略施小计，便旗开得胜，连晋官职，他不禁为自己的

聪明才智而暗自得意。但这只不过是他向上爬的第一步，他岂能以此为满足。王黼利用过何执中之后，随即转移了目光，开始寻求新的更大的靠山。善观风向的王黼，经过仔细的观察和认真的思考，最后将搜索的目光停留在蔡京身上。蔡京此时属于被贬官之人。王黼了解到，张商英虽居相位，但不被徽宗所喜欢。后来，又听说徽宗曾于钱塘召见蔡京，并遣使赐给蔡玉环，于是便准确地嗅到了徽宗再度起用蔡京的意向。他决定开始新的政治投机。首先，他上书奏事，无耻地为早已臭名昭著的蔡京歌功颂德，接着又以一副“义正辞严”的架势对张商英进行弹劾。

此举投合了徽宗的心意，因而张商英随之被罢免了相职。蔡京复相后，非常感谢王黼弹张助己之功，因此对王黼大加提拔，接连授王黼以左谏议大夫、给事中、御史中丞等职。只用两年时间，王黼便从校书郎这样的小吏骤升到御史中丞这样的高位。他的第二次投机又大获成功。投机，给他带来了莫大的利益，他更加如痴如狂地迷恋上此道了。

找到了蔡京这个大靠山，为了进一步加深蔡京对他的好感，王黼又想出了一个新主意，即谋罢何执中的官位，而使蔡京专执国政。为此，他不惜恩将仇报，上疏弹劾何执中，竟将何的“罪状”罗列达20条之多。此时，他不仅一脚踢开了何执中，而且还投井下石。其人品之卑劣，实到了无以复加的程度！而在此过程中，何执中还蒙在鼓里，对王黼称赞不已，直至他获悉真相后，才气愤地大骂王黼“不是东西！”

时郑居中颇有权势，王黼看到他未来潜力很大，于是又去巴结郑居中。不过他这次投机不为得计，蔡京因与郑居中不合，看到王黼又去巴结郑居中，不禁发怒，结果将王黼贬为户部尚书。

宦官梁师成、童贯深得徽宗宠幸，权倾朝野，王黼更是竭力巴结之，尤其是对号称“隐相”的梁师成，王黼更是奴颜婢膝，以父礼事之，称为“恩府先生”。认贼作父，这在一般

人看来，简直难以想象，但对于王黼，这却算不得什么，权势就是他的父母，他只认权势，不知其他，为了权势，他什么下贱的事都干得出来。这也是历史上一切佞幸的共同特点。他们正是依赖这一常人所不具备的特殊素质而得以飞黄腾达。

王黼为获得高官厚禄，不断在寻求政治靠山，绞尽脑汁去巴结各种权奸，但他们还都不是他最大和最后的靠山，他的最大和最后靠山是皇帝——宋徽宗本人。王黼完全清楚这一点，因而在向徽宗谄媚邀宠方面，他更加使出了浑身的解数。王黼凭着他“多智善佞”的天才，逐渐获得了徽宗的宠信，因而此后更是青云直上。宣和元年，拜特进、少宰，连超八阶，官至副相，成为“宋朝命相未有前比也”的特例。可谓宠倾一时。

“善佞”给了王黼如此丰厚的报偿，此后，他益发坚信此道，变着法儿地向皇帝献媚，而不顾个人廉耻及国计民生。

为了让徽宗玩得尽兴，他极力迎合并设法满足徽宗荒淫靡烂的生活，对百姓极尽搜刮敲榨之能事。为此，他还建议成立了供皇帝享乐所需的专门机构——应奉司，自兼提领而以梁师成为副。北宋官僚机构效率低下在历史上最为著名，而这应奉司倒是效率颇高，刚一成立便发挥了巨大的作用。一时间，全国大小官吏莫不竞相将本地最好最贵的物产珍品，最美最亮的女子上交应奉司，而转呈皇帝老儿，供其享用。而此时正值四海困穷、民不聊生之际，王黼只顾取宠徽宗，而根本不顾百姓死活。

为了博得皇帝老儿的欢心，王黼个人在徽宗面前更是媚态百出，不成体统，而全然忘记了自己的大臣身份。侍宴时，王黼为了给徽宗助兴，常常“短衫窄袴，涂抹青红，杂倡优侏儒，多道市井淫媟式浪语”。有时在进行耍集市的游戏时，由王黼扮演市令，徽宗故意责罚“市令”，用鞭子抽打王黼取乐，王黼则连连哀求徽宗：“求求尧舜贤君，您就饶了我这一回吧！”君臣玩得十分尽兴，旁观者则啼笑皆非。值得玩味的是，王黼谄媚成性，哪怕是在做这种君不君、臣不臣的游戏时，他也没忽略借此对徽宗歌功颂德，而称其为“尧舜贤

君”。

浪荡皇帝宋徽宗还喜欢微服出游以消愁解闷，有时甚至寻花问柳。王黼作为副相大臣，不但不予劝止，反而大加怂恿，同时还经常随侍，君臣共作逍遥游。一次微行时，路遇墙头挡道，王黼便立即送上肩膀，徽宗踩着他的肩头翻越过了墙。

所以，小人坚信：做事的能力再强，也不如陪上司玩的能力强。陪上司尽情玩，是投靠的诀窍之一。尤其是一起逛过“窑子”的君臣，肯定是贴身人。

◎ 小人信条二：有奶便是娘

五代时期，人命贱如草，杀人如儿戏，平民死无定期，官吏朝不保夕；军阀混战，外族入侵，朝代君主之更迭令人目不暇接。但就在这一时期，却出了一个历仕三个朝代，事奉过八个皇帝的官吏，这人就是三代显官、八帝宠臣——张全义。

张全义，生于唐朝末年，濮州人，原名张居言。张全义出身十分贫苦，祖祖辈辈都是农民。张全义长大以后，为了生存，便到当地的县衙里当了仆役，曾多次遭到县令的欺压和污辱。因此，当王仙芝的起义军到达濮州一带时，他就积极地参加了王仙芝的军队，王仙芝失败后，他又加入了黄巢起义的大军。在军中，张全义作战勇敢，又精明能干，迅速得到提升，在黄巢起义军攻占长安后，他被任命为大齐农民政权的吏部尚书兼水运使。在当时，吏部尚书主管政府的官吏考核与任免，权力大，职位也十分重要；而水运使更是担负着为长安百万义军从水陆筹集粮饷的重任。从这两个职务可以看出，张全义在黄巢起义军中所占的重要位置。

不久，黄巢大起义在唐朝军队和唐朝借助的外族军队的联合镇压下失败，张全义也像许多农民起义军的将领一样，投降了唐朝。当时，张全义见洛阳节度使诸葛爽较有势力，就投靠了他，诸葛爽屡次派他剿杀起义军残部和袭击其他军阀，张全

义都很卖力，立了许多战功。在诸葛爽的推荐保举下，张全义被任命为唐朝的泽州（今山西高平县）刺史。不久，诸葛爽病死，其部下李罕之与刘经相互仇杀，都希望能占领洛阳。当时，张全义是刘经的部下，刘经认为张全义既可靠，又富有作战经验，就派他去抵抗凶悍的李罕之。张全义带着刘经给他的兵马来到前线，发现李罕之的势力很大，而且战斗力很强，不仅自己，就是刘经亲来也无法抵敌。在分析了当时的具体情况后，张全义就投靠了李罕之，反过来与刘经为敌。刘经见张全义背叛了自己，只得向诸葛爽的儿子诸葛仲方求援。在诸葛仲方的支持下，刘经打败了李罕之。李罕之见刘经求救于人，也不甘示弱，就向镇压农民起义军起家的大军阀李克用求救，在得到了李克用的帮助后，他又反败为胜，占领了许多地方。这样，张全义又被李罕之保荐为河南尹。

这河南尹的官虽比泽州刺史的官权大了些，但却很不好当。李罕之是个只懂得杀人剽掠、征战杀伐的军阀，根本不懂得安顿流民，组织生产，因此，总是接二连三地向张全义催逼军需物品。当时民生凋敝，饿殍遍地，军粮极难筹集，尽管张全义努力供应，还是无法满足李罕之的要求。再加李罕之性格暴躁，稍不如意，他就对送粮官员大张挞伐，弄得无人敢去送粮。在这种情况下，他的许多部下都劝张全义脱离李罕之或是干脆反叛，可张全义总是好言劝慰，不露声色。

张全义自己也深深地知道，长此以往，自己必然会与李罕之闹翻，必须尽早作打算。于是，他一面表面上顺从李罕之，在军需方面尽量满足他的要求，使李罕之不起怀疑之心；另一方面，他也积极准备，窥伺时机。唐僖宗文德元年（888 年），李罕之再启战端，率兵攻打晋、绛二州，张全义见时机来临，就带领本部兵马不费吹灰之力占领了李罕之的洛阳，自封为洛阳节度使。李罕之闻讯大怒，立刻向李克用求援，李克用也马上派兵帮助李罕之前去收复洛阳。在未占领洛阳之前，张全义就已做好准备，同军阀朱温联系，求他帮助，朱温也正想扩展

势力，便欣然接纳，派兵帮他守住洛阳。当李克用的军队来到时，朱温的援军已严阵以待，李克用的军队只好撤走。朱温帮了张全义的大忙，从此，张全义就投在了朱温的门下。朱温对这个投靠过来的张全义并不放心，不敢给他兵权，深怕他在什么时候反过来咬自己一口。于是，给了他一个没有实际兵权的检校司空的军衔，并仍让他做河南尹，去河南一带组织生产。

张全义到了洛阳，看到的只是一片荒凉败落的残败景色。洛阳虽是名都，但自唐朝的安史之乱以来，就屡遭破坏，在晚唐的军阀混战中，洛阳更是倍受其害。等张全义治理洛阳时，他在洛阳找到了一百多户人家，四五百口人，这个历史上的军事、商业、文化重镇已残破到了这种程度，不用这些数字是无法表明的。张全义并不灰心，他出身农民，确实有一股吃苦耐劳的精神，他只带去了一百多个部下，就把这一百多人分成几十组，每三两个人拿着榜文和旗子组成一小组，到洛阳所属的十几个县去招收安顿流民，并制定具体措施：一是暂时不收租税，二是减轻刑罚。这样，在他的努力之下，在数年之后，每个县都招募安顿了数千户流民。在人口有了一定保障的情况下，张全义就趁农闲组织强壮男子练武，逐渐建立起了一支两万多人的军队。

在治理洛阳时，张全义确实立下了功劳。他亲自参加劳动，十分关心农业生产，也关心当地农民的生活。他经常出去巡视，见种得好的田地，就奖赏主人；见了耕种不好的田地，就责备主人。有一次，他了解到一块田地荒芜是因为田主缺少耕牛和劳力，就倡导大家互相帮助。当时，洛阳一带流传着这样的话："张全义见了歌女舞妓，也难得笑脸，见了好的庄稼，就会眉开眼笑。"

在他任河南尹的时候，朱温的势力越来越大，最后终于发展到代唐自立。朱温用武力把唐昭宗挟持到洛阳，做好充分的准备，想废掉唐朝，建立他的朱氏后梁政权。但洛阳地区是张全义的势力范围，他在这一带的威信较高，朱温生怕张全义反

对他篡唐自立，就事先撤掉了他的河南尹的职务，把他封为东平王，给他换了一个中书令的虚衔。

张全义已是官场老手了，他深深地知道，朱温仍然不相信他，这时候惟一的办法，是在朱温自立为皇帝的时候替他出力，这样才能表示出自己的忠心，取得朱温的信任。于是，他全力替朱温出谋划策，把河南一带的财力都集中给了朱温，让他自由地调度使用。这么一来，朱温真地相信张全义了，再加上张全义一再上表辞谢，说自己不配封王，无力担任中书令的职务，弄得朱温都有些感动。在朱温当了皇帝后，对张全义加官进爵，封他为魏王，让他重做河南尹。

五代时期的确是中国历史上最无耻的时期，不仅出了像石敬瑭这样的“儿皇帝”，皇帝的生活也极其无耻，朱温就是其中之一。这位后梁皇帝，到了谁家里，看见谁家的妻女有些姿色，就硬让人家陪宿，居然还能不以为耻。春秋时期已经够乱的了，齐庄公与大臣崔杼的老婆相好，还被崔杼领兵杀死，时人以为罪有应得，可朱温公然在臣子的家里让人家的妻女陪睡，竟像没事人一般。作为大臣，张全义也碰上了。一次，朱温到了张全义的家里，竟要张全义的妻子、女儿、儿媳轮流陪他睡觉，一住就是数天。张全义的儿子愤恨不过，磨刀霍霍，发誓要杀死朱温。可张全义不同意，他极力劝阻儿子，并说：“朱温曾经救过我的命，他要怎样就让他怎样吧！”其实，张全义恐怕不是为了报恩，欲图报恩，可用别的方式，何必如此呢？其目的还是为了保住官位。委曲求“官”至此，也可谓有“深度”了！

在朱温晚年，最大的对手就是李克用父子，这两派军阀之间征战不休，因此，朱温对手握兵权者很不放心，对一批曾与李克用有过关系的人也不放心，张全义就是他要杀掉的目标之一。张全义采取的自救措施还是献忠心，把洛阳的财力以及自己的家财全都拿出来，支持朱温对李克用的战争，这才使朱温稍稍气平。后来，张全义又派自己的妻子去宫中为自己说情，

这才打动了朱温。朱温让自己的一个儿子娶了张全义的女儿做媳妇，表示对他的信任和好感。

经过反复的战争，李克用的儿子李存勖终于打败了后梁，于923年建立了后唐政权。李存勖早就知道张全义多年替朱温置办军需品，十分恼恨，想把他全家杀掉。张全义也知道自己的处境极其危险，早就做好了准备。张全义准备了上千匹好马，送给李存勖的刘皇后，请她帮忙说话，自己又上表请罪，乞求哀怜，并表示愿意替他治理洛阳，李存勖觉得他还有用，就赦免了他。后来，张全义又不失时机地表示自己的忠心，李存勖的许多活动的必需品都由他圆满地置备起来，弄得李存勖十分高兴。他这种善于体贴巴结的习惯竟然打动了刘皇后，要求拜他为义父。就这样，李存勖仍让他做了河南尹，还任他为中书令，封他为齐王，又做了李存勖的岳父，张全义又在新朝站稳了脚跟。

后唐庄宗李存勖荒淫无耻，且不善治国，只知重用武夫和名门士族出身的人，不知重用文人和有才能的庶族出身的人，因而很快衰败下去。在李存勖的晚年，他的养子李嗣源的势力逐渐变得很大，大有取代李存勖之势。恰在此时，赵在礼于魏州发动叛乱，张全义为了巴结李嗣源，就极力推荐他去平定魏州之乱。张全义的用意是很明确的，李嗣源一旦领兵出征，就会得到两条好处，一是树立威信，二是手握重兵，对将来篡夺帝位是很有利的。如果李嗣源真的当了皇帝，自己岂不又成了新朝的大功臣。但没想到李嗣源到了魏州，并未与赵在礼开仗，而是与之联手，共同进攻李存勖。这一下可把他这个推荐人吓坏了，恐怕李存勖杀掉他，日夜忧惧，连饭也吃不下去。没过几天，就病饿而死。就在这时，李存勖也被部下杀掉了。

张全义活了75岁。生于乱世，欲求自保，委曲求全乃至卑躬屈膝是很难避免的。张全义未犯什么十恶不赦的大罪，在治理洛阳时，还有可以称道之处。说他是小人，有点儿对不住他。但若论人格，还是有可“小”之处的。

■ 小人之智厚黑心术二十四：笑骂由人

古谚有云："笑骂由他笑骂，好官我自为之。"即无论别人怎样讥笑辱骂，我还是做我的快活官儿。窃国大盗、贪官污吏、走狗奴才亦往往引此为自我解嘲。

◎ 筹安会六君子以骂名当谈资

袁世凯实行帝制以前，想了解一下社会舆论是如何看待帝

制之举的，便令内史监阮忠枢将每日各地报纸呈览。

为讨好袁世凯，阮忠枢特意挑选了京津沪几家御用报纸送给他看。袁世凯看后问：“为什么这几份报纸都是一个声调的拥护我行帝制呢？上海那两种著名的报纸为什么不见？”

阮忠枢弓腰回答：“因为您欲行帝制深得民心，所以这几份报纸都拥护您。至于上海那两份报，它们反对您称帝，所以，我命令部下将其封禁了，其余有几家也因经费困难也一律停刊了。”

袁世凯不知是阮忠枢为讨好他而谎言小报，摸了摸胡子，狂笑起来，说：“忠枢，你这人也太小肚鸡肠了。宰相肚里能撑船嘛，看来当宰相你是没有份了，我则不以为然，笑骂由他笑骂，皇帝我自为之。”

袁世凯老脸厚皮，他的御用文人，为他行帝制张声势，造舆论的所谓筹安会“六君子”，与之相比，也有过之而无不及。

筹安六君子，即杨度、孙毓筠、严复、刘师培、李燮和、胡瑛六人。

一天，“六君子”聚餐，酒至酣处，胡瑛摇摇晃晃地说：“外界都喊我们六人是‘走狗’，我们究竟是不是走狗呢？”

口舌敏捷的杨度首先回答道：“我们倡助帝制，实行救国，扪心自问，并不感到这是过失，对于别人的‘起哄’，自然应当置若罔闻。既然以‘走狗’二字来夸耀我们，我是狗也不狗，走也不走的。”

孙毓筠却不以为然地说：“我不这样认为，我啊，就是出生入死也要捍卫帝制，我是狗也要狗，走也要走的。”

严复是学界大名流。袁世凯欲行帝制，非常需要大名流作开路先锋，故曾运动梁启超，但未果，便想找严复来递补。杨度奉袁氏命令与严复联系，然严复对此事不甚感兴趣，但当杨度收他列为筹安会发起人时，他也未加否认，被杨度拉着一起上了贼船。这时，闻杨、孙二人之自解，严复便接着说：“我

折衷一下你们俩人的说法，我是狗也不狗，走也要走。”

胡瑛然后又说：“既然这样说，那我应当是狗也要狗，走也不走。”

筹安会六君子，居然把人们对自己的骂名，当成谈资，进行论辩，真正的不以为耻，反以为荣。

第二天，“四狗”论辩言志，传遍京津，天津《广智报》特绘《走狗图》一幅：四狗东西南北排列，如狗也不狗，走也不走，则人首犬身，立而不动；如狗也要狗，走也要走，则傲犬昂首，四足奔腾；如狗也不狗，走也要走，则人首犬身，怒如骏马；如狗也要狗，走也不走，则一犬长顾，四足柱立。画的正中，坐着袁世凯。

《走狗图》中各走狗，别具情态，栩栩如生。此图对四走狗予以入木三分的讽刺嘲笑，从此，词林掌故又获一名典，曰：“走狗言志”。

走狗们不管他人冷嘲热讽，协同主子袁世凯终将帝制又重新搬上了中国历史的舞台上。

1916年元旦，袁世凯决定用“洪宪”纪元，以示正式登基。随即下令，凡是与外国交涉的文件亦用“洪宪元年某月某日”字祥。

然而，袁世凯帝制自为引起了全国上下的一致反对。列强鉴于中国人民反帝制运动的不断高涨，便向袁世凯提出警告，要他“暂缓改变国体”，驻北京的各国公使也拒绝接受有“洪宪”年号的外交文书。袁世凯一时无可奈何，只得下令对外称“中华民国”，仍用中华民国纪年；对内则强令用“洪宪”纪年、称帝国，由此，当时的中国，出现了民国与帝国，总统与皇帝同时并存的局面。

面对此况，袁世凯一位谋士进言道：“对内对外不归一律，恐有失国体之尊严。”

袁世凯有恃无恐地回答：“不管它，横竖外交上之文件，老百姓瞧不见，不知道，也不能知道，就这样糊里糊涂的过去

算了，反正我做的是中国的皇帝而不是外国的君主，外国人不承认洪宪国号也不要紧。”

世上哪有不透风的墙。某日，政事堂适发两种文件，一件送给外交部，一件送给内务部，而国号和纪年截然不一。此事被一好事者探知，遂撰对联一副，予以讽刺，内容为：“两封书真够奇，一边标民国，一边标洪宪；四个字我要问，问到底是总统，到底是皇帝。”

但，袁世凯却本着“好官我自为之”的心态，准备美美的去享受他的皇帝梦了。

古往今来，宦海无边，清者能有几许，浊者却多如牛毛。那些独断专横、巧取豪夺、贪赃枉法者，引得千夫指、万夫骂，却能以“笑骂由他去，好官我自为”来为自己的罪恶进行辩解。可见，得辩护之法确有妙处。

◎ 唐朝权臣的保爵之术

唐武则天时期的宰相苏味道，是个生前、死后名气都很大的人物。他的名气，首先是因其才华，“代以文章相称”。在未入仕之前，他就与同乡李峤“俱以文辞知名，时人谓之苏、李”。刚一成年，他就被本州举为进士。苏味道善吟诗作文，并且是“援笔而成，辞理精密，盛传于代”。后人称其为唐代文学的“一代之雄”。

然而，苏味道最终却不是以一个文学家的身份知名后世的。在我国历史上，他是庸人政治家的典型。他虽然“文章资历”十分深厚，又“善敷奏，多识台阁故事”，政务熟习，但检诸史籍，却看不到他这个堂堂宰相为安邦治国贡献出什么策略，也看不见他在理财治生方面有什么才能。可以看到的，多是他战战兢兢侍奉君主，卑躬屈膝谄媚权贵的事实。例如，当时横行一时的张易之、张昌宗两兄弟为了附庸风雅，曾经广招文学之士，苏味道以宰臣之重用“以文才降节事之”。大概

是他很能讨张氏兄弟的欢心，所以曾被张氏兄弟画入“高士图”中，与武三思等人为伍。《旧唐书·苏味道传》说他“前后居相位数载，竟不能有所发明，但脂韦其间，苟度取容而已”。当时的另一宰相狄仁杰非常鄙视苏味道，将他蔑称为不足以“成天下之务”的超越“文吏”。

那么，苏味道是否真的没有一点与宰相之位相称的为政能力呢？非也。他之所以久居相位而无所作为，非不能也，是不为也。其中原因，苏味道本人曾有一段绝妙的解释，他说："处事不欲决断明白。若有错误，必贻咎谴，但模棱以持两端可矣”。这就再清楚不过地表明，苏味道是心甘情愿地、自觉主动地去当一个没有个性特点，没有原则主见，没有责任心，人云亦云，随波逐流，在其位不谋其政的糊涂官。因此给自己挣来了“苏摸棱”、“模棱手”的不雅之号，也因而生前为人所讥，死后也不断受到人们的唾弃和鞭挞。不过有失必有得，他之所以能够无所作为而久居相位，也正是靠了这本“模棱两可”的混世经。

萧至忠（？—713 年）出身于“九世卿族”之家，是个“内无守，观时轻重而去就之”的投机老手，无赖小人。武则天时期，他见武三思权势过人，便一头拜倒在武三思的门下，由一个小小的吏部员外郎升为御史中丞。他“恃武三思势，掌选无所忌惮，请退杜绝，威风大行。”渐渐有了一些名气，“见推为名臣”。谁知武三思突然被中宗太子李重俊所杀，萧至忠一下子成了丧家之犬，不得不重新寻找靠山。他利用自己与武三思的深交旧情，极力向韦皇后讨好。并挖空心思，终于想出了一条与韦后结成“冥婚”之亲的妙计。

所谓“冥婚”，即是将已经死去的未婚男女同穴合葬，使其在阴间结为夫妻，又称“鬼婚”，“幽婚”。这是一种起源甚古的陋俗，在唐代曾经盛行一时。韦后的弟弟韦洵死时未娶，而萧至忠恰好有一个女儿未嫁而终。于是萧至忠便去和韦后商量，要把他的女儿许配给韦洵为妻，韦皇后满心欢喜，一口答

应了下来。到了某一吉日良辰，萧至忠便将自己亡女的棺柩从老坟中起出，吹吹打打送入韦询的墓穴，完成了“冥婚合葬”之礼。死人虽然无知，但活人却大获收益。萧至忠靠着这层冥婚之亲，迅速密切了与韦后的关系，很快就官至宰相。他用女儿的清白之骨为自己换回了权势、荣耀，真可谓是机关算尽，升官有术。

但时隔不久，李隆基等人发动政变，杀死了专权的韦皇后并追究其党羽。萧至忠唯恐自己受到牵连，便急急忙忙地重新发掘开韦询的墓穴，将自己女儿的棺柩起出，还葬家坟。以此来表示自己与韦氏恩断义绝、再无瓜葛。他的这种见风使舵的无耻行径，立刻遭到了当时人的广泛指责。只可怜他那死去的女儿，因为有了这么一位寡廉鲜耻的父亲而屡被惊扰，以致芳魂不安于九泉。

王鉷是唐玄宗时期著名的幸人之一。当他权威最盛之时，曾身兼二十余职，玄宗每天都要派专使到他府上赠食赠物。李林甫虽然炙手可热，但对他也敬畏三分，他人则更不在话下。王鉷何以能够挣来如此威风？用史臣的话说，他是“以剥下获宠”。

天宝四载，王鉷出任御史中丞，兼任勾当户口色役使，成为负责监察百官和财政赋税的政府要员。他为了最大限度地满足唐玄宗骄奢淫逸生活的需要，不惜用种种手段聚宝敛财。

庸调是唐朝的正税，征丝、麻织物。玄宗天宝初年，全国库藏绢布堆积如山，而宫廷所需的珠宝等“轻货”则相对不足。王鉷于是指使有关部门，故意对交纳来的各种绢布大加挑剔，或言其有水渍，或言其有伤破，再不就说颜色不匀，以各种借口将它们退还各州县，转而高价征收钱币。然后再用这笔钱低价征购轻货，如此反复折腾，宫府大获暴利，而民众则倍受其苦。

按唐朝旧制，各地征收的庸调及折租等物需送至京师的左、右库藏，以供皇室之用。但这些贮于左右藏的财物，支用

手续很是严格，“凡出给，先勘木契，然后录其名数，请人姓名，署印送监门，乃听出：若外给者，以墨印印之”。唐玄宗当时沉溺于酒色歌舞之中，“妇御承恩多赏赐，不欲频于左右藏取之”。王铁便巧立名目，擅改成制。他利用职务之便，从州郡上交国库的租赋当中选取出精良美好之物，“岁进所宝百亿万”，将其送入皇室内库，“以恣主之恩赐”。内库即是大盈库，是皇帝个人的私藏，所藏之物可由皇帝随时任意取用。王铁还生怕玄宗使用起来不敢放开手脚，便对玄宗说：凡是贮于内库的钱物都是“岁租外物”，是专门供天子私用的额外收人，尽可放开手脚支用。玄宗从此更加“荡心侈欲”，而且还以为王铁“有富国术”，对他“宠遇益厚”。剥下益上的王铁受到皇上的宠遇，而大唐的天下却变得危机四伏了。

〔第五篇〕

厚黑慑心术：卤水能点豆腐

恐，是恐吓的意思，是及物动词。这个字的道理很精深，我不妨多说几句。官之为物，何等宝贵，岂能轻易给人？有人把捧字做到十二万分，还不生效，这就是少了恐字的工夫；凡是当轴诸公，都有软处，只要寻着他的要害，轻轻点他一下，他就会惶然大吓，立刻把官儿送来。学者须知，恐字与捧字，是互相为用的，善恐者捧之中有恐，旁观的人，看他在上峰面前说的话，句句是阿谀逢迎，其实是暗击要害，上峰听了，汗流浃背。善捧者恐之中有捧，旁观的人，看他傲骨棱棱，句句话责备上峰，其实受之者满心欢喜，骨节皆酥。“神而明之，存乎其人”，“大匠能与人规矩，不能使人巧”，是在求官的人细心体会。最要紧的，用恐字的时候，要有分寸，如用过度了，大人们老羞成怒，作起对来，岂不就与求官的宗旨大相违背？这又何苦乃尔？非到无可奈何的时候，恐字不能轻用。

——李宗吾厚黑心智语

孟子常言，人皆有“怵惕恻隐之心”。小人的高明之处在于，无论对于自己还是别人，他都能把人的怜悯同情恻隐之心压抑到最低限度，而把人的恐惧警惕发怵之心开发到极致。从本质上说，小人宁愿别人害怕他，而不需要别人尊敬他。

小人之智厚黑心术二十五：寻其要害

——『不怕没人帮，就怕有人害』。小人帮不了你，但小人能坏你的事。

毁树容易植树难。俗话说："不怕没人帮，就怕有人害"。小人帮不了你，但小人能坏你的事。小人从来不靠帮某一个人来让他感恩戴德，而是以"我可以不害你"作为要挟的条件，让你服服帖帖。这就是小人吓唬人的智慧。既然这样，小人就千方百计寻找周围人的要害，伺机害人。

◎ 胡太后偷情心虚，陆令萱借机控制

要把对方的弱点当弱点活用的时候，千万不能在众人面前公开他那个弱点。只以能够使他明白的方式闪烁其词，引而不发，把他掌握得死死的。在这种情况下，他哪敢撕破脸？每次吵架，他当然会被逼得竖白旗。

因此，小人从来不靠帮某一个人来让他感恩戴德，而是以“我可以不害你”作为要挟的条件，让你服服帖帖。而是千方百计寻找周围人的要害，伺机害人。

北齐末年，君主高纬昏庸荒淫，奸臣弄权祸国，然面这些奸臣都拜伏在一代女奸陆令萱的脚下，唯其命是从。

陆令萱处当轴之权，拥回天之力，聚奸邪败乱国政，害忠良、折国柱，剥百姓、动国本，行淫邪、堕国君，终使北齐王朝土崩瓦解，君死国灭。

陆令萱，鲜卑族人，早年因丈夫反叛朝廷，与儿子一起没为宫奴，陆令萱则被送人皇宫为婢女。

北齐文宣帝高洋天保七年（公元 566 年）五月五日，广王高湛之妻胡妃生子，取名纬。高湛与胡妃对此小儿视为掌上明珠，宠爱异常，特命宫婢陆令萱为乳母。

陆令萱为人内奸外柔，精细机智，办事干练，说话非常得体。多年的宫奴生活，更使她学会了一套巧于上下应付、左右逢源的本领，最善于领会主人意图、讨取主人欢心。

陆令萱虽然年已 40 多岁，却仍然长得体态丰润，面容娇好。加之又识文懂礼，小心谨慎，更有过养子育儿的经验，因而格外受到长广王和胡妃的器重。让高纬称其为“干妈”，以贱人为母，以求小儿长命百岁。

奴才负重，受宠若惊。陆令萱对小王子的护养，十分尽心尽力，倾注全身心的母爱，小王子高纬也与她特别亲近，从咿呀学语起，就称她为“姊姊”，即鲜卑语“妈妈”，以后高纬

也一直这样称呼她。

后来，长广王高湛得继帝位，改元大宁，是为武成帝。6岁的小王子高纬因为父亲当了皇帝，便也成了皇太子，胡妃被晋封为皇后。

奴随主贵，陆令萱知道自己的命运也将随着发生变化，因而对皇太子的护养更加体贴。同时，对胡皇后百般献媚。

武成帝河清四年（公元565年）四月，太史奏上天有变，上天示警，国家当有易主。为了消除凶兆，武成帝将帝位禅让给太子，高湛以太上皇的身份总理军国大政。这样，9岁的皇太子高纬继位，改元天统，是为后主。

天统四年（公地568年）十二月，太上皇高湛病死，后主高纬临政。13岁的娃娃哪里会晓得什么国家大事？朝政完全操纵在他的母亲胡太后和尚书左仆射和士开的手中。

陆令萱也今非昔比。由于后主是她一手抚养长大的，因而在感情上对她的依恋甚至超过亲母胡太后。后主对她的话，几乎是言听计从。随着后主的主政，她的权势也愈来愈大。陆令萱担任女侍中，是宫中一切事务的总管，就连胡太后，也在她的监视之下。

人的权势欲望是无止境的，一旦尝到了它的显赫，便一发不可收拾。特别是奴才，更能切身体会到权势的重要，往往会比主子更加嗜权如命，贪婪追求。陆令萱决定投入权势角逐的漩涡，她的竞争对手就是执掌六宫、操纵小皇帝的胡太后，她要取代胡太后，把小皇帝控制在自己手中。

胡太后是个生活放荡的女人，与宫外各种男人苟且偷情早有时日。陆令萱极为奸狡，对胡太后的隐情秘而不宣，并不轻意举发，总在等待时机，在最关键的时刻再抖露出来。平时佯装不知，对胡太后继续邀宠，以不断扩大自己的权力。而胡太后偷情心虚，对陆令萱恩宠倍至，甚至诸事还要让她几分。

陆令萱首先是插手后、妃的废立。当小皇帝春情萌动时，爱上了皇后带来的侍婢穆黄花。穆黄花的母亲轻霄，原是穆子

伦家的婢女，以后转到侍中宋钦道家，与宋钦道通奸而生黄花。穆黄花生得轻盈妖艳，面目秀媚，与皇后比较起来，更显得格外的俊美。小皇帝初识风月，特赐她一个美名，称为“舍利”，意思是说她像佛牙一样珍贵，宫内众人称她为“舍利太监”。

陆令萱见侍女穆黄花得宠，感到可以利用她去影响皇帝，进一步扩大自己的权势，便将她收为养女。

胡太后为笼络小皇帝、加深母子的感情，同时也为了扩大家族的权势，便将自己的亲侄女——哥哥陇东王胡长仁的女儿引入宫中。胡女天生丽质，华服盛装，加之贵族家庭的教养，妩媚典雅，别有一番风韵。小皇帝本是个多情种子，对这位表妹一见钟情，就选纳入宫，立为弘德夫人，进为左昭仪，大受宠爱。

胡昭仪得宠，无异是对陆令萱母女的一个重大打击。陆令萱不甘示弱，也向皇帝要求，封舍利为弘德夫人，皇帝准奏。于是二妃同宠，位比三公。

后主武平元年（公元570年）六月，穆夫人生下皇子恒，身价立刻大增，打破了二妃平衡的局面，陆令萱更是喜不自胜。当时，后主没有储嗣，陆令萱便想方设法要立高恒为太子。太子为她所立，日后即位为君，今后的权位就不更稳固了吗？但她知道，这事必然要引起皇后的忌恨。皇后尚未到20岁，正在育龄，如今若立妃子之子为储，于理不合，皇后也一定不会同意，特别是皇后之父又位居丞相，军国大权在握。得罪了皇后父女，陆令萱当然难以在宫中立足。

陆令萱又想出一个既能取宠皇后，又能使高恒被立为太子的两全之策。皇后这时正受冷落，陆令萱装作关心，与皇后亲热道：“您何不将恒儿收为己子。您身为太子之母，又为当朝皇后，这样还有谁能动您的地位呢！”年轻的皇后，怎能窥破陆令萱老奸巨滑的九曲心肠？几句甜言蜜语，说得心动，便上了圈套。于是，刚刚生下不久的高恒，便立为太子。

穆夫人的儿子成了太子，对陆令萱的感激之情无以言状。

二人亲密胜过亲母女。陆令萱又奏请后主赐她自己改为穆姓，将儿子骆提婆改为穆提婆，与穆夫人以兄妹相称，陆令萱就这样由皇帝的干娘再一跃变成了国戚。

武平二年十月，胡太后私通的丑事大暴露。胡太后生性好淫，狂荡不稽。高湛好色，嫔妃成群，丽姬如云，凡稍有姿色者，无不亲幸。胡后相貌平平，自然被冷落。胡太后淫性难耐，只好与那些无用的阉人亵狎。后来，佞臣和士开乘虚而入，两人暗通成奸。武成帝高湛死后，两人更加放肆，频叙幽欢，秽声渐传于外。对于胡太后的淫乱行为，后主也有所耳闻，但他并不相信。

胡太后在与和士开私通的同时，还与和尚昙献偷情有年。自武成帝死后，她寂寞无聊，便以拜佛为名，常去寺院拈香。寺庙中法师昙献长得身材壮伟、相貌英俊。胡太后一见倾心，就进行勾引，这和尚正是色中饿鬼，岂有无情之理？两人遂结“佛缘”。胡太后好不欢快，将无数的金钱，施舍给寺院去做“善事”，甚至把高湛御用的宝装胡床（可折的交椅）也送到昙献的禅房。又置百僧于内殿，假托是讲经，乘机日夜与昙献鬼混，胡太后还赐昙献法号为“昭玄统”。众僧徒戏称昙献为“太上皇”。

僧侣中还有二个面目秀嫩的小沙门，也为胡太后所喜爱，轮流召幸。半老徐娘的胡太后，猎上这几个少年郎，其乐融融，竟至朝夕不离。为了闭人耳目，她令二人男扮女装，以女尼打扮，出入宫禁，日夜取乐。

二小僧浓妆淡抹，貌如俊俏的少女。一日，后主朝见太后，看见这两个美丽的“少尼”，秀色可餐，不禁心旌荡漾，遂悦而召之，便要行幸。两小尼生死不肯。后主不悦，令强剥僧衣，不想却露出两个与自己相同的部件来，后主大怒，亲加审讯，至此真相大白。后主下令，将昙献与二小僧处斩，太后幽禁北宫，并严敕内外诸亲皆不得与太后相见。

胡太后秽事的暴露，是否与陆令萱有关，不得而知。但此事在她与胡太后的明争暗斗中，确实是起了极为重要的作用。

从此，胡太后在他儿子的心目中威望一落千丈，这个空白理所当然地被陆令萱弥补了。

武平三年六月，左丞相斛律光受诬陷被杀。八月，其女斛律皇后废为庶人。选择谁为皇后，胡太后与陆令萱又展开了一场争夺。按照胡、穆二夫人的地位，胡夫人为昭仪，理应晋升为皇后。但穆夫人儿子为太子，亦无不可。胡太后当然意在她的侄女胡昭仪，不过，因为与和尚的丑闻，使她已经无能为力，尽管后主已经解除了对她的幽禁，但对她仍无好感。因此，她只好卑辞厚礼去乞求陆令萱，表示愿与令萱结为姊妹。陆令萱立即爽快地答应，亲热地说道："太后妹妹的钧旨，我当然会尽力去办，这也正是我的心意呢！"于是，她亲自向后主奏请。胡昭仪被封为皇后，穆夫人升为昭仪。

对于陆令萱的态度，胡太后既惊讶、又感动，还以为是她不忘旧日的恩情，却不知陆令萱另有谋算。就陆令萱的意愿，当然想立养女穆夫人为后。但她又知道，欲速则不达，过于鲁莽反而会坏事。第一，胡昭仪正深受后主的宠幸，不可因此而违逆后主，得罪了皇帝，也就可能失去一切；第二是胡昭仪的父亲胡长仁虽然已死，但她的弟弟们前后七人并赐王爵，合门贵盛，权势非凡，胡家是不能轻易得罪的权贵人家；第三，胡太后虽然失势，但她毕竟是后主的亲母，只可暗斗、不可明争。

陆令萱拥戴胡昭仪为皇后之举，取得了皇帝、皇后、皇太后和胡家的好感。胡昭仪当上皇后后，陆令萱对她很是敬重亲热，胡皇后原来对她本存戒心，现在反倒怪自己多虑，就放松了警惕。陆令萱则步步实施她的恶毒计划。

陆令萱想办法来使皇后失宠。她知道后主非常好色，只要想法使皇后失去感力，后主必然移情别恋。她就密使巫人暗行巫蛊之术。不到半个月的时间，胡后精神恍惚，言笑失常。后主先是害怕，时间一久，渐生厌恶之情，整日愁眉不展。

一天，陆令萱突然让穆昭仪穿上皇后的服饰，盛装打扮，又另外制造一具华丽的宝帐，帐内精心设置枕席及各类精巧的

玩物，让穆昭仪坐于帐中。之后，陆令萱兴冲冲地去找后主，说道："陛下，有一仙女，从天而降，现在宝帐之中，快去观看！"

后主来到穆昭仪处一看，果真看到有一仙女端坐，姿容妖艳，光彩照人，身上兰麝芬芳，沁人心脾，后主顿时目瞪口呆，大喜过望，及至"仙女"起身参拜，他才认出是穆昭仪。

陆令萱在一旁乘机说道："像这样的美丽仙女尚不配做皇后，陛下还要选什么样的人呢？"正在兴头上的后主，立即应允。

武平三年十月，后主正式以胡后为左皇后，穆昭仪为右皇后。

穆昭仪虽然被立为皇后，但还是在胡后之下，不能独专后主之宠，心中还是不痛快。陆令萱便又想出了一个无中生有、借刀杀人的毒计，密谋策划除掉胡皇后。

武平三年十二月的一天，陆令萱来到胡太后宫中，装出一付忿忿的样子，却又欲言又止。胡太后忙问何事，陆令萱连连摆手，故意作态，说道："算了吧，说不得！说不得！"太后愈发追问。陆令萱这才说道："胡皇后也太负心忘恩了，对皇上说太后您行为不端，违背礼法，不足以为天下妇女的表率。这叫什么侄女啊！"

这正是胡太后的伤疤，听后果然勃然大怒，立即命人把胡皇后唤来，不容分说，剃去头发，送还回家。接着又要后主把她废为庶人。

胡太后就这样轻易地落入了陆令萱的圈套，自削羽翼，真正地成了无人相助的"寡妇"。从此，她失去了恢复权力的任何可能。

武平四年二月，后主立穆昭仪为皇后。因为穆皇后以陆令萱为母，所以陆令萱号称"太姬"。在北齐王朝，"太姬"是皇后之母的称号，视一品，"杀生予夺，唯意所欲"。陆令萱终于窃取了皇宫中的最高权力。

◎ 晓以利害，说动人心

每个人都有弱点，这些弱点利用好了便是很好的把柄。性格急躁者可用激将法，连他的趣味、喜好也可以被用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上钩无疑，授你把柄。他人的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使其受制于我。如果对手把柄难寻或没有漏洞，也可以发挥创造性制造或挖掘把柄，再安到他身上去。小人在寻找别人的把柄方面具有天才般的智慧。

赵高在说服胡亥和李斯矫诏篡位的过程中，巧妙找到了两个人最大的弱点，击中了他们的要害，所以才获得了成功。

胡亥是秦始皇的小儿子，平时秦始皇非常喜欢他。秦国从赵国掠来的太监赵高十分精明，看到这一情况，就挖空心思地接近胡亥，博得了胡亥的欢心，并给他讲解法律条文，讲解各种案例的处理，还教胡亥学书法，实际上成了胡亥的老师。秦始皇见他很有才干，就提拔他当了中车府令，掌管皇宫中的车马，秦始皇出游，除了要带左丞相李斯帮助处理政事以外，还要带这个赵高去管理车马。胡亥见自己的老师去了，也想跟着出去玩玩，就托赵高去说，秦始皇觉得让胡亥见见世面也好，就答应了带他同去。

秦始皇先来到云梦泽，又到了九嶷山，祭祀了古代帝王舜，然后再沿长江东下，到达绍兴，在会稽山又祭祀了治水英雄禹，并刻石纪念，颂扬功德。在回咸阳的途中，秦始皇生了重病，秦始皇极为怕死，也讳言死，直到走到平原津时，秦始皇危在旦夕，才叫赵高写信，召大儿子扶苏前来咸阳办理丧事。信还未及发出，秦始皇就去世了。

左丞相李斯鉴于当时的情况，怕始皇死讯传出后天下大乱，就秘不发丧，仍把始皇载在车内，另让一个太监坐在车中，照常批阅文件奏章，李斯和赵高也照常给他供应茶水饭

食，照常前去请示，就这样到了咸阳。

赵高觉得掌握大权时机来临了，他对胡亥说："皇上没有分封诸位公子的遗嘱，只是给大公子扶苏写了一封信，叫他前来咸阳办理安葬事宜，扶苏与大将蒙恬一起带兵，又素有威信，如果他来到咸阳，肯定会即位当皇帝，而您却没有一寸封地，那该怎么办呢？"说着，赵高就把秦始皇写给扶苏的信拿给胡亥看。

胡亥倒颇有一副书生气，他对赵高说："父亲去世了，没有分封给我土地，我也无话可说。人言，了解臣下莫若他的君主，了解儿子莫若他的父亲，父亲既然这样安排了，我还能怎么办呢？"

赵高这位老师真也循循善诱。他耐心地对胡亥说："统治人与被人统治，是截然不同的。现在，信和御玺就在我和丞相这里，谁即位当皇帝，就是我俩说了算数。您可要好好考虑啊！"

胡亥还是十分害怕，他说："弟弟废掉哥哥，这是不义；不遵父命而怕死，这是不孝；无才无德而靠别人拥戴成功，这是无能。如果犯了不义、不孝、无能这三条，老天是不会饶恕的。不仅自己会丧命，就是祖宗也会断祀。"胡亥此时还算清醒。

赵高见胡亥还不明白，就直言劝说道："顾小事而忘大事，必定有后患；犹豫不决，也必定后悔；果敢决断，连鬼神也要躲避。况且古有先例，商汤、周武杀他们各自的君主之时，天下人都说他们仁义，而不说他们不忠，只说他们诛除了一个暴虐的人，而不说他们是冒上弑君。卫国的君主杀了自己的父亲，连孔子都大加赞扬。可见，干大事的人，是不必顾及小节的，有大德行的人，也不计较小的责备之辞。至于你和你的哥哥，这本来就不是谁取代谁的问题，又不是你哥哥早已做了皇帝。还是请你快拿主意吧！"

胡亥终于动心了，他隐晦地说："现在父亲的丧事还未办完，甚至连消息也还未发，怎能为这事去麻烦别人呢？"赵高斩钉截铁地说："机不可失，时不再来，等你一切都准备好

了，恐怕时机就晚了。”胡亥终于同意了赵高的意见。

其实当时赵高名不正，言不顺，没有多少实权，要想实施计划，就必须取得李斯的同意。于是，赵高找到李斯，秘密地对他说：“现在皇帝死了，印玺都在胡亥那里，始皇帝写给扶苏的信也在我手里，还没有发出去，你看谁即位更好一些呢？”

李斯勃然变色道：“这难道是你说的话吗？谁做皇帝始皇帝早有安排，你这样不守人臣之礼，岂不是要亡国吗？”

赵高知道李斯是个不惜一切代价换取官位的人，把官位看得比生命都重要，要想说服他，只有从官位入手，于是赵高问道：“丞相想一想，在才能、功绩、谋略、有惠于百姓及与扶苏的关系这五个方面，您哪一方面能高过蒙恬呢？”

李斯愕然，只得据实回答说：“我哪一样都赶不上蒙恬！”

赵高说：“那好，既然您知道赶不上蒙恬，扶苏一旦当了皇帝，您的丞相位置还保得住吗？”

李斯默然。

赵高见已奏效，就继续对李斯说：“大公子扶苏刚毅果断，威望很高，他一旦即位，势必任用蒙恬为丞相。我在宫中干了二十多年的杂役，所幸的是懂点法律，就我所知道的，秦朝的官吏凡免官的只有一个结果，那就是被找个碴杀掉。您能逃脱这个结局吗？”

李斯还是默然。

赵高又说：“我做胡亥的老师，已有很多年了，可从未发现过胡亥有什么过失。胡亥为人老实厚道，聪明伶俐，又不挥金如土，能礼贤下士，全国之中恐怕找不出第二个比他更好的人了，让胡亥即位，不是很好吗？”

李斯毕竟是读书人出身，虽然视官如命，但倒底还未丧尽天良，他还是怕让胡亥即位会祸乱国家，他对赵高说：“我个人不足惜，本是上蔡的一个百姓，蒙先皇垂青，得以效劳于秦廷，我做侯爵，子孙也都做了大官。先帝把如此重大的责任交付给我，我怎么能辜负先帝呢？况且前车可鉴，春秋战国时

期，晋国废了太子申生而立奚齐为君，结果弄得三代不安，混战几达二十年；齐国的齐桓公与公子纠争位，结果公子纠被杀。殷朝的纣王杀了比干，结果落得国破家亡！上述都是亲人相残以至香火断绝的例子，秦朝怎么能效法呢？”

赵高锲而不舍，他对李斯进一步晓以利害，他说：“世事是变化无常的，前朝的例子在今天不一定都完全适用。当今之事，如果能上下一心，就可以长久，如果能内外协力，事情就可成功。您如果听了我的话，就可世代封侯，传之久远，您本人也会像孔子、墨子一样有声誉。如果不按我的意思办，您必定会祸及子孙。会办事的人可以因祸得福，不会办事的人会因福得祸，事到如今，您怎么还不明白呢？”

李斯本来还有正直善良之心，但人在官场久了，其官格也就压倒了读书人的品格，对切身利益的考虑也就压倒了对正义的坚持，李斯考虑到自己的官位及身家性命，最后只好服从了赵高的建议，流着泪对赵高说：“我生于乱世，既不能以死谢世，我的命运又能交给谁呢？”

于是，赵高伪造诏书，派使者送往扶苏所在的边防驻地，责备扶苏不孝，并赐他宝剑，令其自杀，扶苏接到诏书后，未加反抗就自杀了；大将蒙恬却不愿自杀，后被逮捕入狱，死于狱中。

使者回报赵高、李斯，赵高、李斯连忙离开沙丘返回咸阳。因天气炎热，秦始皇的尸体腐烂，发出恶臭，为了不让随从士兵闻到尸体臭气，就假传秦始皇的旨意，买了一车鲍鱼拉在车后面，因鲍鱼可发出奇臭，就将秦始皇的尸臭掩盖过去了。

赵高一行人回到咸阳发丧，极其隆重地举行了秦始皇葬礼，胡亥也就顺利地当上了皇帝，是为秦二世。在赵高的一手策划之下，胡亥沿秦始皇当年东巡的路线出游，并沿途刻石纪念，以证明胡亥是秦始皇选定的接班人，遮掩天下人的耳目。赵高为了巩固自己的统治，去掉异己分子，让胡亥实行严刑峻

法。在赵高的亲自主持下，撤换了朝中的大多数大臣，并分别将其处死，蒙恬的弟弟蒙毅当然首当其冲，对于胡亥的兄弟姐妹，也绝不留情。一次杀掉胡亥的十二个哥哥，关押至死三个哥哥，车裂了十个姐妹，其家属受株连而死的不计其数。这样，朝中的大权差不多全掌握在赵高一人手里，只有丞相李斯，因拥立有功，才未被废。

在进行过这场大屠杀之后，赵高得意地对胡亥说："现在事情办得差不多了，朝野上下都人人自危，自我保全尚且不及，哪里还有心思去搞别的呢？陛下您可以尽情享乐了。一些琐碎的小事交给我来处理就行了！"就这样，胡亥完全落人了赵高的掌握之中。

◎ 没有车辆就造一个

战国时代四大公子之一的楚国春申君黄歇，被门客李园相中了弱点，采取李代桃僵的故伎，将自己的妹妹先送给黄歇用用，待到已有身妊时再献给国君，以为国君接种。此计成功后，李氏兄妹翻脸不认人，又设下一个更阴险毒辣的奸计。

公元前 263 年秋天，在位 36 年的楚顷襄王一命呜呼，太子熊元继立为君．史称考烈王。以黄歇为令尹（宰相），号为春申君，与考烈王一起执掌楚国的大政。

春申君黄歇是此时列国中知名的四公子之一，其余三人是魏国信陵君魏无忌、齐国孟尝君田文、赵国平原君赵胜，这四人均因招蓄门客、礼贤下士、足智多谋而誉满天下。

考烈王当了十几年国君，享尽荣华富贵，后宫中姬妾成群，但却是位男性不育症患者，始终未有子女。作为首辅大臣的春申君亦用尽浑身解数，广泛搜求国内适于生子的女子送进宫中，可是进宫后皆鸦雀无声，没有怀孕的消息。考烈王有些失望焦躁，春申君更是着急，而春申君的一个门客却暗自高兴。

这个门客叫李园。此人奸诈阴险，做门客多年未受重用，

一直怏怏不乐。考烈王无子、春申君着急的情形被他知道后，就打起了坏主意。他有个妹妹叫李嫣，姿容俏丽，善献媚邀宠，也颇有心计。李园想把妹妹献入宫中，但又怕妹妹入宫后也不受孕而失宠。就想出一个“李代桃僵”，让春申君代君生子的万全之策。

当天下午，他向春申君黄歇请假五天回家处理杂事。回家后，故意过期不归，一直到第十天才回去。黄歇见他超假五天，自然要问缘由。

李园装作无可奈何的样子说：“真是没有办法。我有个妹妹叫李嫣，生得有些姿色。齐王听说了，特派专使前来求婚，我陪着使臣宴饮数日，实在无法脱身，所以误了归期。”

黄歇一听，暗想：“一个普通民女竟名闻异国，想必是个倾城倾国的绝世美人。”心中一动，便问道：“你已经接受齐王的聘礼了吗？”

李园回答说：“方才进行议婚，尚未接受聘礼。”古礼以下聘受聘为订婚之则，此礼未行，婚事尚在两可之间。黄歇闻言暗喜，忙问：“能让我见一见你的妹妹吗？”李园说：“我在您的门下，我的妹妹不就等于您的婢妾吗？敢不从命？”黄歇大喜。

当天晚上，李园把妹妹盛妆打扮一番后悄悄送进黄歇府中。李嫣生得本来就很漂亮，再一化妆，配上华丽鲜艳的服饰，更是花枝招展。黄歇见了难以自持，立即赏赐李园两双白璧、三百两黄金，留下李嫣侍寝，大加宠爱。从此，黄歇与李嫣俨如夫妻一般，恩爱非常。

未到两个月，李嫣已暗结珠胎，她便把这种情况告诉了哥哥。李园听后，喜形于色，说：“当妾和当夫人那个尊贵？”李嫣笑着答道：“妾怎能比得上夫人？”李园又问道：“夫人与王后比较，又是哪个更尊贵些？”李嫣又笑着答道：“当然是王后尊贵无比了。”

李园说：“你在春申君府中，自然比在家富贵多了，但毕

竟只是一个小小宠妾而已。如今楚王无子，你已有娠，若进宫侍奉楚王，日后生子必为王后，你就是国君的母亲，是尊贵无比的太后，难道不比当妾胜强百倍吗?”于是把自己的谋划和盘托出，告诉李嫣在枕席间如何向春申君进言方可奏效。李嫣连连点头，兄妹二人开始使出奸计的第一步。

当天晚上，李嫣按时去春申君府中侍寝。二人正在相亲相爱之际，李嫣却面带愁容，仿佛满腹心事。黄歇忙问缘故。

李嫣深情地说：“妾担心您的幸福不会长久。”

黄歇忙问何意，李嫣慢慢地说：“楚王非常信任您，您的富贵地位连楚王的兄弟都赶不上。可是您当令尹近20年，楚王还无后代。楚王千秋万年之后，必将改立他的兄弟为君。俗话说，一朝天子一朝臣，您对他们没有丝毫恩德他们必定要各自使用自己亲信的人。到那时．您的令尹地位还能保住吗？您江东的封邑还能保住吗？您若没了势位，我们俩的幸福又怎能长久呢?”

这句话当真击中了黄歇的要害，令他不由的暗暗点头。稍一停顿后，李嫣又接着说：“妾所虑不仅如此，您权高位重，执政很久，难免对待国君兄弟有礼数不周、得罪他们的时候与地方。如果真的是他们即位为君，您可能会大祸临头的，这就不只是江东封邑保得住保不住的问题了。”

听到此处，黄歇吓得额头上渗出一些小汗珠，惊愕地说：“你说得对！你说得对！我还没考虑这么远，可如今该怎么办呢?”

李嫣娇滴滴地说：“妾有一计，不但可以免祸，而且可永保富贵。但若用此计，妾感到有些愧疚。虽大有利于君，心中实在不愿意，又怕您不听，所以就不想说了。”说完故作情态，欲言又止。

黄歇心中已很害怕，忙追问道：“你是为我打算，我怎能不听呢？计如果可行，我全听你的。”

这时，李嫣微低下头，面带羞涩地说：“妾受君宠爱，连日来多承恩泽，今已怀孕，外人谁也不知道。况且妾侍君未久，外人也不知道。以您的身份把妾送进宫中，凭您的特殊地

位，再凭妾的姿容，大王一定会宠幸我。如果老天保佑，他日生下男孩儿，必立为太子，日后继位为君，实质上就是您的儿子当楚王了，楚国都可得到，哪里还会有不测之罪呢？只是妾舍不得离开您啊！”

听完这席话，黄歇大梦初醒，连说：“太妙！太妙了！人们常说‘天下有智妇人，胜于男子’，这说的就是你呵！就照你说的办！”

第二天，黄歇召李园入密室，将此计告之。李园佯为不知，故作惊诧，听后又假装沉思了一会儿，表示赞成。

黄歇即刻入宫见楚王说：”我听说李园有个妹妹叫李嫣，很有姿色，相面的人都说她必有儿子，而且必得富贵，齐王方派人来求婚，大王不可不先纳之。”

楚王见是春申君推荐之人，自然重视，立命内侍宣召李嫣入宫。李嫣大献媚态，把个老楚王哄得滴溜转，乐得楚王不知东西南北，如获至宝，百般宠爱，万种温存。不久李嫣果有怀孕之喜，到产期则不生则已，一生就是两个，生下一对双胞胎，两个活生生的胖小子。

楚王给长的命名叫熊捍，小的叫熊犹，楚王老年得子，整天乐得手舞足蹈。满月后即立李嫣为王后，立熊捍为太子，李园为国舅，与春申君共执国政。

但是，李园是一个权力占有欲非常强的奸邪之徒，他见春申君有这么高的权势一直非常妒嫉，现在自己已有机会，就决心依赖楚王与妹妹，扳倒春申君，自己独掌权柄，因此他表面上对黄歇更加恭谨，暗中却在等候时机。

几年后，考烈王身染重病．将不久于人世。李园想到李嫣怀孕入宫之事，只有自己和黄歇知道。太子若立为君，一旦知道原委，无论后果如何都对自己不利，不如先下手杀人灭口。如除去黄歇，便没了后患。自己和妹妹可高枕无忧地操纵楚国了。于是，李园暗中派人访求一些亡命之徒，藏在私宅里。

黄歇有个朋友叫朱英，听说李园阴蓄死士，知道是为图谋黄歇，就去见春申君说：“天下有无妄之祸，有无妄之人，您

知道吗?"

黄歇问道："什么叫'无妄之祸'?"

朱英说道："李园是国舅，位在您之下。表面虽柔顺，心里实不甘。况且两势不并立，听说他阴蓄死士，等楚王一薨，李园必先入内据权，杀您夺位，这就是'无妄之祸'啊!"

黄歇又问道："什么叫'无妄之人'?"

朱英说："李园的妹妹在宫中，宫中的消息李园随时都可知道。而您住在城外，得到消息必然要晚。如果您安排我做郎中令，我可统领禁军。如果李园先人，我就替你杀了他。然后您就可稳操胜券，这就是'无妄之人'。"

黄歇听后，笑着说："您太过虑了，李园是个懦弱之人，对我非常恭顺，哪里用得着这么做呢?"

朱英说："您今日不用我的计谋，等到时后悔可就晚了。"

黄歇推托说："你先回去，等我仔细想一想，如有用你之处，即去相请。"

朱英回去静等二天，不见有人来请，知道自己的计策未被采纳，就收拾行囊悄悄出走，到五湖间隐居去了。

朱英走后17天，考烈王死了。李园早与妹妹及宫中的侍卫约好："王一旦驾薨，要先通知我。"于是他第一个得到信息，急忙进宫。传令任何人不准走漏消息，秘不发丧，安排那些亡命之徒埋伏在棘门之内。挨到天黑，才派人报告黄歇。黄歇闻信大吃一惊，也不和门客们商量，急匆匆驾车前往，刚进棘门，两侧甲士持刀冲出，大喊："奉王后密旨，春申君谋反宜诛!"黄歇见状大惊，想要回车已来不及，手下人早被杀散，他也被一刀砍下头颅。李园见大事已毕，传令紧闭城门，把黄歇的脑袋扔在城外，然后发丧。立太子熊捍为君，这就是楚幽王，当时只有6岁。这一年是公元前238年。

幽王即位后，由母亲和娘舅幕后专政。李园自立为相国，独专国政，奉李嫣为王太后，尽灭春申君黄歇之族。此后，少主寡后深居宫中，李园一人独掌大权。

■ 小人之智厚黑心术二十六：以势相恐

——以武力将上司玩弄于手掌之中，或者建立朋党，架空上司，对其釜底抽薪，将他如同软禁，逼其不得不把权柄让出来。这些都是『以势恐人』的专权篡位奸术。

以武力将领袖、君主玩弄于手掌之中，号令天下各级官僚和将军；或者建立朋党，架空领袖，对其釜底抽薪，将他如同软禁，使得君主不得不把皇位让出来。这些都是“以势恐人”的专权篡位奸术。用此术时，需注意：一是要集中足够威慑的“势”；二是无把握时千万不可轻易恐吓上司。

◎ 逼君禅位

皇帝的宝座权力无边，风险也无边。在封建社会，作为人

臣来说，夺取皇位需冒极大危险。故有的权臣虽已具备了夺取皇位的条件，也仍然采取审慎的态度。如东汉末年，孙权曾上书曹操，称臣劝进，曹操笑道："这个小儿简直要把我放到火炉上去烤。"曹操其时三分天下已有其二，整个东汉朝廷几乎都控制在他手中，尚不敢贸然称帝，可见皇帝的宝座并不是轻易坐得的。

皇帝再软弱无能，毕竟具有"天赋"的君权。俗话说："瘦死的骆驼比马大"，因此无论何人，单凭个人的能量是无法与皇权抗衡的。个人拥有的权力与专制皇权相比，无疑处于绝对的劣势。皇权即使衰弱了，仍然具有不可低估的能量，而且还会有一大批"忠臣义士"们挺身而出，舍命来保护皇权。例如武则天临朝称制，改国号为周，苦心经营，如履薄冰，及终因人心向唐，还是不得不把天下还给李姓。燕王朱棣发动"靖难之役"，他对建文帝的遗臣以死相逼，犹有方孝孺这类名臣，守节不从，宁死也不归附新主子。

因此，权臣必然要拉帮结派，网罗死党，形成盘根错节的朋党势力。唯有如此，才有力量向皇权挑战，才能操纵政局，直至颠覆王朝的统治。正如韩非所说，臣下对抗君主的法宝，便是朋党。"朋党相和，臣下得欲，则人主孤"，"党与之具，臣之宝也，臣之所以不弑其君者，党与不具也。"臣下一旦羽翼丰满，王朝的生存和国君的命运就十分危险了。如三国时期，曹魏大臣司马氏，为夺取政权，煞费苦心，网罗党羽。为了孤立皇室，司马氏首先废除宗室大臣曹爽集团。司马师"阴养死士三千人，散在人间"，待到发动政变，对曹爽下手时，三千死士"一朝而集，众莫知所出也。"为了壮大自己的力量，司马氏还礼贤下士，笼络人心，把曹魏政权内部一大批有才干的谋臣武将，全部网罗在身边，组成了一个强有力的司马氏集团。与此相反，曹魏皇帝却显得非常孤立。忠于皇帝的臣子，因势力不敌，被司马氏一一剪除。这样魏帝就完全成了傀儡，被玩弄于司马氏股掌之上。

曹芳被废后，新立的皇帝曹髦是个想有所作为而不甘心受制于人的君主。

魏甘露四年（公元 259 年），曹髦看到司马氏世为宰辅，政非己出，害怕受到废黜之辱，不胜其忿，便带着冗从仆射李昭、黄门从官焦伯等几人，身披铠甲，手执兵仗，亲自去讨伐司马昭。并召见侍中王沈、尚书王经、散骑常侍王业，对他们说："司马昭之心，路人所知也。吾不能坐受为黜之辱，今日当与卿等自出讨之。"王经说："如今的大权在他手里，四方的人都愿为他效死；而陛下的宿卫空虚，兵甲寡弱，这样做是很危险的，还是慎重考虑吧。"曹髦从怀中拿出黄素写成的诏书说："是可忍也，孰不可忍也！今日行之决矣。正使死，何所惧？况不必死耶？"于是拔剑升辇，率卫士数百人鼓噪而出。王沈、王业赶在曹髦之前向司马昭告了密，司马昭便调来护军贾充做好迎击的准备。到了司马昭的相府，曹髦声称欲有所讨，敢有动者族诛，相府的兵卫果然不敢进攻。太子舍人成济问贾充说："事急矣，怎么办？"贾充叱之曰："畜养你们，就是为了今天，还要问什么呢？""司马家事若败，你们还会留下种么？"成济又问："是杀了他，还是捉活的？"贾充说："杀了他！"于是成济抽出刀来，刺向曹髦的胸部，"刃出于背"，曹髦便倒毙在车下了。司马昭却假惺惺地哭着说："天下其谓我何！"便召集百官前来商量善后事宜，仆射陈泰说："只有腰斩贾充，以谢天下！"司马昭没有同意，便抛出了成济作为替罪羊，株其三族。成济不服，"袒而升屋，丑言悖慢"。只好叫弓箭手把他射死在屋里了。然后扬言说："高贵乡公（曹髦）鸣鼓向我进攻，我即下令将士，不得有所伤害，违者以军法从事，太子舍人成济拒不受命，横入兵阵，伤公致死，已经按照军法将他斩了。"随后又要太后出面，以"此儿无状，图为弑杀"为辞，企图想减轻司马昭的罪责，以遮盖天下人的耳目。然后由司马昭迎来 15 岁的曹奂进京，立为天子。曹奂一上台，第一件要做的事情，就是加封司马昭，"赐

钱千万，帛万匹”，并将他的子弟，全部赏封为列侯。司马昭一手导演的“杀君立君”的丑剧，虽然就此降下了帷幕，但与贾充等策划已久的“禅让”计划，却不能不把日程推迟到他的儿子司马炎当政的时候。

司马炎继承了父亲的遗志，就在司马昭逝世的那一年即魏甘露十年（公元265年），就逼着魏元帝曹奂退了位，胡说什么“天禄永终，历数在晋”，接受了皇帝印绶，贬曹奂为陈留王，所有曹氏诸王，一律都降为侯。历史有着惊人的相似之处，当年曹丕逼汉禅位的故事，又重演了。

◎ 兵谏宜慎

建炎三年（1129年）春天，宋高宗赵构在金人打击下，狼狈逃跑，刚刚到达杭州，喘息未定，便发生了苗傅、刘正彦的叛乱，高宗被迫下台。后来几经周折，才得以重登皇帝宝座。直到七月，苗傅、刘正彦伏诛，这场历时四个月之久的叛乱才结束。

苗傅、刘正彦的叛乱是由高宗用人不公引起的。原来，高宗刚到杭州，便提升了驻节平江（今江苏苏州）的将领王渊为同佥书枢密院事。这个官职是军队最高负责人枢密使的副手，地位相当于副宰相。而王渊却能力平庸，他驻节平江时，专管江上航船。将领刘光世率军渡江，由于王渊调度不善，竟有几万士兵未得渡江。刘光世向高宗告发了这件事后，王渊却斩部下将领塞责，引起了广大将士的不满。而高宗不追察究竟，反将他迁升为要职。这一措施，在朝野中引起了更大的波动。

苗傅出身将门，屡立战功，多年不得升迁，见王渊骤然受宠，内心忿忿不平。刺史刘正彦，曾经招抚巨盗丁进，但赏赐很薄，心怀怨恨。二人同病相怜，便互相勾结起来。当时宦官康履、蓝珪仗恃受皇帝宠幸，凌辱将领。将领们对他们恨之入

骨。高宗南迁浙江，道经吴江（今江苏吴江），宦官以射鸭为乐，百姓敢怒而不敢言。及至到了杭州，大队人马前往钱塘江观潮，宦官到处搭盖帐篷，致使道路阻塞。苗傅等咬牙切齿骂道："你们这些人使天子颠沛流离，一到此地，就这样猖獗吗?"苗傅的幕僚王世修，平常就痛恨宦官，他与刘正彦一拍即合，商议除掉宦官。正在这时，传来了王渊提升的消息，苗傅、刘正彦等以为是宦官所荐，愈加恼怒，遂与王世修、王钧甫、马柔吉等密谋先斩王渊，然后大杀宦官。王钧甫、马柔吉都是河北人，所领之兵号称"赤心军"，二人与苗、刘等过从甚密，苗、刘稍加鼓动，便欣然应命。

宰相朱胜非觉察出情况不妙，便上奏高宗说："王渊提升太快，议论很多，人心不满，陛下不能不防。"高宗也怕激成兵变，忙下令王渊，让他虽担任了新职，但先不要到枢密院去办公。他想用这种办法平息众人之怒。其实，苗傅、刘正彦是想废掉高宗，另立新君，除王渊不过是制造借口而已，所以绝不肯因此罢休。于是他们派人告诉王渊说：临安（今杭州）县境内有盗匪出没。他们打算把王渊调出后发兵把他拘捕。

一天，宦官康履手下人献上一卷文书，最后两行文字是"统制官田押，统制官金押"。康履百思不得其解。手下人告诉他说："军队中有人想发动兵变，以此为信号，愿意相从的就在上面签名。"康履不敢怠慢，慌忙报给高宗。高宗又让他转告朱胜非，通知王渊要未雨绸缪，早作准备。朱胜非问康履："你知道举行兵变的人的计谋吗?"康履说："略知一二。他们打算明早集中在天竺寺，田统制指苗傅，金统制指刘正彦，他们诈言城外有匪徒，好把王渊的部队引出去，以便他们在城内动手。"朱胜非把王渊召来，要他小心行事。王渊马上派士兵五百人埋伏在天竺寺旁边。这天夜里，城中居民惊恐万分，闭门不敢外出。苗、刘等知道王渊有准备，便隐而不发。

说来凑巧，第二天正巧是神宗的忌辰，百官照例焚香祝悼。高宗命大将刘光世为殿前都指使，负责百官入朝祝祷事。

苗傅、刘正彦令王世修伏兵在城北桥下。王渊从朝中回来，路过此桥，便被拉下马来。刘正彦说他勾结宦官谋反，手起刀落，便结果了王渊的性命。然后派兵团团围住康履的住宅，分兵拘捕宦官，凡无胡须的人统统杀死。苗傅张榜在大街上，公布王渊、康履的恶迹，同时与刘正彦拥兵到高宗行宫门外，中军统制官吴湛与苗傅勾结，戎装披挂，把守宫门。

康履侥幸逃脱重围，前来禀报高宗说："有军士在街上拦截行人，我快马加鞭，才算留下一条性命。"高宗急忙召朱胜非商议。朱胜非问高宗："吴湛在北门下营，专门观察特殊情况，现在有报告吗?"高宗说："没有。"正说之间，吴湛派人口奏："苗傅、刘正彦杀了王渊，领兵前来，声称有要事启奏陛下。"高宗惊慌非常，不觉离开座位站起身来。朱胜非说："既已杀了王渊，苗傅、刘正彦叛乱已明，臣请求前去诘问他们。"

朱胜非刚走到宫门口，正好碰上了吴湛。吴湛摆摆手说："叛兵已经逼近，宫门不能开。"朱胜非、张徵等急忙赶到官城楼上，见苗傅、刘正彦、王世修、王钧甫、马柔吉等全副戎装立在楼下，用竹竿挑着王渊首级。朱胜非厉声问为何擅杀大臣，苗、刘不予理睬。这时杭州地方官员康允之见事情紧急，请高宗登上城楼抚谕，不然无法制止叛乱。中午时分，高宗登上城楼。苗傅等望见黄盖，不得不三呼万岁。高宗凭栏问苗傅等为什么发动兵变?苗傅厉声回答说："陛下信任宦官，赏罚不公，士兵有功不赏，结交宦官者无功升迁。黄潜善、汪伯彦如此误国，不予处罚；王渊遇敌不战，率先渡江逃跑，因为和宦官康履有交情，竟升到枢密那样的高位。臣自陛下即位以来，追随左右，立功不少，如今只是一个边远郡的团练使，未免使人寒心。臣现已将王渊斩首，宦官在宫外的已经全都被杀了。希望圣上斩掉康履、蓝珪、曾择三个宦官，以谢三军。"高宗说："黄潜善、汪伯彦等已经降黜，康履、曾择等也将受到责罚，爱卿可与军士回营去吧。"

苗傅见高宗不肯交出宦官，怒火中烧，横戈叫道：“今天的事，全是臣下的主意，与三军无关。如今天下百姓遭难，都是因为宦官擅权所致，今天不斩康履、曾择，臣等定不回营。“高宗好言抚慰说：“卿等忠义，朕已知晓，现在任卿为御营都统制，刘正彦为副统制，军士无罪，如何？”苗傅仍不肯退去，他们的部下扬言道：“我们如果想升官，只要牵两匹马送与宦官就够了，何须来此呢！”高宗无计可施，转身问身边大臣说：“卿等有什么退兵之策？”大臣时希孟说：“宦官之害，已经登峰造极，若不全部除掉，天下的祸患，恐怕不能停止。”另一大臣叶宗锷悄声说：“陛下何必顾惜一个康履呢？慰藉三军要紧。”高宗不得已，命吴湛将康履交给苗傅。苗傅就在宫城楼下腰斩了康履、砍下首级。

高宗以为一场祸患，就此烟消云散了，便传令苗傅归营。谁知苗傅出言不逊，说道：“陛下不应登临宝座。天无二日，国无二主嘛。将来渊圣皇帝（指钦宗）归来，又该怎样安置呢！”苗傅又提出，请隆祐太后（即哲宗孟皇后）一同听政，并派遣使者与金议和。不得已，高宗答应了这一要求，当即下了诏书，恭请隆祐太后垂帘听政。谁知苗傅、刘正彦却闻诏不拜，说：“自有皇太子可立，何况道君皇帝（指徽宗）已有先例。”苗傅部将张逵大声喊着说：“民为重，社稷次之，君为轻。今天的事，请陛下为社稷百姓着想。”众大臣等见此情况无不惊然失色。这时，苗傅等仍不肯领旨。高宗问原因何在，众人互相看看，不敢回答。只有时希孟答道：“现在只有两种办法供陛下选择，一是率百官死于社稷，二是听从三军之言退位。”高宗对朱胜非说：“朕可以退位，但须禀知太后。”朱胜非说：“叛军要挟，便听命退位，哪有这种道理？”大臣颜岐说：“如果太后来此晓谕三军，苗傅等就无话可说了。”于是高宗一面令颜岐回报太后，一面令吴湛传谕苗傅说：“已请太后商量退位的事了，请三军相等片刻。”那天北风凛冽，高宗所坐之处，门无帘帐，竹椅上又无座垫，冷得瑟瑟发抖。既然

已请太后登楼，高宗便立在竹椅之侧恭候。百官一再请求归座，高宗说："我已经不应当坐在这里了。"一言未了，泪水流了下来。

一会儿，隆祐太后来了。隆祐太后立在宫城楼前，身后一字儿排着朝中群臣。苗傅、刘正彦向太后行礼后说：

"如今生灵涂炭，民不聊生，望太后为天下百姓作主。"太后说："道君皇帝信任蔡京、王黼，更改祖宗法度；童贯挑起边界纠纷，招致金人入侵，才有今天之祸，和当今的皇帝有何相干？何况皇帝圣孝，并无失德之处，不过为黄潜善、汪伯彦所蒙蔽，如今已经处罚了，你等岂能不知！"苗傅说："臣等已经议定陛下逊位，岂能犹豫？"太后说："就依你等所谓，暂且一同听政就是了。"苗傅坚持必须立皇太子为帝。太后说："国家太平之时，此事还不易办到，何况如今强敌压境，皇子幼小，禅让一事，决不能行。实在不得已，可与皇帝共同听政。"刘正彦威胁说："今天大计已定，不可更改，还望太后早赐许可。"太后摇摇头说："皇子只有三岁，我以妇人之身，帘前抱着三岁小儿，怎么能号召天下？敌人得知，岂不更加轻侮我朝？"苗傅、刘正彦虽然说不出更多道理，却仍然坚持要高宗退位。太后不允，苗傅、刘正彦煽动士兵说："太后如不允所请，我便解衣受戮。"说着装出一副解衣袒背的架势。太后高声喊叫说："统制官是将门之子，岂能不明道理？今日之事，决难听从。"苗傅也愤然厉色地说："三军将士，从早至此时还没有饭，事久不决，恐怕发生其他变故！"这时颜岐从高宗处走过来，低声告诉太后说："皇帝让臣奏知，他已决定听从苗傅之话，乞请太后宣谕众人。"太后仍是不允。苗傅等喧嚷不停，气氛非常紧张，大有一触即发之势。

隆祐太后与高宗商议。高宗见此事已无可挽回，便决计禅位。朱胜非哭着说："臣是宰相，请下楼面诘二凶力争。"高宗叹口气说："敌兵凶焰如此，卿去必不能保全，朕已失了王渊，再失朱卿，国人将置我于何地？"命朱胜非与苗傅等约定

四项条件：一、禅位之后，对其供奉务必极其丰厚；二、国事听从太后与嗣君处理；三、降诏完毕，军士即刻解甲归寨；四、禁止军士劫掠。

于是，太子即位，太后垂帘决事，高宗移驻显忠寺。不久将寺改为容圣宫，高宗又被尊为容圣仁孝皇帝。其实，他无异于阶下囚了。

苗傅、刘正彦的目的已经达到，志得意满。他们在朝廷上一言九鼎，举足轻重，颐指气使，八面威风。宦官蓝珪、曾择被贬往岭南。苗傅派人把他俩在半道上截住杀害。苗、刘二人也由统制官升为节度使。

朱胜非上奏太后说："母后垂帘，旧例大臣须二人一同上殿。倘有机密事宜要单独上奏，应该准许。"太后说："如此岂不引起苗傅等人的怀疑？"朱胜非献计说："可从苗傅开始，他就不会怀疑了。"隔了一天，太后便宣召苗傅单独奏事，然后再传宣其他大臣。这样，太后就可以避开苗、刘从容地和大臣们商量高宗复辟的问题了。

后来，外地将领得知朝廷发生兵变，纷纷入京勤王，高宗终于复位。苗傅、刘正彦被杀。

事实上，自古兵谏者没有好的归宿。什么原因呢？兵谏者缺乏小人的厚黑智慧，英雄气足，小人智短。

小人之智厚黑心术二十七：挟制天子

——权力是最神秘莫测的怪物，要想得到好处，离它越近越好，因此牵制和左右上司可说是相当不错的手段。

天下最有保证系数、最可能不发生难以预料情况的权力就是君主的地位与权势。要想为所欲为，控制君主是相当不错的手段。拥立昏君幼主，使他们主动或被迫将权力转移出来，拱手相让；或者借废立太子手段，居拥立新主之功。这些都是有效的挟制恐吓天子的奸术。

◎ 拥立昏君幼主

天下最有保证系数、最可能不发生难以预料情况的权力就是君主的地位与权势。要想为所欲为，控制君主是相当不错的手段。而挟制君主最有效、最为常见的手段就是“拥立昏君

幼主"，从根本上将帝王控制在手中，这种奸术在历代权臣、奸臣中是非常常见的。

昏君与幼主，是帝王之中最可能将权力转移、放弃（主动或被迫）的君主。权奸作恶，控制君主当是最有效的手段，如果能使帝王成为手中一个傀儡、一个抵挡各种反对势力的挡箭牌，而对自己权力没有丝毫妨碍，这样的君王首选便是幼主与昏君。

表面上，专权者是在"捧"皇帝，事实上，他是借助傀儡皇帝威慑天下和群臣。

东汉专权外戚梁冀的高祖是梁统，曾当过新莽政权的酒泉太守，王莽被起义军杀死后，河西地方推举窦融为大将军，梁统为武威太守，共保河西之境。刘秀逐个击败了农民起义军之后，梁统等人见大势不可逆转，就率众投降了刘秀，刘秀把他看作开国功臣，先后封为成义侯、高山侯，任太中大夫，梁统与窦融均与刘秀联姻，刘秀把自己的女儿舞阴公主许配梁统的儿子梁松为妻，这样，梁统家族就取得了选配皇后的资格。

不过，梁松的侄女虽为章帝生了儿子，可惜不是皇后，未能立为太子，窦融家族出身的窦皇后却又未生儿子，于是，窦皇后就把梁妃生的儿子领养过来，梁家正在暗暗高兴，窦皇后恐怕梁家后来得势，遂设法杀害了梁氏二妃及其父亲梁竦，因而，梁家一直遭到窦家的压制。不久章帝去世，十岁的和帝即位，窦太后临朝听政，但不久窦太后也死了，梁家才敢告发窦家，和帝封赏了梁氏一门，但梁家仍受邓氏、阎氏、窦氏等外戚的压抑，直到顺帝时期，梁氏才算掌了实权。

公元126年，顺帝即位，立梁商女为皇后，封梁商为乘氏侯，梁高任掌握军政实权的大将军之职，但梁商尚不敢十分跋扈，尚能礼贤下士，节身勤政，名声还不算太坏，不过，梁商已为他的儿子梁冀专权二十年铺设了道路。

公元141年（汉顺帝永和六年），梁商死，顺帝立刻命其子梁冀接替父职，任大将军之职，其弟梁不疑为河南尹。梁冀

为人阴鸷狡黠，极喜游戏。据记载，他长得极其丑陋，有一双豺狼般凶狠直射的双眼，耸着瘦而上挑的双肩，酷嗜女色、饮酒、赌博及各种斗鸡走狗、骑马射箭的娱乐游戏，可谓三教九流，无所不能。其父梁商也算是极有心计之人，为了让梁冀继承自己的职位，不被其他外戚势力压抑，他让梁冀在宦海磨炼了一番，在中郎将、执金吾及河南尹任上时，就做了许多坏事。梁冀其人，可谓集政客之狡诈、流氓之无耻和纨绔子弟的骄横于一身。在其后的二十年大将军生涯中，做尽了坏事。

汉顺帝二十七岁时突然死亡，其死因至今无法考证。这正为大权在握的梁冀提供了一个绝好的机会，梁冀的妹妹梁皇后无子，梁冀便选了一个美人所生的儿子即位，是为冲帝，立梁皇后为太后，垂帘听政，其实一切大权均出于梁冀。冲帝年仅两岁，做了五个月的皇帝就莫名其妙地死去。立嗣又成了大问题，朝中大臣议论纷纷，便把几个合适的人选都找到朝廷，其中包括清河王刘蒜、勃海孝王刘鸿的儿子刘缵。刘蒜素有贤名，太尉李固等人坚持立刘蒜为帝，但梁冀想立一个傀儡皇帝，以便自己操持大权，于是他率人拥立了只有八岁的刘缵为质帝。

刘缵虽为梁冀所拥立，在他幼小的心灵里，却并不感激梁冀，而是颇有正义感。质帝虽然早慧，但毕竟年幼，了无机心，一次，他指着梁冀轻声对朝臣说："此跋扈将军也!"这话被梁冀听见了，又恨又怕，觉得如果让质帝长大了，那自己非一败涂地不可。于是，梁冀令人把毒下在质帝要吃的面饼中，质帝吃了面饼，腹疼难耐，叫人赶快催李固进宫。质帝对李固说："我吃了毒饼，腹疼难忍，如果能喝到水，还可活命。"李固正要去取水，梁冀在旁边说："不能喝水，喝了水会吐!"于是，没有一个人敢去拿水，质帝就这样被梁冀毒死了。

李固等人觉得不能再立幼帝，拿国家社稷的命运做儿戏，就与一帮志同道合的大臣写了一封信送给梁冀，大意是说汉廷

一年之中连失三帝，实非正常，如今又当立帝，此乃万事当中的头等大事，要广泛征求大臣们的意见，选立贤明之君。梁冀接信之后，虽是极不高兴，也得召集大臣们商议此事。朝廷中的三公、中二千石、列侯等聚集一堂，李固等人认为清河王刘蒜贤明年长，声望较大，又是皇室中地位最尊贵、血缘最亲近的后裔，应立为君。但梁冀所思正好相反，他想立的是十五岁的蠡吾侯刘志，而且刘志聘定了他的妹子，一旦立刘志为君，自己便是国舅。只是李固等人拥立刘蒜的理由十分充分，一时不易驳回，梁冀只好暂时宣布罢议。

到了晚上，曹腾来见梁冀。曹腾是中常侍，最会见风使舵，在审时度势上极会掌握分寸。他对梁冀说："梁将军累世是皇室的姻亲，长期掌握朝政，手下又宾客众多，难免有管束不到的地方，以至有差错甚而犯罪之事。清河王刘蒜素以严明著称，如果他做了皇帝，将军岂不是十分危险了吗？只有立刘志，才能长保富贵！"这一番话，正说到梁冀的心里去。第二天，梁冀复召集诸大臣会集，商议立君事宜，李固等人还在坚持，可梁冀做出一副杀气腾腾的样子，谁不同意立刘志，他就要杀谁。毕竟正义拗不过武力，大家无奈，只好同意立刘志为帝，是为汉桓帝。

梁冀立刻以妹妹梁皇太后的名义下令，免去太尉李固的职务，削夺其议政之权。至此，梁冀还不放心，必欲置李固等人于死地而后快。公元 147 年（即汉桓帝建和元年），桓帝刚立，许多人不服，于是，南郡的刘鲔、甘陵的刘文等人联合起来，打算拥立刘蒜为皇帝。梁冀知道了这件事，立刻派人镇压。梁冀的奸诈在此时发挥了巨大的作用，他灵机一动，趁势污告李固、杜乔等人参予"谋立"刘蒜，把李固、杜乔逮捕入狱。

但梁冀越迫害李固，李固的声望就越高。李固入狱之后，李固的学生渤海王刘调戴着木枷前去上书，河内赵承等数十人也到宫门外请愿，其他的民众也在准备活动。梁太后听说以

后，怕君乍立，闹出事情，就下令放了李固。长安的百姓听说了，都觉得欣喜若狂。但不久李固、杜乔还是以“谋立”刘蒜的罪名被杀害了。

梁冀拥立刘志有功，刘志当然对他极为感激和倚重，对他的赏赐，也超过了以前对任何功臣的赏赐。梁冀身居高位，手握大权，却是丝毫不懂谦让修身，只知一味地屠杀镇压，在东汉专权的外戚之中，梁冀在这方面是最为突出的一个。

当时，人们见了梁冀无不“侧目切齿”，对有劝谏者梁冀采取的态度是非杀即逐。例如，他在做河南尹时，崔琦看不惯他横行霸道，作《外戚箴》献给他，以资规劝，梁冀当时尚未掌大权，也就未对崔琦采取措施。等梁冀入朝廷，做大将军，掌了生杀予夺大权以后，崔琦又献《白鹄赋》去讥讽他。梁冀这次再不容忍，质问崔琦说：“朝廷上下，官员众多，难道只有我是最可恨的吗？为什么你老是这样激烈地谴责我、讽刺我呢？”崔琦毫不畏惧地回答说：“管仲相齐，爱听不同的意见，萧何辅佐高祖，鼓励人们进言。如今，将军以累代辅佐君主，实在是担负着伊尹、周公的责任，而又不修德政，不用贤良，不开言路，乃至颠倒黑白，蒙蔽皇上，其实就如赵高的指鹿为马！”梁冀听了，气得浑身发抖，却也无言以对。

梁冀自不会放过崔琦。一怒之下，本想杀死崔琦，后又觉得未免太过残忍，就改为遣送回家。过了一段，仍觉不解气，想把他处死而后快，为了做得不致过于露骨，就先升崔琦为山东地方的临济县令，崔琦也是明白人，知道梁冀对他没安好心，就没去做官，找了个地方隐居起来了。梁冀知道后，还不罢休，又派刺客前往寻找。等刺客找到崔琦，却见他一边耕作，一边读书，刺客觉得他是个贤士，不忍刺杀他，便告诉了他实情，并说自己也该逃走了。崔琦听了刺客的话，立刻逃走，但因梁冀党羽密集，崔琦还是被杀死了。

袁著是一个十九岁的郎中小官，他实在看不惯梁冀的飞扬跋扈，竟斗胆给皇帝上书，指出朝廷已“势分权臣”大权旁

落，这还罢了，又建议梁冀最好“功成身退”，回家养神，“以全其身”，否则，难逃覆灭的下场。此外，袁著还要皇上“除诽谤之罪，以开天下之口”等等，不一而足。梁冀听说这样一个小人物上书辱骂自己，又惊又怒，立即派人捉拿袁著。袁著听说后，变名逃走，又托病假死，将蒲草装在棺内下葬，还是逃不过梁冀的耳目，最终被抓住杀死。不仅如此，袁著的好友，当时的名士刘常、胡武、郝絜等人都遭连累。尤其是郝絜之死，很具戏剧性，他起初想逃生，但无论逃到哪里，都有梁冀的爪牙，后来发现实在无法逃脱，就干脆抬着棺材，在大将军梁冀的家门口服毒身亡，以保全一家的生命。胡武的一家，被株连杀害的竟达六十余人。上一书而株及如此之多的朋友，这在中国历史上也是不多见的。

梁冀权倾朝野，以至到了天下只知有大将军，不知有汉天子的程度。梁冀可谓是个权力狂，不论大小权力，他都希望抓到手里。他派人监视皇帝，皇帝的一举一动他全部知道，至于大臣的动静，更是逃不过他的亲信的眼睛。朝廷里事无巨细，他都要过问，对于官吏的升迁降谪，他更是亲手办理，以便借此结党营私，排除异己。凡是升迁的官员，临行之时必先到他那里去辞行，凡有得罪他的，他也一个不予放过。

有一个名叫吴树的宛县县令，梁冀曾当面告诉他要他照顾自己在宛县的宾客，吴树当场予以拒绝，并痛斥梁冀专门结党营私，根本不重用贤能之士。到了宛县，吴树果然按律处死了十几个梁冀的宾客。梁冀对他恨之入骨，便以提升他为荆州知府为名，召他到自己家里饯行，置毒酒中，将其毒死。

梁冀横行霸道，专权二十年，几乎未做什么好事，罪行却是累累难计，所以他的行为激起了普遍的公愤。梁冀的私生活，也是丑闻百出，令人啼笑皆非。据记载，梁冀的妻子孙寿是个十分奇怪的女人，她长得很难描述，眉毛细而曲折，满口黄牙，一笑如同要把脸上的肌肉撕裂，走起路来摇摇不定，有点东倒西歪的样子。她爱在眼下涂上红脂，仿佛刚刚哭过一

般，把头发盘在一侧，好像头上长出了个大疙瘩。不过，这孙寿长相做派虽然怪诞，倒极有降人的手段，竟把梁冀弄得既爱她又怕她，处处听她的话。孙寿不仅培植自己的势力，还与梁冀所爱的“监奴”秦宫私通，并不顾自己的名声，前往梁冀的外室抓奸。弄得城里一片沸沸扬扬，真是群魔乱舞。

梁冀当权，汉朝实是梁氏的天下。梁冀一门，前后出了七个侯爵，三个皇后，六个贵人，两个大将军，夫人、女儿封邑册君者有七人，取公主为妻者三人，校以上将官五十七人。

公元159年（汉桓帝延熹二年），梁皇后及另一梁氏妃子先后病死，此时的桓帝已经二十八岁，他时刻担心自己会遭到以前皇帝的命运，说不准什么时候就被梁冀毒死，在梁氏皇后死后，他加紧行动，企图除掉梁氏一家。

可除了太监以外，他又能去找谁呢？一次，他在上厕所的时候，看看周围无人，才把亲信太监唐衡叫过来问道：“你知道太监中还有谁同梁家合不来？”唐衡说：“单超、左绾两人曾到梁冀的弟弟家里去过一次，因为没行大礼，他俩的兄弟就被送进了监狱，差点死在那里，他俩人送礼道歉，才救出了他们的兄弟。他俩虽然表面上不说什么，但心里肯定是恨外戚专权的。”

桓帝又悄悄地把单超、左绾叫进室内，低声对他们说：“大将军把持朝政，我现在想把他杀掉，可朝廷上的官员都看大将军的脸色行事，该怎么办呢？”

单超、左绾齐声说：“大将军专权误国，早就该杀。我俩没什么可说的，赴汤蹈火，在所不惜。只怕皇上没有决心除掉大将军！”

桓帝答道：“我决心已定，无可犹豫。”

接着，桓帝又叫来徐璜和具瑗，五个太监一起歃血盟誓，共讨梁冀。

梁冀的亲信耳目也探得了一些消息，报告了梁冀，梁冀怕出什么事，就特派自己的心腹张恽到尚书省值宿。单超一见梁

冀有所觉察，便当机立断，派人以图谋不轨的罪名抓住了张恽，桓帝也亲到殿下，命人把一切调动的符节印信全部集中到尚书省，派兵把守，以防梁冀矫诏调兵。

然后，派具瑗带领宫中卫士一千人包围了梁冀的住宅，又派人收回梁冀的大将军印绶。梁冀绝未想到桓帝会突然发难，措手不及，无从抵抗，只好与妻子一起自杀身亡。

梁冀既死，桓帝将其族人、亲属无论男女老幼一并处死。官员受株连罢官的三百多人，处死的数十人，朝廷上下各衙门几乎为之一空。清抄梁冀家产达三十万万，可抵全国当年租税的一半。

◎ 确立“辅国重臣”地位

有些权奸采取釜底抽薪办法，从杀皇后、太子入手，利用现在老皇帝的信任，对居于太子地位的大皇子，设计陷害，使其最终被废被杀，而与幼年皇子或昏暴之皇子结成联盟，从而早早地确立“辅国重臣”地位，以功恐帝，以逞其奸。

杨素是隋文帝时代著名将领，史书称他“功臣莫居其右，览其奇策高文，足为一时之杰”，但最后他仍以权奸载入史册，其最大的奸恶莫过于更易储君、为暴君杨广夺位立下关键性“功勋”。

杨素，隋朝一代权臣。他年少好学，有大志，与牛弘（后任隋礼部、吏部尚书）同窗。知识渊博，文学、书法均有造诣，然不受人重视，只有叔祖魏尚书左仆射杨宽对他赞赏，他对人夸耀说：“他是了不起的人才，杨家子孙谁也不及他。”

天和七年（公元 572 年）三月，周武帝诛杀宇文护亲掌朝政，株连多人，杨素曾受护的重用，也受到冷落。此时，杨素以其父敷死于王事，未受朝廷追封，上表申诉。武帝不理，他连上三表，武帝大怒，下令杀杨素。杨素理直气壮地说：“臣事无道天子，死得其所。”武帝闻言，刮目相看，欣赏他

的胆略，赦免他无罪，并追赠其父为大将军，谥忠壮，授他车骑大将军、仪同三司。武帝又令素起草诏书，素下笔成章，文词华丽，武帝赞扬他说："好自为之，不愁富贵。"杨素回答说："恐富贵来逼我，我无心图富贵！"于是，武帝更加信用他。为什么杨敷死于鄴时隔九个月，杨素一声不吭，直到他的靠山宇文护被杀才上表申理？其实杨素是把追封父功以巩固门第作为资本，以寻找新的靠山。正因为他曾是宇文护的人，激起了武帝的愤怒。而精于权术的杨素，想出了以壮言惑主的激将手法，果然奏效。这样，不仅巩固了门第父荫，而且得到高官厚禄，受到皇帝器重。

在隋朝统一全国的战争中，杨素屡立战功，不断受到加封。开皇十二年（公元592年）十二月，文帝任命杨素代苏威为尚书右仆射，与尚书左仆射高颎共掌朝政，杨素深知自己的政治才能远不及高颎、苏威，其所以能取而代之，一是军功，二是善于媚主。诚然隋文帝是历史上有数的卓越君主，但他晚年心狭多疑，偏听谗言，滥杀大臣，而素精于权术，投其所好，最得宠信，令素代威为相，是文帝在政治上的一大失误。

可文武百官都清楚，杨素"推政体国，处物平当，有宰相风度，不如颎也"。文帝心里也明白，治理国家依靠颎，隋朝"制度多出于颎"，"当朝执政将二十年，颎之力也"。杨素在军事方面确是帅才。开皇二十年，晋王杨广为灵朔道行军元帅，杨素为长史，两人结成知交。

文帝晚年，隋宫廷发生了争夺太子之位的斗争。在这场斗争中，杨广争夺帝位，杨素起了举足轻重的地位。开皇元年（公元581年）二月，杨坚正式建立隋朝，立世子杨勇为太子。勇好学，通词赋，性宽和。军国政事及尚书奏死罪以下，皆令勇参加处理，勇对时政不便，多所损益，文帝采纳。一次，文帝打算迁山东之民充实北部边塞，勇进谏说扰民太甚，文帝遂止，多次对朝臣说勇有治国的才能。然而杨勇的致命病

点是承袭士族的奢侈之风，喜声色犬马，又不善于掩饰。勇曾装饰蜀绡，文帝批评他不节俭。

不久，遇冬至日，百官朝拜杨勇，他张乐受贺，仪似天子，违反礼制。文帝下诏禁止，称今后冬至朝贺，免上东宫，开始猜疑杨勇。勇喜美色，尤其宠爱昭训云氏。开皇十一年九月，他的妃子元氏子息心疾而死。元妃是独孤皇后为勇所配，怀疑勇，并派人侦勇罪过，勇失爱于父皇与母后。

文帝次子杨广觊觎太子之位已久，明白哥哥失宠于父母的原因，就更加刻意矫饰自己。他只与萧妃居住，文帝到他的居所，他藏美妾于别室，仅留穿粗布老妪侍左右，乐器上弄满尘土，文帝以为广不好声色。杨广又贿赂宫室，上下称广“仁孝”。看相的术士对文帝说：晋王广“贵不可言”，嗣皇位者，“皇后所最爱者当与之”。在这一系列假象的蒙蔽下，文帝遂有废勇之意。接着，杨广乘机入宫在独孤皇后面前痛哭失声，伪称太子勇要杀他。独孤氏大怒，咒骂杨勇如“豚犬”，决意废太子勇。

废立太子是国之大事，宰相是要参加决策的。这期间，右相杨素态度暧昧，坐观时变，而左相高颎则不然。早在平陈之时，他因杀美人张丽华而得罪了杨广，又与杨勇是儿女亲家。开皇十九年六月，文帝试探高颎说：“有神告晋王妃，言王必有天下。”颎回答说：“长幼有序。”文帝沉默不语。独孤皇后知道高颎的态度不可改变，便设法除掉颎。随后，文帝令选东宫卫士入上台宿卫，以此削弱东宫势力。高颎对此持反对态度，奏称：“若把东宫强者抽掉了，恐东宫宿卫太弱。”文帝变了脸色说：“天子宿卫要勇者，太子何须壮士？你难道要我蹈前朝的覆辙吗！”因而怀疑颖与勇姻亲为奸，不满之情溢于言表。独孤氏见此，也乘机挑拨，令人奏颎谋反，文帝益信。

八月，文帝罢免高颎上柱国、右仆射，除名为民。杨素是高颎推荐的，又身居右相，他可以出来为之辩冤。可他却沉默不言，不仅表明他是忘恩负义之徒，而且暴露出他有坐收渔人

之利的意图。果然，从这年九月开始，他独掌相权，成了废立太子的关键人物。

当时，宇文述是杨广的心腹，他对杨广献计说：“诚然，皇太子失爱已久，大王才能盖世，可是，废立者，国家大事，并非易事，然能移主上意者，唯杨素耳，素所与谋者唯其弟杨约。我与杨约是朋友，先与约谋，则大事可成。”

杨广大喜，派宇文述贿赂杨约，并谕旨皇帝、皇后有废勇立广之意。杨约对杨素讲了这事，杨素拍掌说：“我没有考虑到，靠你启发，但不知皇后所言虚实，若是这样，我一定干。”

杨素拜见独孤皇后，微称晋王仁孝与文帝相类，以此试探。独孤氏流泪说：“你讲得对，他很孝顺，我真害怕勇儿害了他啊。”杨素立即攻击勇“不才”。独孤氏重赏了杨素，让他参决废勇立广的阴谋。

杨勇听到了风声，不知如何是好，文帝亦知勇不安，派素去东宫观察他的动静。杨勇得到来报，穿着礼服等着接待素，可素故意不进门，以激怒杨勇。勇知素侮辱他，愤慨形于颜色。素回报文帝：“勇怨望，恐有他变，愿深防察。”文帝更加怀疑勇。

独孤氏派人收集勇的过失，加以添油加醋上报文帝。杨广也贿赂东宫幸臣姬威，罗织杨勇罪名，于是，“内外喧谤，过失日闻”。文帝信以为真，遣人摒去东宫侍卫，加强自己宿卫。太史令袁充对文帝说：“我观天文，皇太子当废。”文帝说：“天意如此，朝臣不敢说什么了。”遂决定废勇。

开皇二十年九月，文帝在大兴殿召集群臣，逮捕太子左庶子唐令则等数人，令杨素宣布东宫罪状，素伪称道：“开皇十七年，我奉敕皇太子严办刘居士余党，太子不理。反而说：‘居士余党已伏法，你是右相，自己去办理吧，与我何干。’又说：‘昔日父皇代周，若事不成，我第一个被杀，如今做了天子，竟待我不如诸弟’。”

文帝说；“此儿不堪承嗣久矣，我虽不如尧舜，终不能以万姓付不肖子！我恒畏其加害，如防大敌，今欲废之以安天下。”

左卫大将军元旻苦谏：“废立大事，千万别听谗言，将来悔之莫及！”

在杨素授意下，姬威制造谎言，诬陷杨勇曾说“父皇在开皇十八年当死”云云。

文帝听此，伤心地说：“哪一个人不是父母所生，乃至于此！”立即下令囚禁杨勇，收其党羽。这中间，杨素舞文巧诋，锻炼以成其狱。有司禀承素意，奏元旻是勇同党，将其逮捕入狱。杨素逼杨勇招供养马千匹是想谋反，勇自辩说：“国家有马数万匹，我为储君，养马千匹，怎能说是谋反呢?”杨素又把东宫服、玩等物陈列于庭，让人观览，以示勇之罪恶。

十月，文帝在武德殿召集文武百官，废勇为庶人。许多人是同情杨勇的。勇长子宁王俨是文帝长孙，上表恳请宿卫，言词哀切，文帝很感动。杨素挑拨说；“皇上小心毒蛇咬手，千万不能留下祸根！”在杨素主持下，将元旻、唐令则等数人处斩。十一月，文帝立杨广为太子，并将勇付广管制。勇知废己之罪是杨素等人罗织的，请求见父皇申冤，广阻止不得见。

一天，杨勇爬到一棵大树上呼喊，希望父皇能够听见。而杨素却散布流言，向文帝诡称说：“勇被癫鬼所迷，神志错乱，不能召见病人。”文帝信以为真，拒不见勇。素诬陷经营，构成其罪，类皆如此。从废勇立广的阴谋活动看到，杨素阴险毒辣，不择手段，无所不用其极！

杨勇做太子二十年，理政宽平曾得到文帝称道；而杨广好声色犬马较杨勇有过之而无不及，只不过他善于矫饰罢了。名臣李纲曾上书文帝说：“今日之事是皇上的过失，非勇之罪。勇器非上品，性是常人，若得贤明之士辅导之，足堪继嗣皇业。”李纲官虽卑微而敢犯颜直谏，与杨素阴谋误国相比，忠奸是何等分明。废勇立广是文帝晚年最大的失误，他的失误导

因于轻信杨素和独孤氏的谗言，所选非人。

仁寿元年（公元601年）元月，文帝以尚书右仆射杨素为左仆射，苏威为右仆射。威性怯懦，素从来都轻视他，做事独断专行。因此，实际上是杨素一人独掌相权，他梦寐以求的权势如愿以偿了，也在用手中的权力，做更多的坏事。

另一个小人，唐代太监宫奴李辅国，则是乘乱立君，从而因拥立之功，而权倾天下。

李辅国，玄宗时代的一名小太监，一直在宫中当一名干杂役的宫奴，到了四十多岁，才让他专管宫中的马匹，这个人，饲养马匹还有点能耐，于是又被推荐到太子李亨的东宫专管喂马。

安史之乱爆发后，唐玄宗仓惶出逃，到了马嵬坡，当地百姓将他团团围住，不让他走，他好不容易冲出人群，留下了太子李亨安抚百姓，好几千父老又围住了李亨，请求道："既然皇帝一心要逃，请殿下留下来率领我们抗击叛军，收复长安，如果殿下与皇上都躲到蜀中去了，谁是我们中原地区百姓之主？"

太子李亨不敢作主，说："父皇冒险远去，我怎么能够不在身边侍奉，而且，我也没向父皇面辞，这件事还得向父皇面奏，由他决定。"

说罢便策马要走，这时，李辅国正替李亨牵马，他趁机拉住马的络头，劝阻道："安禄山叛乱，四海分裂，若不顺乎民情，国家怎么才能复兴。如果殿下随皇帝陛下去蜀中，叛军烧了栈道，中原的大片国土便拱手让人了，那时人心离散，不能再拢到一起，不如留下来，召集军队，声讨逆贼，收复国土，使国家转危为安，到那时，再将皇帝陛下迎回，这不是最大的孝道吗？"

李亨就这样留了下来，后来辗转到了灵武，李辅国又同一起留下来的大臣劝请李亨自己称帝。这可是有点出格，常言道，天无二日，国无二主，玄宗还是在位的皇帝，怎么能又出

来一个皇帝呢？这不是分明迫使玄宗退位吗？李辅国等人未尝不了解这一点，但他们之所以敢于冒谋篡的大罪名，提出这个主张，却有自己的考虑。除了安定大局之外，这也与自身的利害休戚相关。

现在朝廷已明显地分为皇帝党与太子党，若李亨不及时自立为帝，将处处受制于帝党，而且一旦大功告成，玄宗从峨眉山下来摘取胜利果实，帝党们以护驾有功，还是会居于他们的上面，万一太子再以功高震主而被废，他们甚至可能有性命之忧。而手握天下兵马的李亨此刻自己当了皇帝，远在蜀中的玄宗鞭长莫及，奈何他不得，他若肯就范便罢，若是不答应，栈道一烧，就算将皇帝及其一党永远放逐了，朝廷便是太子党的天下了。

李亨半推半就当上了皇帝（史称唐肃宗），李辅国这个喂马的宫奴地位骤变，立刻升为元帅府行军司马，成为李亨驾前的心腹大臣，四方送来的奏表及御前符印军号，全交由他拿捏。到了后来，朝中百官有事都直接向他奏报，由他裁决，俨然成了皇帝的代理人，达官显贵不敢呼其官名，但尊称之为“五郎”，当朝宰相甚至称他为“五父”，权倾人主达二十年。

小人之智厚黑心术二十八：睚眦必报

——小人计仇，人皆怕之，躲之。可以说，人生修炼到这个份上，也算个人物了。

小人计仇，人皆怕之，躲之。可以说，人生修炼到这个份上，也算个人物了。大凡人走路，在胡同里遇到一只恶狗，都会躲到一旁，让它先过去。小人便利用人们的这种心理，我是小人我怕谁，我是小人你怕我。这样他就可以为所欲为，谋取自己的利益。这就是他所认为的智慧。

◎ 焦芳病态迫害"南人"

明武宗即位时，只有十五岁，他依照先人的做法，颁布了

“举怀才抱德之士”的诏书，谕示天下，广选人才。各地方官员立即行动起来，纷纷上书举荐德才兼备的优秀人才。江西一地，余姚人周礼、徐子元、许龙及上虞人徐文彪以德才出众被举荐为官。有司考核后同意起用，并上报给内阁，由大学士刘健草拟奏疏上呈皇帝。

当时的翰林学士、吏部尚书焦芳听说几个余姚人受到举荐，极为恼怒。焦芳自从阿谀依附刘瑾以后，与之相互勾结朋比为奸，玩弄权术，排斥异己，陷害忠良，不一而足。焦芳的党同伐异发展到了大搞地方宗派的地步。本来，在封建社会中，朝廷大臣热衷于拉帮结伙、亲同疏异，拉山头、结团伙，属于司空见惯之事，不足为奇。但焦芳的地方宗派却与众不同，他排挤南人，举用北人，是有其政治和心理原因的。

当初，焦芳进入翰林院时，大学士彭华曾经提出过反对意见。后来，有人又阻止提升他为翰林学士，他又猜疑是彭华从中作梗，故意跟他过不去；焦芳因怀疑自己被驱逐出翰林院，也与彭华有关。因为这几件事，焦芳对彭华简直恨之入骨。还有谢迁，在翰林院时常常弹压焦芳，处处限制他，焦芳要求复入翰林院，谢迁与刘健又极力阻止过。所以，焦芳对谢迁也刻骨仇恨．焦芳出于私怨深恨彭华和谢迁二人，因为他们是江西余姚人。所以，焦芳对江西人，尤其是对余姚人，甚至南人都一概仇视，一概排斥，不仅限于他势力范围内，而且还借刘瑾之势排斥南人、江西人。他时常对刘瑾说：“宋人曾经说过一句话‘南人不可为相’，南人心胸狭隘、性格狡诈、奸贪邪恶。”他还特制了一张“南人不可为相图”献给了刘瑾。在焦芳的影响下，刘瑾也开始对南人有了偏见，不喜欢南人了。

此时，焦芳见又有一些余姚人受到举荐，他觉得自己有责任进行阻止。他找到刘瑾，怂恿刘瑾出面干涉。刘瑾上疏弹劾刘健，并连带上谢迁，诬以“徇私援引”的罪名，又摆出司礼监大太监的“款”，扬言要将刘健、谢迁逮捕抄家，把周礼等人打入诏狱。李东阳认为罪名纯属莫须有，不能无缘无故处

治朝臣，从中极力劝解，而焦芳却在旁边急切地调唆，恶狠狠地说："纵然从轻处治，也该将他们除名"。结果，刘健、谢迁被罢黜为民，周礼、徐子元等人被发配戍边。本是一件利国利政的大好事，到了刘瑾、焦芳手中，便成了他们玩弄权术、铲除异己的阴谋手段。

此事过后，为了从根本上限制南人，防止南人占据重要职位，刘瑾、焦芳私自规定，两广、南直隶、浙江的官员选授不许选用邻省人担任；漕运都御史不许选授江南人担任；更有甚者，他们竟然下令余姚人不得授京官，据史料记载，这个主意正是出自焦芳。

正德五年，刘瑾、焦芳假借皇帝的名义，裁减江西乡试名额五十名，使一大批大有前途的读书人断了仕进之路；而乡试录取的人也没了机会和可能进京做官。同时，刘瑾和焦芳各自给足了自己的面子，擅自决定增加刘瑾家乡陕西乡试名额一百名，增加焦芳家乡河南乡试名额九十五名，美其名曰"优贡乡士"。

焦芳的地方宗派思想简直是不可理喻、极端好笑的，不论是不是他的同乡，只要是北人，他就有好感。凡听到北人升官晋阶了，他就喜形于色；凡是出自北人的观点，他就大加褒扬，表示附和。相反，不论何地的南人，他一律厌恶，南人的观点他反对，南人罢免他欢喜。总之，只要是与北人沾边的，他就赞同；只要是与南人有关系的，他就反对。在议论古人的时候，他也以是北人还是南人为标准；是北人，则满口赞誉；是南人，则恶语诋毁。

但在对待具体的人时，焦芳又不论南人、北人，只要与他有害有碍的朝臣，一概视为异己。刘健是河南洛阳人，也算焦芳的同乡，但刘健为人正直，又自恃是顾命老臣，所以不巴结讨好焦芳、刘瑾等人，而且与阉党针锋相对，因而，焦芳、刘瑾将他视为眼中钉，千方百计陷害他、排挤他。

在刘瑾专权时，焦芳为了讨好刘瑾，向他推荐了张綵，这

张绥不仅是刘瑾的同乡，而且与阉党臭味相投，属一丘之貉。他们结为同党，手操重柄，为非作歹。

奸人的勾结总是为了一己之私，当他们的私利受到了损害，便会不顾一切地打击报复，有时难免集团内部因为争宠夺利而勾心斗角，上演狗咬狗的丑剧。张绥靠着是刘瑾的同乡，百般逢迎、曲意奉承，大得刘瑾欢心，很快地，刘瑾便把吏部尚书的位置替他捞到手。官职提高后，张绥的势力也渐渐强大起来，而焦芳自以为对张绥有推荐之恩，经常找张绥办事，不是保荐亲信，就是安插私身，张䌽依仗刘瑾的宠信，逐渐不买焦芳的账，焦芳暗中蓄恨，天长日久，两人的矛盾越来越深。

分赃不均是狼狈为奸者最忌讳的事，焦芳借刘瑾之名受了不少贿赂，张绥向刘瑾揭发了他，刘瑾听后，顿时心生嫌恶，经常找焦芳的岔子。焦芳因为他的儿子焦黄中廷试未得一甲而常常大骂主考官李东阳，刘瑾故意“公正”地指责焦芳。有一次还说：“黄中昨日在我家试石榴诗，非常拙劣。自己的儿子不争气，怎么反怪李东阳呢?”正德五年，四月间，宁夏安化王寘潘的叛乱被平息，朝廷想派使者前去安抚，焦芳打算让他的儿子焦黄中出使，乘机捞得升官进阶的资本。刘瑾便在众人面前申斥焦芳，并怪罪礼部官不该迁就焦芳的无理要求，焦芳感到万分窘困，他知道大势已去，朝廷中再没有他的立锥之地，再留下去也没有好日子过，便上疏乞归，辞官回到老家。

焦芳的政治生涯虽然结束了，但他却侥幸保住了一条命，就在他辞官去职三个月后，刘瑾及其同党恶贯满盈，被送上了断头台。

◎ 你伤我一寸，我必还你一尺

小人内心深处的自卑感和对于公众的仇恨情绪，使小人对有损其利益的各种事物极其敏感，体验也极其深刻，特别是对于得罪过他的人和事更是反应强烈、刻骨铭心，这就形成了小

人记仇的鲜明的性格特征。小人甚至对一些极其细微的事物都会产生神经质的仇恨反应。正因为如此，许多被小人攻击、伤害的人在蒙受损失后竟然搞不清自己究竟在哪个地方得罪了小人，以致招来这样大的祸害，他们无法想像某些匪夷所思的缘由竟可以成为小人肆行打击报复的正当借口。小人如此记仇，是一般人害怕得罪小人的根本原因。

唐玄宗在位期间，宫中宦官人数大增，且被委以重用，稍称职的宦官即被授予三品将军。其中，居中侍卫的高力士成为最受宠信的人物。

在开元时期，高力士，一度受到王毛仲等人的非礼与歧视。王毛仲本是玄宗的家奴，因性识明悟，常伏侍左右，被玄宗视为心腹。后来居开府仪同三司之高品，任内外闲厩监牧都使之职，逐渐恃宠生骄，不把宦官放在眼里，对小宦官动辄辱骂殴打，对品阶高者也不尊重。当时高力士尚且不足与他对峙，因此只好忍气吞声，以伺时机加以报复。

开元十八年（730年），王毛仲向玄宗请求授为兵部尚书，这种赤裸裸的贪欲使玄宗深为反感，没有答应他的请求。高力士知道时机已经成熟，开始暗中算计报复王毛仲。适值王毛仲的妻子生下一个男婴，高力士奉玄宗之旨前往庆贺，赐给他大量的酒食、金帛，并授毛仲子五品衔。王毛仲虽有贪心，但对皇帝的赏赐还是比较满意的，因此跪谢天子龙恩。高力士一心要报复仇敌，就在回宫的路上算计好了诽谤王毛仲的说辞。回到宫中，玄宗问他毛仲可否满意，高力士回答说：“毛仲抱着襁褓中的婴儿对众臣展示说：‘这样的儿子难道不配做三品官吗?’可见对皇上封的五品官不满。”玄宗听罢大怒：“当初诛韦氏的时候此贼就首鼠两端，朕没有计较，谁想现在他竟借口儿子怨朕，真是不识抬举!”高力士乘机劝道：“北门禁军的势力本就太盛，若不及早除掉，必生大患。”高力士这样一劝，已把皇帝与王毛仲的个人恩怨上升到维护宫廷稳定的大局，坚定了玄宗清除王毛仲势力的决心。王毛仲被除掉后，高

力士在宫中的地位就更加稳固了。

唐代中期，大将郭子仪临危受命，挽大厦于将倾，率军一举击溃叛军，平定了安史之乱，因此一度官至太尉、中书令，而且深得皇帝信赖。郭子仪生性爱热闹，喜排场，因此每次会客时总要留众多侍女爱姬相随。有一次，手下人报告说卢杞来见，郭子仪一听，马上面色严肃地屏退所有陪侍的妇女。郭子仪的几个儿子见了很是奇怪，问道："以往父亲会客，总是姬侍满堂，怎么卢杞一来，父亲就赶她们走呢?"郭子仪摇摇头，严肃地说："你们不知，这个卢杞长相很丑，而色发蓝，女人们不懂事，见了他没准会嗤笑出声。可卢杞这个人我很了解，他表面谦和，但心地险诈，将来一旦成事，为了这一笑之仇就可能将我们全家斩尽杀绝。"几个儿子听说，虽然觉得有些道理，但还是暗笑父亲有些大惊小怪。后来的事实证明郭子仪的担忧确实不是杞人忧天。卢杞凭着各种手段作了宰相之后，果然对以前得罪过他的人大加陷害。郭子仪的担心不无道理。

卢杞会因别人讥笑他丑而诛其全家，高力士也会因别人的轻视面伺机将其彻底铲除，小人那一根记仇的神经就是如此的敏感。而且，小人对仇恨天生有一种无限放大的倾向，不论你当初招惹他的缘由是多么的琐细、不值一提，他总能够将其放大为对于他灵魂的伤害，因而你伤我一寸，我必还你一尺，你伤我一尺，我还要还你一丈，总之其报复的程度远远大于别人损害他的程度。仇恨已经成为小人生命的重要内容，凡是小人孳生的地带一定充满了仇恨的残酷气息，面在这样的空间内一般人是要窒息的，因此惟恐避之不及，这也就在很大程度上助长了小人的嚣张气焰。

■ 小人之智厚黑心术二十九：亦恐亦捧

善用"恐"、"捧"，奇妙无穷。有时需要恐，有时需要捧。要注意的是对象、时机和场合，不可用错。小人一般对恐与捧的艺术都有深刻"研究"。他可以恐的手段达到捧的目的，也可以捧的手段达到恐的目的。他可以捧杀人，也可以恐邀宠。

◎"谏似直而实多诈"

善用"恐"、"捧"，奇妙无穷。有时需要恐，有时需要捧。要注意的是对象、时机和场合，不可用错。只捧不恐会让对方自觉有恃无恐，答不答应要看他高不高兴，主动权在对方手中；而捧中加恐，主动权在自己手里，捧字只用做台阶，让对方不失面子，实质上他是非顺从不行的。

古代的帝王在即位之初或某些较为严重的政治关头，时常要下诏求言，让臣下对朝政或他本人提意见，表现出一副弃旧图新、虚心纳谏的样子，其实这大多是一些故作姿态的表面文章。有一些实心眼的大臣却十分认真，便不知轻重地提了一大堆意见，这时常招来忌恨，埋下祸根，早晚会招来帝王的打击、报复。

而那些奸佞小人却十分精明，他们也提意见，但与其说是提意见，不如说是奉承卖乖，比如，对一个敬业的上司说"近来群众有意见，说你太不爱惜自己的身体"啦；对一个荒淫的上司说"生活太严谨了"啦；对一个廉正的上司说"减少浪费"啦，等等，要么避重就轻，要么重复上司的意图，上司对他们提的"意见"自然欣然接受。他们总能得主子的欢心。

汉元帝刘奭上台后，将著名的学者贡禹请到朝廷，征求他对国家大事的意见，这时，朝廷最大的问题是外戚与宦官专权，正直的大臣难以在朝廷立足，对此，贡禹不置一词，他可不愿得罪那些权势人物，想来想去，他只给皇帝提了一条，即请皇帝注意节俭，将宫中众多宫女放掉一批，再少养一点马。其实，汉元帝这个人本来就很节俭，早在贡禹提意见之前已经将许多节俭的措施付诸实施了。其中就包括裁减宫中多余人员及减少御马，贡禹只不过将皇帝已经作过的事情再重复一遍，汉元帝自然乐于接受，于是，汉元帝便博得了"纳谏"的美

名，而贡禹也达到了迎合皇帝的目的。

《资治通鉴》一书的作者司马光，对贡禹的这种作法很不以为然，他批评说：忠臣服事君上，应该要求他去解决国家所面临的最困难的问题，其它较容易的问题也就迎刃而解了；应该补救他的缺点，他的优点不用说也会得到发挥。当汉元帝在即位之初，向贡禹征求意见时，他应当先国家之所急，其它问题可以先放一放。就当时的形势而言，皇帝优柔寡断，谗佞之徒专权，是国家急待解决的大问题；对此贡禹一字不提；恭谨节俭，是汉元帝的一贯心愿，贡禹却说个没完没了，如果贡禹不了解国家的问题，他算不上什么贤者，如果知而不言，罪过就更大了。

司马光不明白，这正是贡禹老于世故之处。因为贡禹却十分精明，专拣君上能够解决、愿意解决、甚至正在着手解决的问题去提，而却回避重大的、急需的、棘手的问题，这样避重就轻，避难从易，避大取小，既迎合了上意，又不得罪人，表明他作官的技巧已经十分圆熟老道了。

还有一种人光放马后炮。

苏世长是唐高祖李渊称帝以前的老朋友，后来追随了李渊的对手王世充，王世充失败，他来投降，李渊对他大加谴责。他回答说："隋朝丧失了权力，天下的人都来追逐，陛下既然已经得到了，又何必对那些共同追逐的人心怀怨恨，而问他们的争夺之罪呢！"

李渊也就不再计较，并任命他为谏议大夫。这是一个专门负责向皇帝提意见的官，他都提了些什么意见呢？

一次，他随李渊去打猎，李渊玩得十分尽兴，所获猎物也颇丰，他十分高兴，问随猎的大臣们："今日打猎高兴吗？"

苏世长回答说："陛下打猎，还不到一百天，算不了什么快乐！"

李渊打猎只不过是偶而为之，根本不会猎上一百天，自然也犯不上生他的气，只是笑了笑说："你那狂妄的老毛病又犯

了!”

他说:“对我来说是狂妄，对陛下可是一片忠心。”

有一次在华丽的披香殿侍宴，他趁着酒劲问李渊:“这个大殿是隋炀帝所建的吧!”

李渊说:“你好像敢于直谏，其实是在耍心眼，你难道不知道这是我兴建的?却假装糊涂说是炀帝所建!”

苏世长回答说:“我实在不知道，只看到它的华奢如同殷纣王的倾宫、鹿台，这不是一个开国之君所应作的，若是陛下所建，就太不合适了。当年我曾到武功(李渊称帝前的旧居)为陛下效力，看到那个地方的房屋仅仅能遮挡风雨，当时陛下也很知足。如今继承了隋朝旧的宫殿，已经够奢侈的了，新建的这座又超过了它，这怎么才能矫正隋朝的过失呢?”

苏世长以一降臣而担任了谏议大夫这样的官职，也真够让他为难，对有关国家大政方针的问题，他自然不敢妄加议论，可什么意见也不提，未免有点“尸位素餐”，也会招皇帝的不高兴，怎么才能作到所提意见既不触怒皇帝，又能为皇帝所接受，使皇帝博得一个“纳谏”的美名呢?看来苏世长费了一番心思，也达到了预期的效果。他的办法是避重就轻，放马后炮。

李渊并不是一个荒纵之君，打猎也不过是偶而为之，苏世长却拿这个大作文章，夸张其辞，李渊自然能够容忍、接受，而对李渊致命的弱点——忠奸不分，他却不置一词。

如果说他认为打猎是不恰当的，便应该劝阻于前，他也没有这样作，而且还陪着去玩了一天，到收兵回营了，他才放了个马后炮，又有什么用呢?披香殿的建立已是既成的事实，他却又要装傻作呆地议论几句，以致连李渊也看出来他是“谏似直而实多诈”，不过李渊却不怪罪他。这种以反对派的面目出现而行讨好之实的技巧，实在是谄媚之术中的上乘手段。

◎ 善于阿谀投机而又有强项之举的丞相

北齐祖珽，文武皆能，才华横溢，一时无双，但品行恶劣，既有盗窃癖，又贪污成性，结党营私，陷害忠良，阿谀奉承，偏又有时不谀皇帝，为打击对手不惜以性命作注，而且还不见好就收，凡此种种，实在是很难给这个人以一个很贴切的评价，但是像他这样患有盗窃癖，集诸多恶行和才华于一身，善于阿谀投机而又有强项之举的丞相，实在在历史上很难再举出第二人来。

其人的品行之恶劣以及才华之高并存于一人身上，一时少见。而且他的为人行事的矛盾之处，也是少见之至。

祖珽，字孝征，范阳狄道人，一说猷县（今河北定县）人。父祖莹，魏护军将军。

祖珽自幼天资过人，事无难学，凡诸才艺，莫不关心，好读书，工文章，词藻刚健飘逸，于文章之外，又工音律，善弹琵琶，能作新曲，并识懂四夷之语，擅阴阳占侯之术，而医术尤为所长，为当时名医。其人之博学多才冠绝当时，为南北朝时的一大奇才，人又神情机警能断事，故少有美名，为时人所推崇。

祖珽初为秘书郎，后迁尚书仪曹郎中。北齐真正的创始人东魏大丞相高欢见其所作的《清德颂》，喜之，遂召见口授三十六事，祖珽出而书之，一无所失，大为所赞。兰陵公主（魏孝文帝女）出嫁蠕蠕（柔然），著作郎魏收（《魏书》作者）作《出塞》、《公主远嫁》诗两首，祖珽皆和之，时人均广为传抄吟咏。并州定国寺新建成，高欢欲请人作词，问相府功曹参军陈元康，元康荐珽才学并解鲜卑语，珽二日成之，其文甚丽，高欢悦之。

然祖珽生活放纵淫乱，与陈元康时常作声色游。一日邀友至家，出山东大文绫与连珠孔雀罗令诸妇为赌博戏，又迎参军

元景献之妻赴席与众人递寝。还长期与寡妇王氏公开往来，并言：“丈夫一生不负身。”珽又有盗窃癖。胶州刺史司马云宴客，珽盗铜碟两面，厨人请搜客，于珽怀中得之，见者深以为耻。高欢请诸僚，于席上失金叵罗（酒器），御史中尉窦泰请在者去冠，又于珽发结上得之，欢重其才而不问。为尚药丞时，又盗胡桃油，觉之被免官。文宣帝每见之常呼为“贼”。东魏武定七年（公元549年），陈元康与高澄（高欢子）同时遇害，元康重伤时属祖珽作家书曰：“祖喜边有少许物，宜早索取。”珽匿其书，召祖喜问，得金二十五锭，与喜两锭，余皆归己，又盗元康藏书数千卷，祖喜遂告元康二弟叔谌、季璩等。叔谌又白吏部尚书杨愔，愔以“恐不益亡者”，因此得停。及高洋为相，祖珽又盗官书一部，夜捕之，按律当绞，洋以其前事高欢而免其死。后有客至请卖《华林遍略》，高澄多集抄写人，一日一夜抄写完毕，退其书曰：“不须也。”珽竟然又盗《遍略》数页当钱赌博，高澄因此杖之四十。

祖珽除有盗窃癖外，还贪污不断。祖珽为并州仓曹参军时，胁典签陆子先命请粮之际，令子先宣教出仓粟十车，送僚官，高欢问之，珽自言不署，归罪子先，高欢信而释之。珽出而竟然言曰：“此丞相天缘明鉴，然实孝征所为。”小人得意之情溢于言表。又与令史李双、仓督成祖等作晋州启事，请粟三千石，代功曹参军赵彦深告高欢，给城局参军。事过典签高景略，景略疑其不实，密以问彦深。彦深等答曰并无此事，遂被推检，高欢大怒，决鞭二百，配甲坊，加钳刑。后珽又被高洋之命拟补令史十余人，居中大肆受贿，卖官鬻爵。

祖珽为人极其善于钻营，他长于以胡桃油做画，又擅阴阳占卜，因此以画进呈长广王高湛说：“殿下有非常骨法，孝征梦殿下乘龙上天。”湛谓曰：“若然，当使兄大富贵。”及皇建二年（公元561年）即位，是为武成皇帝，遂拜祖珽中书侍郎。帝于后园使珽弹琵琶，和士开（太子高纬养母陆令萱养子）胡舞，各赏物百段。和士开深忌之，乃使出祖珽为安德

太守。

祖珽知道和士开为宠臣，乃于人为太常少卿的时候，大肆结纳陆令萱母子（令萱子穆提婆先后为尚书左右仆射、领军大将军、录尚书事）及和士开。时皇后爱少子东平王高俨，珽私于士开曰："君之宠幸，振古无二。宫车一日晚驾，欲何以克终？"士开因求策于祖珽，珽曰："……宜命皇太子早践大位，以定君臣。若事成，中宫少主皆德君，此万全计也。君且微说，令主上相解，珽当自外表论之。"当时有彗星出，太史奏有易主之象，珽于是上书，言："陛下虽为天子，未是极贵。案《春秋元命苞》云：乙酉之岁，除旧革政。今年太岁乙酉，宜传位东宫，令君臣之分早定。且以上应天道。"并上魏献文禅子故事，高湛从之，为太上皇，后主高纬即位，由是拜祖珽秘书监，加仪同三司，大被亲宠。

祖珽受宠，因此志于宰相。先与黄门侍郎刘逖友善，乃疏侍中尚书令赵彦深、侍中左仆射元文遥、侍中和士开罪状，令逖奏之。逖惧，不敢通，其事颇泄。彦深等先诣高湛陈说。高湛大怒，执珽诘曰："何故毁我士开？"珽厉声答曰："臣由士开得进，本无心毁之。陛下今既问臣，臣不敢不以实对。士开、文遥、彦深等专弄威权，控制朝廷，与吏部尚书尉瑾内外交通，共为表里，卖官鬻狱，政以贿成，天下歌谣。若为有识所知，安可闻于四裔？陛下不以为意，臣恐大齐之业堕矣！"上曰："尔乃诽谤我。"珽曰："不敢诽谤，陛下取人女。"上曰："我以其饥饿，故收养之。"珽曰："何不开仓振给，乃买取将人后宫乎？"上怒，以刀环捣祖珽口，又鞭杖乱下，欲扑杀祖珽，祖珽遂大呼曰："不杀臣，陛下得名；杀臣，臣得名。若欲得名，莫杀臣，为陛下合金。"上闻言而稍稍宽放。那知道祖珽又曰："陛下有一范增不能用，知如何！"上又怒曰："尔自作范增，以我为项羽邪？"珽曰："项羽人身亦何由可及，但天命不至耳。项羽布衣，率乌合众，五年而成霸王业。陛下藉父兄资财得至此，臣以谓项羽未易可轻。臣何止方

于范增？纵拟张良，亦不能及。张良身傅太子，犹因四皓，方定汉嗣。臣位非辅弼，疏外之人，竭力尽忠，劝陛下禅位，使陛下尊为太上，子居宸扆，于己及子，俱保休祚。蕞尔张良，何足可数！”因此高湛盛怒，令以土塞其口，珽且吐且言，无所屈挠。高湛乃鞭祖珽二百，配甲坊，为深坑，置祖珽于内，苦加防禁，桎梏不离其身，家人亲戚不得临视，夜中以芜菁子烛熏眼，因此失明。

祖珽此次与高湛论战，言辞之犀利无礼，为古今罕见，矛头直指高湛。而究其本源，却是为了争权，但是因此而几乎身死名灭，真不知道该说他是聪明还是愚鲁，而且与他一贯的阿谀奉承的风格大相径庭，实为异数。其人之自负傲慢，为追逐功名而抗上不礼，又大有一股强项之态，竟然并存于他一身，真可称之为罕见。

祖珽又深有谋略，善于断事。高湛死后，后主忆扶立之功，为海州刺史。当时陆令萱、穆提婆当权，珽乃与令萱弟悉达书曰：“赵彦深心腹阴沈，欲行伊、霍事，仪同姊弟岂得平安！何不早用智士邪？”和士开亦以珽能决大事，便弃除旧怨，虚心待之以为谋主。又与陆令萱言于后主曰：“襄、宣、昭三帝，其子皆不得立，令至尊独在帝位者，实由祖孝征，又有大功，宜重报之。孝征心行虽薄，奇略出人，缓急真可凭仗。且其双盲，必无反意。请唤取，问其谋计。”后主从之。遂人为银青光禄大夫、秘书监，加开府仪同三司。和士开死后，祖珽说陆令萱出司空赵彦深，以珽为侍中。在晋阳又通密启，请诛琅邪王。其计既行，权势日大。后来灵太后被幽，珽欲以陆令萱为太后，便撰魏帝皇太后故事，为令萱言之。谓人曰：“太姬虽云妇人，实是雄杰，女娲已来无有也。”令萱亦称珽为“国师”、“国宝”。由是拜尚书左仆射，监国史，加特进，入文林馆，总监撰书；封燕郡公，食太原郡，给兵七十人。所住宅在义井坊，旁拓邻居，大事修筑。陆令萱亲自往行，自此威镇朝野。

祖珽掌权以后，开始大肆陷害忠良，当时斛律光以军功累官至大将军，又袭咸阳郡王，拜左丞相。他有一个女儿作了皇后，两个女儿是太子妃，子弟皆封侯作将，还娶了三位公主。其弟羡为都督幽州刺史，是北齐名将，敌国畏之。斛律光甚恶祖珽，曾遥见窃骂："多事乞索小人，欲作何计数！"

珽因斛律光之女皇后无宠，便以谣言闻上，曰"百升飞上天，明月（斛律光字明月）照长空。"令其妻兄郑道盖奏之。后主问珽，珽证实后又伪造谣言说："高山崩，槲树举，盲老公背上下大斧，多事老母坏糜铩！"珽并云："盲老公是臣"，自云与国同忧戚，劝后主行，还说"其多事老母，似道女侍中陆氏（陆令萱）"。后主问韩长鸾、穆提婆等，并令高元海、段士良密议之，众人未从。因光府参军封士让启告光反，遂灭其族。后来北周武帝灭北齐，人邺城时曾说如斛律光在，我焉能人此地，遂追封斛律光官爵以表彰其人功业。

珽又求为领军，后主许之，命侍中斛律孝卿署名。孝卿密告高元海，元海语侯吕芬、穆提婆云："孝征汉儿，两眼又不见物，岂合作领军也?"明旦面奏，具陈珽不合之状，并书珽与广宁王孝珩交结，无大臣体。珽亦求面见，后主令引人。珽云："与元海素嫌，必是元海谮臣。"后主不善作伪，不能隐之，便曰："然。"于是祖珽列元海共司农卿尹子华、太府少卿李叔元、平准令张叔略等结朋树党。遂除子华仁州刺史，叔元襄城郡守，叔略南营州录事参军。陆令萱又唱和之，终于使元海出为郑州刺史。

祖珽此时大权在握，总知骑兵、外兵事。内外亲戚，皆得显位。后主亦令中要数人扶侍出人，著纱帽直至永巷，出万春门向圣寿堂，每同御榻，论决政事，委任之重，群臣莫比。而自和士开执事以来，政体隳坏，祖珽遂致力朝政，他的治政能力颇强，又推崇高望，一时间官人称职，内外称美。祖珽复欲增损政务，沙汰人物。便要奏罢京畿府并于领军，事连百姓，皆归郡县，而宿卫都督等号位都从旧官名，文武服章并依故

事。还欲黜诸宦官、内侍及群小，推诚各地名士。这一来，得罪了陆令萱、穆提婆母子，于是陆令萱、穆提婆和诸宦官更共谮毁之，无所不至。后主问陆令萱三问，陆令萱乃下床拜曰："老婢合死，本见和士开道孝征多才博学，言为善人，故举之。此来看之，极是罪过，人实难容，老婢合死。"后主令韩凤检案，得祖珽伪造诏书十余份，后主因为以前曾与其重誓所以不杀，遂解珽侍中、仆射，出为北徐州刺史，这场宫廷权利斗争最后以祖珽失败而告终。

北徐州乃与南陈交界，陆令萱、穆提婆等人以祖珽为刺史，实际是想借南陈军之手除掉他。因此在南陈军进攻徐州的时候，提婆欲徐州城陷而杀祖珽，所以虽知危急，不遣救援。祖珽也知道不可能指望救援，于是不闭城门，令守军都下城静坐，街巷禁止人行，鸡犬不听鸣吠。陈军见此情形，莫测所以，怀疑是人走城空，所以不设警备。至夜，祖珽忽令大叫，鼓噪震天。陈军大惊，登时走散。后复结阵来攻城，祖珽又乘马亲自出击，并令录事参军王君植率兵马，亲临战场。陈军先闻祖珽是盲人，以为必不能拒抗，那知道突然见他亲在沙场，弯弓纵箭，于是相与惊怪，畏之而罢兵，祖珽且守且战十余日，陈军终于退走，徐州遂得以城保全。祖珽最后卒于徐州。

■ 小人之智厚黑心术三十：纠缠不休

——通常情况下小人不是与你格斗而是与你死缠，他们知道你没有这般时间、这般口舌、这般耐心、这般情绪，他们知道你即使发火也有熄火的时候，只要不停地缠下去总会有你的意志到达极限的那一刻。

小人们用他们的肮脏，摆开了一个比世界上任何真正的战场都令人恐怖的混乱方阵，使再勇猛的斗士都只能退避三舍。在很多情况下小人不是与你格斗而是与你死缠，他们知道你没有这般时间、这般口舌、这般耐心、这般情绪，他们知道你即使发火也有熄火的时候，只要继续缠下去总会有你的意志到达极限的一刻。

◎“在小事上做出大文章”

小人们善于鸡蛋里挑骨头，没事找事，小事变大是他们的

拿手本领。现实中，小人经常用他们的肮脏，摆开一个比世界上任何真正的战场都令人恐怖的混乱方阵，使再勇猛的斗士都只能退避三舍。

明代嘉靖十八年（1534年），明世宗封首辅夏言为光禄大夫上柱国，这是明朝大臣的最高封衔，夏言自然是春风得意。不过他没有想到，他的同乡严嵩正时刻想着扳倒他。

严嵩对夏言的仇恨并非源于什么大的过节，夏言待严嵩虽算不上亲近但也有所提拔，他入阁时就是推荐严嵩接替自己作礼部尚书的。但是严嵩全不顾念这些恩惠，惟独对夏言早年将自己视为门客耿耿于怀，早早就怀了算计之心。而这一算计，就是十多年的时间。

早在夏言加封为上柱国时，有一次夏、严二人随世宗谒显陵。谒毕，严嵩揣透世宗的心思，请表再贺，而夏言则说等回京后再贺不迟。严嵩故意一再坚持，这使世宗对严嵩产生了良好印象，而对夏言的忤逆君意有所不满。

到1542年，夏言已是三起三落，多次被世宗责令退休，而后又官复原职，已不像当初那么受宠。严嵩抓住这个机会，加紧了扳倒夏言的步伐。六月的一天，严嵩密见世宗，跪在地上痛哭流涕，诉说夏言欺凌他的情形和夏言的短处。世宗大怒，虽然没有捕拿夏言，但自此不加重用。于是，严嵩就代夏言进入了内阁。

1545年，世宗稍稍察觉严嵩的一些坏事，又召回夏言官复原职，夏言从此又压制住了严嵩。但是严嵩时时刻刻不忘算计夏言，再加上此时权势日大，党羽渐丰，因此逐渐产生了除掉而不仅是扳倒夏言的想法。为此严嵩开始从点滴做起，争取在皇帝的宠信上压倒夏言。

严嵩很擅长在小事上做出大文章来。世宗常派一些小太监到夏言、严嵩府中，夏言只把他们当奴才看待而已，从未着意结纳。而严嵩则每次都亲自执手请坐，寒暄不已，还用黄金贿赂他们。这些小太监们回宫后便争相夸赞严嵩而诋毁夏言，久

而久之，世宗不免受到蛊惑。

世宗好“青词”，早年夏言写青词就很得他欢心。夏言老来体弱，不大亲自执笔，只教幕僚代写，多不合世宗心意。而严嵩本是个诗书画俱全的人，为讨世宗欢心一直专心致力写青词。世宗为考察臣下对自己的忠诚程度，也曾派人夜里监视夏、严二人，夏言每每都在酣睡，严嵩却装模作样的在孤灯下看青词稿，这使夏言再一次失去世宗的欢心，而严嵩却更加得宠。

1546年，严嵩终于借驱走鞑靼、恢复河套一事抓住了夏言的把柄，上疏世宗力贬夏言。夏言有口难辩，第二年正月便被世宗罢了官。严嵩至此算是扳倒了夏言，但多年的宿怨使他发誓要彻底除掉夏言，此时哪肯罢休，又发动党羽在朝廷散布谣言，攻击夏言，并亲自上疏世宗诬陷夏言曾受陕西总督曾铣的贿赂。于是夏言琅挡入狱。

夏言入狱后，世宗一直犹豫是否杀他。1548年，正值边境警报频传，严嵩赶快抓住机会，上疏说这正是夏言、曾铣等人相互勾结以致“开边起衅”，不杀夏言，无以平民愤。世宗被激怒，终于下令杀了夏言，而严嵩在历时十四年之后，终于除掉了自己的宿敌，了却了心头一桩大愿。此时的严嵩已是官居首辅，权势极大，渐渐显出了奸臣的真相。

严嵩谋算一个和自己本没有什么深仇大恨的“仇敌”，竟前后纠纠缠缠花去十几年的时间，试问我们寻常的人又有哪个能够投人这样多的时间、精力、血气去算计别人呢？我们生命的绝大部分是用来做事的，不是用来算计人的，时间和精力的限制使我们不愿也不可能以这样的方式去谋取利益。而小人则恰恰相反，算计别人是他的主业，在主业上投注时间精力可不算是虚耗浪掷。小人的优势也恰恰表现在他绝不会因为算计的繁琐麻烦而停止对目标的追逐，这使得小人往往能够最终达到自己的目的。小人如此的纠缠扰攘，也真难怪一般人对小人采取“惹不起躲得起”的无奈之策了，而这正是小人所盼望的，

也就更加助长了小人的嚣张气焰。

◎ 不厌其烦地陷害他人

汪直是大滕峡人（今广西桂平）人，瑶族。在宪宗去南方平乱时被俘获，入宫初期服侍宪宗的宠妃万贵妃，由于聪明伶俐，会体贴人意，博得了万贵妃的欢心。特别是他能尽心尽力地替万贵妃纳贿敛财，以至于万贵妃觉得应当对他有所报答，于是，万贵妃就在宪宗面前极力推荐汪直，宪宗禁不住耳边风的吹拂，就让他做了掌管御马监的太监。

汪直成为锦衣卫，出自一个偶然的机缘。有一个叫李子龙的术士，说自己能呼风唤雨、驱鬼招神，且能预知人世间的无常祸福。内使鲍石、郑忠等人对此深信不疑，就把他推荐给宪宗，经常出入宫禁，和宪宗一起登山游乐，虚弄骗术。时间长了，这李子龙竟然和几个内使勾结起来，想谋害宪宗。但做事不秘，竟被锦衣卫侦知，于是一并逮捕斩首。这次阴谋虽未成功，但对宪宗的震动却非常之大，他不能不严加防范。于是，他让汪直改换上锦衣卫军官的衣服，带着锦衣卫出去，到街市之上盘查。汪直抓住这一机会，极尽表示自己的忠诚和尽职，他经常微服私行，把一些街谈巷议、官民举动，无不汇报给宪宗。此时的宪宗正没有安全感，觉得无人可托为心腹，汪直的这一举动，恰好迎合了宪宗的心理，引得宪宗倍加高兴和信任。宪宗想，锦衣卫和东厂都是前人设立的厂卫，人员情况把握不准，不如自己设立一支亲信队伍，以控制其他的厂卫。于是，宪宗下令，设立西厂，总督西厂的人选当然就非汪直莫属了。

汪直一任西厂总管，立刻身价百倍，权势陡然上升。但汪直绝非一个昏虫，他知道，如果想扩大影响，必须沽名钓誉。他时时注意，寻找时机。

时机终于来了。南京镇监覃力朋是个骄横跋扈的人，而且

十分贪婪。在一次往朝廷进贡以后，他用百艘官船装运私盐，大摇大摆地沿运河南下。盐、铁专卖是明朝的法律，私运者一律处死，但覃力朋权大性凶，无人敢管。走到武城县的时候，一个大胆典史居然要查阻盐船，覃力朋哪把他放在眼里，当即挥拳打落了他的一对门牙，还顺手刺死了他身边的一人。汪直接到这一案件，立刻传报四方，大造舆论，并马上逮捕了覃力朋，查他贩运私盐、殴打官吏、滥杀无辜的罪行。汪直奏告皇上，坚决要求将覃力朋处死。

宪宗虽然最后没有处死覃力朋，但觉得汪直秉公执法，又忠心耿耿，对之信任有加。一般官民也认为汪直刚正不阿，因此，汪直声誉鹊起。

汪直见权势已固，就使用特务手段，大造恐怖气氛，对朝廷官吏横加逮捕、杀戮，对一般的民众，更是滥施淫威。由于西厂可以不经过任何法律程序就可将人逮捕、处置，只须奏明皇上即可，西厂也就变成了一个无理可讲的魔窟，汪直欺瞒皇帝，很多案件并不奏明皇帝，擅作处置，因而许多民间斗鸡走狗、丢斧失钩、口争械斗之事往往被处以重刑乃至极刑，很多人不明不白地死在西厂。就是一些朝廷官吏，也像鸡狗一样被汪直随意处死。

汪直不把小官放在眼里，即使当朝的一二品大官他也视若无物。一次，兵部尚书项忠出门，正遇上汪直，项忠自行其道，并没有主动给汪直让道，结果惹得汪直大怒，当面加以羞辱，并扬言要找个碴儿惩办他。汪直之耀武扬威，可以说与皇上无异，他每次外出，车驾护从、塞衢填巷，所有行人纷纷避易，莫敢与之争锋。

在这种情势下，朝中的许多大臣，如郎中武清、乐章，参政刘福，行人张建纲都被冤捕入狱。朝中人人自危，不能自保，于是，许多正直之人纷纷要求罢免惩处汪直。

昏庸的宪宗竟当众说："我只用了一个太监，怎么足以危乱天下！"兵部尚书项忠率九卿一起奏劾汪直，宪宗感到压力

很大，迫不得已，只得于成化十八年（1482）年撤销了西厂，把汪直仍斥回御马监。但这只是暂时的现象，宪宗对汪直的好感未变，对西厂仍念念不忘，因而只要一有机会，西厂就会重立，汪直也会再去。

果然，机会来了。御史戴缙，九年没有升官，十分郁愤，琢磨了很久，忽生一计，看到皇上仍然十分宠信汪直，索性迎合上意，也许从此便会飞黄腾达。于是上书，极言汪直如何如何公忠体国，在西厂立有多少功劳，又说极当重视西厂，以除奸佞，安国家，不仅可为今日法亦可为万世法等等。宪宗一听，正中下怀，即刻下诏再开西厂，汪直又走马上任。

汪直走马上任以后，愈加肆无忌惮，他复出以后的第一件事就是陷害项忠。他指使东厂校尉污告项忠，宪宗不分清红皂白，就同意逮捕项忠，并把他交给有司审问。主管人员知道这是汪直的主意，虽然审来审去拿不到把柄，还是把项忠定了罪，连和项忠一起弹劾过汪直的六部九卿也被株连，一起遭到了贬官的惩罚。首先上书弹劾汪直的大学士管辂，也被罢免。自此以后，朝中无人敢与汪直争锋。

汪直排斥了异己，就到处安插自己的亲信，王越与陈钺就是代表。

王越是一个卑鄙小人，他看准了汪直与项忠势不两立，就投机钻营，大肆污蔑项忠，每次与汪直谈起项忠，都作咬牙切齿之状，在诬陷项忠的过程中，王越也大立其功，因而在项忠被削职为民以后，王越竟因汪直的推荐而被提升为兵部尚书。

成化十五年（1479 年），汪直受命巡边，边防官吏畏之如虎，莫不执礼甚恭，甚至站在路边等候迎接。但镇守辽东的兵部侍郎马文升对汪直的作为感到不满，独表示愤慨，汪直就与陈钺合谋，把陈钺扰边的罪责一古脑儿转嫁到马文升身上。原来，陈钺滥杀边民冒功，激起民变，马文升前往剿抚，才得平定。由于汪直的奸诈，结果马文升被贬谪边。陈钺细心揣摸汪直的心意，觉得汪直没有战功，应当为他创造一个立边功的机会，于是，就假报边警。宪宗让朱宁统兵，汪直做监军，到边

境转了一圈，就“凯旋”了。这次出征的结果有两条，一是杀了许多无辜边民，抢了许多财物；二是朱永被封为保国公，陈钺升为右都御史，汪直加了俸禄。

王越见陈钺由一个戴罪之身轻而易举地升官发财，不禁眼红起来，也依样画葫芦，假称边关有警。宪宗也不问明原委，只管稀里糊涂地发命令，再次让朱永领兵，王越辅助，汪直监军。“凯旋”之后，各有升赏，王越如愿以偿，被封为威宁伯。

王越和陈钺成了汪直的心腹爪牙，时人把他俩比作两把“钺”（古代的一种斧子），莫不畏惧。

后来宪宗对汪直也有忌惮。恰在此时，御史徐镛又上表弹劾汪直说：

汪直与王越、陈钺结为腹心，互为表里，肆意罗织文告，擅自作威作福，以至兵连西北，祸结东南，天下之人，但知有西厂，而不知有朝廷，只知畏汪直，而不知畏陛下，逐渐羽翼丰满，令人心寒。希望陛下能明正典刑，以此作为恃权胡行的奸党--鉴戒！

可谓墙倒众人推，汪直集团内部也因争权夺利而互相倾轧，把汪直的一些不法隐情全都报告了宪宗，宪宗终于决定处置西厂。宪宗先撤了西厂，驱逐了汪直的心腹死党王越、戴缙等人，因韦瑛和陈钺此前已犯罪被杀，没有追究。但宪宗并未彻底惩处汪直，仅是把他免官放逐，使其得保残生。

西厂虽撤，汪直等虽被逐，但东厂还在，锦衣卫还在，明朝的特务统治依然如故地进行着。

汪直所以能够两度得势，除了他巧于奉迎、皇上喜欢近臣等一般原因之外，还有一个重要的因素，就是汪直善于纠缠，不管是谁，只要得罪了他，他会不厌其烦的收罗你的罪证，而后大肆告密。汪直不仅告一般吏民的密，对大官乃至锦衣卫、东厂，他都大告其密，不整倒你誓不罢休。而当大臣们参劾他的时候，他也能不怕麻烦，与你纠缠到底，所以能够倒而复出，东山再起。

〔第六篇〕

厚黑害人术：休管他人死活

凡人皆以我为本位，为我之心，根于天性，用厚黑以图谋一己之私利，势必妨碍他人之私利，越厚黑则妨害于人者越多，以一人之身，敌千万人之身，焉得不失败。人问，世间很多人，用厚黑以图谋私利，居然成功，是何道理？我说这即所谓“时无英雄，遂使竖子成名耳。”与他相敌的人，不外两种：一种是图谋公利而不懂厚黑技术的人，一种是图谋私利而厚黑技术不如他的人，故他能取胜。

——李宗吾厚黑害人智语

小人决不会有怜悯之心，他认为那是妇人之仁，小人也绝不会冲锋陷阵，他认为那是匹夫之勇。小人手狠，见不得美好。小人害人的力量来自哪里呢？这就是小人的智慧了。小人宁愿所有人恨他，不愿任何人幸福。

小人之智厚黑心术三十一：谗毁诬陷

——谗诬者不仅仅以搬倒对手，从政治上清除他为目的，还要一不做、二不休，彻底从生命上了结对手，必欲置之于死地，甚至株连九族，斩草除根。

谗诬者不仅仅要搬倒对手，从政治上清除他为目的，还要一不做、二不休，彻底从生命上了结对手，必欲置之于死地，甚至株连九族，斩草除根。所以在谗诬对手时，强加的罪名不厌其大，不厌其重，也不厌其恶，总是要在最大程度上、最大范围内来激怒上司，从而借刀杀人，谗之必毁，诬之必陷。

◎ 外围着手，层层剥皮

谗毁诬陷之奸术，本质上是一种“借刀杀人”的阴谋。谗诬的小人必须借助上司的力量才能搬倒对手。一般来说，他本人是不会直接出面与对手进行面对面的正面交锋，面且往往还作出推心置腹、亲密无间的姿态，使对手放松警惕，“引狼人室”。这种狐假虎威、卖友求荣、落井下石的“杀熟”行为，更能使阴谋诡计行之有效，体现出其致命性。

谗毁诬陷奸术的险恶性，还表现在其手段的阴险、凶恶。在对手不自觉、无形之中为谗诬者所害，不留任何把柄，让你即使知道了也是无话可说；在很多时候还是兴高采烈地对他感激不尽，认奸为友。

唐朝大奸李林甫与杨国忠之间，在权力欲驱动下，经过了勾结、交恶和争夺几个阶段。杨国忠刚人朝时，羽翼未丰，不得不在李林甫幕下充当打手，制造了“韦坚狱案”和“杨慎矜狱案”。事后，李林甫曾拍其背说：“合作得很愉快!”

可时间不长，杨国忠随着地位的上升、他的权力欲不断膨胀，不甘心再寄人篱下，要做人上人，开始凯觎李林甫手中的相权了。

就李林甫来说，当初拉拔杨国忠，意在打倒太子，保护自己，他看中杨国忠有靠山，但误认为他没有什么能耐，只能充当打手而已。通过杨国忠对一系列冤案的处理，他觉得原来的看法错了，这个人不简单，尤其在施展阴谋诡计方面，其狠毒绝不亚于自己。

“他也挺会琢磨人。”李林甫这样说。他喜欢把玩弄或施展阴谋称作“琢磨”。根据长期官场斗争经验，他意识到杨国忠的危险，特别是杨国忠现正步步高升，威权日重，已经成为自己的直接威胁，没办法，还得伺机铲除他。

杨国忠初时党附李林甫，只是想把他一块作为向上爬的垫

脚石。现在自己羽毛渐丰，李林甫的存在不仅是不必要的，而且已成为自己向上爬、进一步扩大权力的障碍。

杨国忠对李林甫主动攻击，李林甫穷于招架。一些见风使舵的“能手”纷纷观测风向，寻找避风港。党附李林甫多年的原京兆府法曹吉温，这时已改投杨国忠门下，并积极献策，奏请国忠兼兵部侍郎一职。

杨国忠打击李林甫所采取的手法是，剪其羽翼，断其膀臂。天宝八年（公元749年）六月，在杨国忠、吉温的策划弹劾下，李林甫的亲信、京兆尹萧灵坐赃左迁汝阴太守。第二年四月，李林甫的另一亲信、御史大夫宋浑坐赃巨万，又被贬流潮阳。同年十月，杨国忠替武则天的幸臣张易之鸣冤叫屈，玄宗言听计从，恢复了张易之的爵位。由此看出，杨国忠说话的份量和他在玄宗心中的重要地位，也使得他的胆子越来越大。接着，他又把矛头指向李林甫的一个更为重要的心腹王𫟹。

这个王𫟹在韦坚等人的冤狱中，受李林甫指使，与杨国忠一起出谋划策，是杨国忠的重要合谋者。他因日受恩宠，渐至御史大夫兼京兆尹，并领二十余使，拥有相当大的权力，其权势不在杨国忠之下，所以特别为杨国忠所嫉恨。恰在此时，王𫟹的弟弟、户部郎中王焊与已故鸿胪少卿邢琦之子邢縡于密谋作乱，准备胁迫右龙武军万骑，烧毁诸城门，捕杀李林甫、杨国忠等，但未及举事而败露。杨国忠借此大作文章。因此事关系重大，一向不大过问政事的玄宗，这时也临朝召见身任京兆尹的王𫟹，要他追捕作乱者。王𫟹因事牵连弟弟王焊，有意拖延时间，先暗中通知其弟避去，然后发兵围捕邢縡，自己则与杨国忠随后才赶到邢縡家。

邢縡率部属抵抗，其中有人相告说：“不要与大夫（指王𫟹）相斗，不要伤及大夫部下。”这话被杨国忠的亲信听到，报告杨国忠。杨国忠如获至宝。接着宦官高力士又率四百兵车前来助讨，邢縡为乱兵所杀，余党尽擒。叛乱平息后，杨国忠赶忙去见玄宗，以邢縡党徒临阵对话，告王𫟹参与谋乱。玄宗

以王铁受朝廷重用，不太相信杨国忠的话。这时李林甫也亲自出马，在玄宗面前替王洪辩护。玄宗密令杨国忠把这个意思暗示给王铁。杨国忠本来就想借故铲除王銲，所以他并没把玄宗的意思转达给王铁。王铁在未知帝意的情况下，竟然说："弟为先人所爱，义不欲舍而谋存。"

玄宗闻王铁竟表示与王銲共存亡，非常生气，这时又加上趋附杨国忠的左相陈希烈，力主应以大逆之罪严惩，所以事态的发展对王铁非常不利。待王铁修表上奏时，已递不上去了，因为玄宗已下令陈希烈和杨国忠收监王铁。王铁忙带表求救于李林甫，李林甫已知情势不可挽回，无可奈何地说："事情已经晚了。"

经审问，王銲否认王铁参与谋乱。但王銲自己谋反罪成立，被乱杖打死；王铁虽无谋乱证据，终因杨国忠、陈希烈从中活动，亦以连坐而赐死，诸子被杀，家属流配远方，财产籍没。

杨国忠搞掉了王铁，还接管了王铁的御史大夫、京兆尹等职。就事情本身而言，邢縡谋乱事应已了结，但杨国忠的目的是搞掉李林甫，故仍抓住此事不放。表面上是继续追查邢縡之案，实际上矛头直接指向李林甫。他利用审讯与王铁兄弟有牵连的人，命他们供出李林甫与阿布思的关系。

原来，李林甫兼领安西大都护、朔方节度使、单于副大都护时，其下属，朔方节度副使阿布思（突厥人）在征讨契丹时叛走漠北，李林甫被迫引咎辞去节度使职。此事与邢縡、王铁兄弟毫无关系，杨国忠借题发挥，穷追不舍审讯逼供许多人，李林甫过去的丑事被揭个底朝上。杨国忠不断把情况上奏玄宗，由此玄宗开始厌恶和疏远李林甫了。

李林甫目睹自己的亲信一个接一个地被搞掉，而且搞到自己头上来了，他怎肯坐以待毙，决心伺机反扑。正好在这时，南诏主阁罗凤因不堪唐朝边将欺凌，举兵拒唐。杨国忠所荐剑南节度使鲜于仲通率军与之交战，遭致大败，损失惨重。为扭转局势，玄宗命杨国忠兼任剑南节度使。不久，阁罗凤臣服吐蕃，与唐朝冲突加剧，威胁边境安宁。李林甫马上抓住此事攻击和指责杨国忠无能。杨国忠不得不故作姿态，要亲自赴滇处

理，以便向玄宗表明自己对边境事态的关切，并堵住李林甫的嘴。李林甫感到这正是铲除杨国忠的绝好机会，因而急忙奏请皇上准许杨国忠赴滇。

杨国忠本来只是作作姿态，没料到弄假成真，生米做成熟饭，也只好硬着头皮去了。临行，杨国忠向玄宗哭诉，说李林甫这是借机打击排斥自己。杨贵妃也出面帮他说情。玄宗竟然轻信，安慰杨国忠说："处理完军务就立即回来，我在这儿扳指头等你"。过了数月，玄宗果然召回了杨国忠。

杨国忠一回朝，李林甫便有穷途末路的感觉，像斗败的公鸡，只有被宰杀的份了。因为精神压力太大，一下子病倒在床。杨国忠闻知，马上到李林甫家探视，实际上是察看虚实。他见李林甫卧床不起，病的不轻，不由得喜上眉梢。李林甫自知斗不过杨国忠，且来日无多，不禁流下眼泪，说："林甫将死，公必继为宰相，以后多辛苦啦?"杨国忠听李林甫这个老狐狸说出这话，不知葫芦里卖的什么药，怕中他的奸计，所以心情非常紧张，急得满头大汗，半天不敢答话。不久，李林甫死去。杨国忠代之为右相，兼吏部尚书。

杨国忠去了心头大患，夺取执政大权的目的达到了。可他对李林甫还是耿耿于怀，恨不得鞭尸解恨。仍然翻出旧账，硬说李林甫与阿布思曾勾结谋反。杨国忠专找那些曾受过李林甫迫害的人出来作证。结果，李林甫罪名成立，人虽已死，仍被追夺官爵，废为庶人，诸子贬谪岭南，让李林甫死后也不得安宁。

◎ 骊姬栽赃置毒，诬告申生

为达目的可以不择手段，栽赃诬告只是其中之一而已。用来铲除对手，偶而也会有不错的效果。不过，栽赃诬告的时候，必须注意拿捏分寸，不可适得其反。什么样的分寸才算恰到好处？当你所栽之赃，所诬之告，能让人宁可信其有，不肯信其无，让对方百口莫辩，甚至越描越黑，那就是了。

春秋时期，晋献公出兵攻打骊戎，灭了骊戎之君，俘获他

的女儿骊姬带回国内。

骊姬很有姿色，献公想娶她为夫人。那时人迷信，遇事都要占卜。卜人用龟甲占卜不吉，用蓍草占卜吉，结果截然不同。献公先有成竹在胸，就说："还是信蓍草的，"可卜人坚持说："筮短龟长，不如从长。"献公那里能听得进去。于是，便正式立骊姬为夫人。你别说，骊姬还真争气，不久就生了个大胖小子，取名叫奚齐。随嫁过来的妹妹不甘落后，也生了个儿于叫卓子。姐俩都有上乘表演，献公爱她们爱得没法，大夫史苏却慧眼独具，预见到一场争夺太子的大战已势不可免，告诫诸大夫说；"你们要加倍小心，这是祸乱之源哪！"日后事态的发展，不幸为史苏所言中。

那时候的规矩是"子以母贵，母以子贵。"只有把儿子扶上太子的宝座，自己当上第一夫人，才能取得荣耀而尊贵的身份。为达此目的，骊姬绞尽脑汁，施展一系列阴谋诡计，把晋国搅个稀巴烂。

骊姬毕竟是女流之辈，头发长见识短。她先找贴心人优施商量办法。

优施是献公的戏子。因经常在宫中鬼混，便与骊姬眉来眼去，勾勾搭搭，两个人就弄到一块去了。有一天，骊姬问优施，说："我想废嫡立庶，怎奈申生、重耳、夷吾三公子不好对付，如何是好?"优施献计说；"太子申生是夺权的最大障碍，先拿他开刀，想法把他搞臭，再把重耳、夷吾支走，离国都远远的，这不就结了。"

接下来是计划的具体实施。

优施教骊姬在深更半夜睡得正热乎的时候，假装抹眼泪，向献公吹枕边风。先给申生戴高帽，说他如何贤明能干，如何宽厚爱民；然后话锋一转，来个绵里藏针，软中带硬，透露出申生将要威胁君位的消息；再不行就以哀动人，宁可让献公杀了自己，以保住国家的和平与安定。这一招还真灵。献公哪里架住骊姬娇滴滴让人心碎的哭诉，早被一顿迷魂汤灌得摸不着东西南北了，赶忙安慰骊姬说："夫人不必为此忧虑，我会想

办法解决的。”

下一步，骊姬送厚礼贿赂献公两个宠爱的大夫梁五和东关五，人称“二五”的，让他俩在献公面前说曲沃是先君的宗庙所在，蒲与屈是与戎狄接壤的边境重地如何如何重要，应该派得力的人去镇守。经二五一顿胡诌乱侃，说得献公君心大悦，言听计从。于是，派太子申生去驻守曲沃，公子重耳驻守蒲城，公子夷吾驻守屈城，把三个人全打发走了，而且三个人分成三下，分散其力量。而献公与骊姬的儿子奚齐住在国都绛。晋国人由此知道，申生太子的地位保不住了。

太子申生，其母是齐桓公的女儿，叫齐姜，早年死去。重耳的母亲，是狄人狐氏的女儿。夷吾的母亲，是重耳母亲的妹妹。献公共有八个儿子，其中太子申生、重耳、夷吾都很有能耐。自从献公娶了骊姬后，听信谗言，就疏远了三公子。

骊姬又唆使献公，让申生率军攻打戎狄，以便伺机抓住把柄，置太子申生于死地，但均未能得逞。这回，骊姬下毒手了。骊姬打着献公的幌子命令申生说：“国君夜里梦见先夫人齐姜，叫太子速去曲沃的齐姜庙上祭祀”。申生是个孝子，听说此事，二话没说，立即去曲沃祭奠亡母齐姜，回来后将祭肉献公，让父亲分享。这时正赶上献公外出打猎去了，人不在，申生只好将祭肉暂放在宫中。骊姬趁没有人往祭肉里下毒。过了两天，献公打猎归来，宰人把祭肉献给献公，献公拿起来就要吃。骊姬从旁劝止，说：“祭肉是从远道来的，说不定变质了，先试试再吃。”于是，献公用它来祭地，地皮马上鼓起包来；拿它给狗吃，狗立刻口吐白沫，倒地而死；给身边的小臣吃，小臣也马上蹬腿完了。骊姬见状，顿时哭天摸泪地嚎叫道：“太子何其毒也！他父亲他都想杀了取而代之，别的人更不在话下啦。而且国君已垂垂老矣，一个行将人墓之人，这么几天都等不了，而毒死自己的亲生父亲抢班夺权，太有点那个了！”转而对献公说：“太子所以要毒死国君，不过是因为妾和奚齐的缘故。妾情愿我们娘俩个躲避到他国去，若早自杀的话，我们母子也不致于落到太子手里任人宰割。想当初国君打

算废掉太子，妾犹怜悯他；不曾想到今天，只能自个儿恨自个儿啦。”太子一听事情闹大了，异常恐惧，就逃跑到新城去了。献公闻知大怒，没处发泄，杀了太子的师傅杜原款。

这时，有人给太子出主意说：“毒药分明是骊姬下的，太子为何不自己申辩明白，背这个黑锅呢?”太子无可奈何地说：“我君父年事已高，一天也离不开骊姬。没有骊姬在侧，他觉睡不甜，饭吃不香。如果我立即去为自己辩解，君父会火冒三丈的。这样做绝对不可以。”还有人献计说：“可以逃到外国去呀，远离这个是非之地。”太子说：“我身被弑君恶名逃走，有谁会接纳我呢？我只有自杀这条路了。”不久后的某一天，申生在新城结果了自己的性命。骊姬终于如愿以偿，奚齐被立为太子。

申生自杀后，公子重耳、夷吾来国都朝见父王。这时，有人给骊姬通风报信说；“二公子怨恨骊姬诬陷太子而使之自杀。”骊姬做贼心虚，怕老底被揭穿，内心十分恐慌，便死猪不怕开水烫，反咬一口说：“申生往祭肉里下毒，二公子知道，他们是同谋。”二公子闻知，非常害怕，三十六计走为上，重耳逃往蒲，夷吾逃往屈，加强防备，严阵以待。当初，献公派大夫士芳为二公子修筑蒲、屈二城，但没修成。夷吾把这事报告给献公，献公对士芳大光其火。士芳谢罪道：“边境少有敌寇来犯，筑城有什么用?”退朝后，自己作歌道：“狐狸毛的皮衣乱哄哄，一个国家三个公，弄得我无所适从!”终于把城修完了。申生死后，这两座城还真派上了用场。

献公听说二公子不辞而别，气不打一处来，果然他们与太子有预谋，便发兵攻打蒲城。蒲人之宦者勃鞮得令，敦促重耳快快自杀了事。重耳跳墙逃走，宦者追上斩断重耳的衣袖。重耳死里逃生，跑到了翟。献公还派人讨伐屈城，屈城严加防守，没能攻下。

后来，献公死了。大夫里克、邳郑发动三公子的党羽作乱，先后杀掉奚齐和卓子，夷吾回国即了君位，骊姬掀起的这场轩然大波，才宣告平息。

小人之智厚黑心术三十二：设置圈套

——制造陷阱，诱人入套是小人在打击异己时经常使用的一种较毒的方法。一旦落入小人设置好的陷阱，钻进圈套，就会被牢牢地套住，就算有天大的本领也无济于事了。

制造陷阱，诱人入套是小人在打击异己时经常使用的一种较毒的方法，一旦成功，往往能最大程度地达到目的，而他的异己一旦落入圈套，往往是毁灭性的灾难。制造陷阱的小人事先经过周密的安排、计划，给自己的异己挖好陷阱，设好圈套，之后，小人再想办法将异己引入陷阱之内、圈套之中，这样一来，异己就像凶猛的老虎失去锋利的牙齿一样，对小人没有一点反抗力量，只能任由小人宰割。一旦落入设置好的陷阱，钻进圈套，就会被小人牢牢地套住，就算他们有天大的本领也无济于事了。

◎ 李林甫巧设陷阱害同僚

小人天生就具备设置陷阱的本事，制造陷阱的小人总是事先经过周密的安排、计划，给自己的异己挖好陷阱，设好圈套，之后，小人再想办法将异己引人陷阱之内、圈套之中，这样一来，异己就像凶猛的老虎失去锋利的牙齿一样，对小人没有一点反抗力量，只能任由小人宰割。一旦落入设置好的陷阱，钻进圈套，就会被小人牢牢地套住，就算他们有天大的本领也无济于事了。

历史上素有“口蜜腹剑”、“笑面奸相”之称的李林甫，是一位嫉贤妒能、仇视美好的小人。李林甫任宰相期间，颇得唐玄宗的宠信，他在朝廷内外飞扬跋扈，肆意妄为，对于朝中文臣武将，他不仅对那些违忤自己的人进行凶狠的报复，对那些与自己相安无事却因品德高尚，才能超群而受到皇帝器重的人也不放过，必欲打击毁灭之而后快。李林甫的这种阴暗心理不是没有缘由的。他虽然当上了朝廷的宰相，但他却深知自己并非纯粹凭才能走到这一步的，面对那些德才皆备、器宇轩昂的正义之士，他常常因自己的才能低下而发自内心的自惭形秽。这种卑鄙阴暗心理助长了他巧施阴谋、布设陷阱的“智慧”，使众多贤能饮恨而去；兵部侍郎卢绚便是其中一位。

卢绚修养较高，风度清雅，仪态大方，处世缜密，很受同僚的尊重。他深知李林甫为人，平日里只是敬而远之，既不亲近也不得罪，从不指望进入李林甫的圈子，只求能够相安无事，凭自己的能力做好本职事务，不负天子之所任，百姓之所望。但他哪里知道，像他这样的高洁之士是无法在奸臣当道的污浊官场中生存下去的，不久就有贬谪的命运等待着他。

事情的原委是卢绚本人无论如何也料想不到的。

这年三月，唐玄宗见春色正好，兴致大增，携皇后妃子登上勤政楼，垂帘观看乐舞。正看得入神，猛然发现有一位官员提鞭按辔从楼下穿过，真正是生得仪表堂堂，一举一动都透着儒雅和潇洒。唐玄宗自己生得相貌英俊，因此也特别喜欢仪表雅美的臣僚，这经过的官员让他不禁想起从前被贬出京的爱臣

张九龄，而且觉得比张九龄还要更有风度，想到这里唐玄宗禁不住脱口赞道："真乃伟丈夫也！"

当时，唐玄宗虽被此人的风度才俊所动，但也不过是偶感一时而已，很快就忘记了。哪知，说者无心，听者有意，这一幕竟被玄宗身边的一个小太监注意到了。这小太监曾受过李林甫的贿赂，被李专门安插在皇帝身边作耳目，留心着皇帝的一举一动，随时向李报告。于是，这件事很快被李林甫知道了。

经过询问，李林甫知道这位深得皇帝赞美的过路官员正是兵部侍郎卢绚，他的眉头紧皱起来：卢绚此次被圣上看中，今后是否会擢升高位乃至威胁到我呢？想着想着，卢绚那张俊朗儒雅的面孔就在他脑海浮现出来，一种强烈的嫉妒心理使李林甫怒火中烧，咬牙切齿。很快，李林甫就想出了将卢绚逐出京城的办法。

李林甫命人找来卢绚的儿子，告诉他圣上准备让他父亲迁往交州、广州一带为官。卢绚之子一听父亲要被贬至这么边远的地方，心里很是吃惊，不禁面露难色。李林甫见状，就又假意说，念在卢绚平日勤勉的份上，他可以代为周旋，但至多也只能作个无职权的东宫属官。卢绚之子想这总比被迁往边疆做官要好，于是回去跟父亲说了。

卢绚害怕被任命到交州、广州一带边远地区任职，只好听从李林甫的"指点"，上书奏言自己年老，不堪重用。结果被罢免兵部侍郎之职，出任华州刺史。卢约到任不久，李林甫又诬其借口有疾而不理政事。玄宗对他的好印象一下子抹煞了，改授为太子员外詹事。卢绚就是这样让李林甫给玩了。

原中书侍郎严挺之，早年被李林甫排挤出京城。后来，唐玄宗想起他，问李林甫："严挺之现在在哪儿？此人可用。"李林甫当晚把严挺之的弟严损之召到府中"叙旧"，虚伪地以老朋友自居，说："当授子员外郎。"李林甫又进一步套近乎说："皇上对你哥哥很关心，须作一计，入城而见，当有大用。"并教严损之为其写一状纸，以身不好为名，请入京就医。

严损之不知是计，反倒心怀感激，一切照办。李林甫拿着严损之写的状纸，面奏玄宗说："严挺之年事已高，近患风

疾，急需辞官就医”。玄宗听后，叹息良久，只好令严挺之到东京养病去了。一起被安排去东京“养疾”的还有李林甫憎恨的汴州刺史齐瀚。

李适之和李林甫共同辅政。李林甫总想把他排挤掉，机会终于来了。唐玄宗荒于酒色，穷奢极欲，弄得国库日见空虚，满朝文武都很着急，日夜思谋开源节流之计。最后，皇上也感觉到了财政威胁，下诏让两位宰相想办法。

形势所迫，二人都很着急。但李林甫最关心的却是如何斗倒政敌，独揽大权。看着李适之像热锅上的蚂蚁，李林甫生出一条毒计来。

散朝之后，二人闲扯，李林甫装作无意中说出华山藏金的消息。他看到李适之眼睛一亮，知道目的达到了，便岔开话题说别的。

李适之果然中计，忙不迭回家，洗手磨墨写起奏章来，陈述了一番开采华山金矿、以应国库急用的主张。

唐玄宗见到奏章大喜，忙召李林甫来商议定夺。李林甫看了奏章，装出欲言又止的样子："这个——"玄宗急催："有话快讲！"李林甫压住了声音装作神秘地说："华山有金谁不知？

只是这华山是皇家龙脉所在，一旦开矿破了风水，国祚难测，那——"

"噢，"玄宗听罢一激灵，"是这样"。既而点头沉思。那时，风水之说正盛行，认为风水龙脉可泽及子孙，保佑国运。而今听得李适之出了这样的馊主意，玄宗心中当然不高兴。李林甫见有机可乘，忙说："听人讲，李适之常在背后议论皇上的生活末节，颇有微辞，说不定，这个开矿破风水的主意是他有意——""别说了！"玄宗心烦意乱，拂袖到后宫去了。李林甫见目的达到，心中暗喜，点着头走了。

自此，玄宗见了李适之就觉得不顺眼，最后，找了个过错，把他革职了。朝廷实权，便落在了李林甫手中。

◎ 赵高设套李斯钻

早在秦朝，小人赵高就成功演练过一次下套儿让李斯钻的

小把戏。

赵高、李斯合伙矫诏，逼死秦始皇长子扶苏，立胡亥为帝，而后，赵高又设了一个“圈套”陷害丞相李斯。

赵高依仗二世对他的宠信，肆无忌惮，任意妄为。为报私仇，他大开杀戒，干了不少坏事。但又害怕大臣人朝上奏时揭他的老底，因此总是想方设法捂住盖子。

有一天，赵高对二世说：“先帝君临天下日久，故群臣不敢为非作歹，邪说蛊惑。天子之所以尊贵，有威权，是因为群臣只闻其声，不见其面，故自称为‘朕’。何况陛下正当年轻，刚刚即位，不一定对每件事都了如指掌，万一在朝廷上措置不当，给大臣留下话柄，这不是昭示神明于天下的好办法。不如深居宫中，同熟悉法律的近臣及侍中，一起处理政务，事情就有了缓冲的余地。这样一来，大臣就不敢上奏没有把握的事，天下的人都会称颂陛下是圣明的君主。”

二世中了赵高的圈套，便不再上朝而见大臣，整日泡在禁中。国家所有的重大事情，都由赵高出面裁定。

赵高风闻李斯对此有烦言，就去找李斯说：“当今，关东盗贼出没，可是皇上却拼命征发百姓摇役，修建阿房宫，聚敛狗马一类无用的东西，供他玩耍取乐。我想去规劝皇上，无奈人微言轻，不一定起作用。这正是你丞相应该做的事．你怎不挺身而出劝谏皇上呢?”

赵高在编筐，让李斯往里钻。李斯傻狗不识臭，真就顺他的道儿来了。

李斯说：“事情确实如此，我早就憋不住想说了。怎奈现在皇上不坐朝廷，深居简出，我想说的话，无法传达上去，想直接见皇上，又找不到机会。”赵高说；“丞相可以进谏，我乘皇上有空的时候告诉你。”

于是，赵高趁二世正饮酒取乐，嫔妃在跟前侍候的时候，让人告诉李斯：“皇上现在没事，可以前来上奏。”李斯信以为真，来到内宫门前要求见皇上，如此者多次。

二世极为扫兴，大怒道：“我平常闲着的时候，丞相不

来。现在我正饮酒取乐，他就凑热闹来找我上奏事情，这不是嫌我年轻而瞧不起我吗？”

赵高趁机烧火说：“若是这样，事情就严重啦！沙丘之谋，丞相曾插过手。如今陛下已立为皇帝，而丞相地位没有提高，他这样做的弦外之音，是想裂土而王，与陛下分庭抗礼啦。如果陛下不问臣，臣是不敢说这些话的。事情联系起来看就更说明问题。丞相的长子李由是三川郡的太守，楚国的盗贼陈胜等人，都是丞相老家邻县的人，因此之故，楚国盗贼横行，到处抢掠，路过三川郡，太守不肯派兵出击，这不是公然怂恿吗？我还听说，他们之间有书信往来，勾勾搭搭，不过还没有掌握确凿的证据，因此没敢报告皇上。况且，丞相身居外朝，他的权力实际比陛下大，这不是大权旁落吗？”

二世认为赵高分析得头头是道，说到自己的心坎上了。因此，准备拘捕李斯，又恐怕把握不大，打草惊蛇，便先派人调查三川太守与盗贼陈胜相互勾结的证据。

对赵高在皇上面前打他的报告，李斯已有耳闻。但李斯也不是省油的灯。他要面见皇上。这时二世正在甘泉宫，观赏摔跤比赛。他就上书揭发赵高的罪过说：“臣听说过，大臣怀疑君主，没有不危害国家的，妻妾怀疑丈夫，没有不危害家庭的。今有大臣专断朝政，说一不二，无异于陛下，这太不正常了。从前，田常做齐简公的臣，他的爵位与公室相敌，私家财富与公家均等，布惠施德，下得百姓欢心，上得群臣拥护，最终杀死齐简公，取齐而代之。这是天下尽人皆知的事。今日赵高心怀不轨，阴谋篡权，就像田氏对于齐国一样。陛下不早做打算，臣恐怕他要造反添乱。”

二世听不进去，说：“你说了些什么呀？乱七八糟的。赵高原本是个宦官，但他安守本分，不姿意妄为，不因形势危急而变心，洁身自好，一步一个脚印，他忠于朝廷，信守职责，朕确实认为他是一个不可多得的人才，可你却无端怀疑他，是何道理呢？何况朕小时候失去先人，无知无识，不知道如何治理百姓，而你又年老体衰，恐怕要不久于人世了。朕不依靠赵君，让我依靠谁呢？而且赵君为人精明强干，对下熟知人情，

对上能合朕意，请君不要疑心重重。”

李斯仍不死心，说：“赵高是个下流坯子，什么都不懂，贪得无厌，利欲熏心，永远不会满足，所以臣认为他是个危险人物。”

二世一看两人闹得不可开交，怕李斯杀害赵高，就私下传话给赵高，让他防备着点儿。赵高说：“丞相怕的就是我赵高，赵高一死，丞相就要上演田氏代齐的闹剧了。”

由于二世深居禁中，大臣很少得见龙颜。其时，反抗越来越多，发关中兵前去镇压也制止不住，像割韭菜似的，一茬接一茬，割而复生。右丞相冯去疾、左丞相李斯、将军冯劫进谏说：“关东盗贼蜂起，朝廷发兵弹压，杀伤甚多，但还是不能平息。盗贼多，是因为戍守、漕运、转作太劳苦、赋税太重的缘故。请暂且停止阿房宫的修建，减少四边的戍守、转作。”

二世不以为然，说：“所有贵有天下的人，无不穷奢极欲，尽情享乐，只要君主手握大权，严明法律，下边就不敢胡作非为……今朕即位二年之间，盗贼四起，你们镇压不住，又妄想废弃先帝之所作所为，是对上无以报答先帝，其次不能为朕尽忠竭力，为何还要占着茅坑不拉屎？”

于是，二世叫人把冯去疾、李斯、冯劫统统抓起来，投入监狱。冯去疾、冯劫知道消息后说：“士可杀，不可辱。”自杀身死。

二世把李斯交赵高审问定罪。赵高责问李斯与儿子李由谋反的罪状，并把李斯的宗族宾客全部抓捕。赵高拷打李斯，鞭笞像雨点般落下，李斯不胜痛楚，屈打成招。李斯原以为不致被处死，他自负能言善辩，劳苦功高，自己确实没有造反的心，找机会上书自述衷曲，方一二世醒悟就能得到赦免。便在狱中上书二世说：“臣作为丞相治理百姓，已三十余年了。在秦国土地还很狭小，地不过千里，兵不过数万时，臣竭尽微薄之材，谨守法令，暗派谋臣，资助以金玉，使他游说诸侯，同时在背地里整军经武，布施教化，提拔斗士，尊重功臣，增加俸禄，故终能威胁韩国，削弱赵国，攻破燕国、赵国，踏平齐国、楚国，最后兼并六国，立秦王为天子。全国平定后，又驱逐北边的胡人、貉人，南边平定百越，以显示秦朝的强大。在国内，统一度量衡，改定文字，公布

于天下，树立秦朝的威望。如果这些算是罪过的话，那么臣死几个来回啦。幸好先帝能尽臣之所能，所以才有今天，万望陛下明察！”奏书呈上，落在赵高手中。赵高指使狱吏扔在一边，说：“囚犯无权上书！”压下不报。

赵高暗派宾客十余人冒充为御史、谒者、侍中，再次开庭审判李斯。李斯仍然坚持原诉，赵高则派人再次拷打他。后来二世派人复查李斯的案子，李斯以为与以前一样，说了也没用，只好违心服罪。

二世高兴地说：“没有赵君，差点让丞相把我卖了。”这时，二世所派调查三川太守李由案子的使者回来，知道李由已被楚将项梁击杀，不了了之。

二世二年七月，经过严刑拷打，定李斯为腰斩罪，弃市咸阳。李斯步出监狱，回头看一眼同被五花大绑、共赴刑场的二儿子说：“我想与你再次牵着黄犬，一同走出上蔡（李斯的老家）东门去追赶狡兔，这已是不可能的啦！”于是，父子俩相对而哭，令人心酸。李斯被满门抄斩于咸阳市上。

◎ 武惠妃毒计废太子

开元三年，唐玄宗立次子瑛为太子，太子的母亲为赵丽妃，原来很受玄宗宠爱，所以瑛才能被立为太子，可是后来，赵丽妃受宠的局面发生了改变，武惠妃开始受宠，并且为玄宗生下了寿王李瑁。唐玄宗对太子瑛的宠爱不可避免地转移到寿王李瑁身上。李瑛对此是敢怒不敢言，只有，忍气吞声，小心行事，但是，工于心计的武惠妃却不想安安稳稳过日子，她要废掉太子瑛，立自己的儿子李瑁为太子，这样，她以后就是皇太后了。为了达到这样的目的，武惠妃一直在想着办法，终于有一天，她想出了一条妙计。

这一天，武惠妃召见太子李瑛、鄂王李瑶和光王李琚，三人来到后恭立一旁，这时武惠妃语气温和地让三人坐下，关切地问起他们的生活起居来。

过了一会儿，惠妃忽然煞有介事地说：“太子可听说过盗

贼进入宫中的事？”

太子瑛一惊，连说不知，李瑶和李琚也连连摇头。

武惠妃接着说：“这么大的事你们怎么都没听说过？那天圣上看戏时，有盗贼神不知鬼不觉地偷走了准备赐给表演者的锦绣衣服，险些惊了大驾，我有一个装蟋蟀的小金笼子，是皇上赐的，前几天也找不见了。”

太子瑛问道：“盗贼有这么大的胆子，敢到宫中行窃？”

武惠妃危言耸听地说：“丢几件东西也不算什么，关键是宫中的安全，太子殿下是大唐的未来，二王也身负重任，为了慎重起见，最好要有些防护，若出了意外可就不堪设想了。我虽然不是你们的亲生母亲，可心里时刻挂念着你们啊！”说到这里，她满面忧愁，眼泪在眼眶中打着转。

太子瑛并不相信惠妃的话，但他想到自己身为太子，肯定有许多人对此位虎视眈眈，不要说有盗贼，即使没有盗贼，加强防备也是十分必要的。想到这里，他和二王谢过惠妃便回东宫去了。

此后，太子李瑛和李瑶、李琚果真加强了防范。他们穿上了甲衣，增加了随从，好像在时刻警惕着意外事情的发生。

这一切，早就有人报告给了武惠妃，于是武惠妃向唐玄宗状告太子和二王，说他们披甲入宫，欲有异图。

唐玄宗听说十分震惊，他不相信太子和二王会做出大逆不道的事来，武惠妃见唐玄宗不信，便说：“陛下如果不信，可派人暗中察看，真伪自明。”

为了弄清事实真相，唐玄宗决定派心腹太监暗中跟踪察看，结果自然如惠妃所言。唐玄宗听了太监的汇报后大为震怒，大骂太子和二王，说他们不忠不孝，狼子野心，后来，经过一番思想斗争，终于下了一道御旨，将太子瑛、鄂王瑶和光王琚废为庶人。

这道无情的诏书一宣布，太子瑛、鄂王瑶和光王琚才知自己中了武惠妃的奸计，可是他们对于自己身遭诬陷之事有口难辩，只得又气又恨地接受了这一残酷的事实。

■ 小人之智厚黑心术三十三：小忠大奸

小人惯于在小事情上忠心耿耿，一旦手握大权，就原形毕露，立小忠而售大不忠；小事上沽名钓誉，讲求信用，但大事临头却大展阴谋诡计，奸诈无比，效小信以成大不信；在生活方面把皇帝照顾得好好的，在国事上却施展阴谋诡计，祸害社会。

◎ 生活上对上司体贴入微，事务上对上司百般蒙蔽

小人最精于在小事情上对主子忠心耿耿，一旦手握大权，

就原形毕露。生活在皇帝身边的小人，往往通过在生活方面把皇帝照顾得好好的，进而在国事上施展阴谋诡计，祸害社会。

明英宗正统十四年（公元1449年），一个仲夏的夜晚，皇宫大内仙乐飘缈、花影绰约，一片歌舞升平的景象。年轻的英宗皇帝正手把金爵、双眼迷离地观赏着宫女们宛妙的舞姿，良辰美景、花好月圆，英宗深深地沉醉着。回想起即位之时，年仅九岁，正是天真烂漫的童年，正该满宫里跑着玩，却被众人摆布着，当作偶像供奉起来，还教他说些莫名其妙的话，尽让他做不喜欢的事，那时觉得当皇上真是一种痛苦。近几年来，随着年龄的增长，英宗逐渐体会出当皇上的乐趣了，整天前呼后拥，美人环绕；为所欲为，及时行乐；国事有王振代管，奏折有王振代批，自己一点儿心都不必操，乐得做一个神仙天子。想到此，英宗将目光投向身边的王振，这位教自己识字，伴自己长大，替自己分忧解难，对自己忠心耿耿的老太监，是最值得自己信赖的人。英宗突然感到一种从未有过的满足与惬意。

正在这时，传来一阵喧哗声，英宗向王振递了个眼色，王振刚要出去看看是怎么回事，一个声音高喊道："有急务须面奏圣上！"英宗顿觉扫兴，命王振出去处理。可是，那个人却擅自闯入，跪倒在英宗面前事奏说："边地告急。蒙古人犯我边境，我军抗敌不利，北部军事重镇大同受到严重威胁，请求朝廷速派兵救援。"英宗一听，怒气全消，惊得目瞪口呆。这真如晴天霹雳，脆弱的英宗简直受不住这个打击，他又把目光投向王振，求援似地看着他。

其实，王振心里比谁都清楚蒙古人为什么入侵。

在明成祖永乐年间逐渐强盛起来的蒙古人，当时又称作瓦剌人，与北方各族联合，不断在边境挑起事端。王振听说蒙古草原出骏马，便指使他的心腹，镇守大同的太监郭敬，每年制造大量的箭矢，供给蒙古人侵略、扩张之用，并索取蒙古良马做为回报。王振暗地里与蒙古人打得火热；出于私情，在与蒙古人的国事交往中，他对蒙古贡使给予最惠待遇，加礼优待。明朝外交制度规

定：蒙古每年到京来的贡使人数不得超过五十人。而蒙古人为了多得赏赐，每年都多派贡使入京；王振只要蒙古人多给好处，也就睁一只眼闭一只眼，不在乎国家财物的流失，法规被破坏。正统十四年，蒙古竟派了两千人组成的使团赴京，还嫌不足，在上报人数时又多报了一千人，想冒领三千人的赏物。这次，王振因为蒙古人送给他的礼物不满意，坚决不允许蒙古人占便宜，他指示部下按贡使的实际人数发给赏物，并拚命压低蒙古贡马的价格，仅付给应付钱款的五分之一。蒙古贡使又恼又羞，回去向太师也先诉委屈。也先听了，勃然大怒，决意报复，便纠集诸部，招募了两万骑兵，亲自挂帅，举兵南犯。

蒙古人本来就骁勇善战，此次更是兵精马壮，士气高涨，不几日，蒙古兵长驱直人，勇不可挡，明朝边防军节节败退，北部军事重镇大同成为虎口之食，于是边报频传，连连告急。

王振为了掩饰自己的罪责，恨不能赶快平息这场战乱，但他对军事却一窍不通，异想天开地怂恿英宗御驾亲征，以天威震慑也先，迫敌退兵。英宗也认为自己是真龙天子，定能马到成功，便急于一显身手，他也不与朝臣商量，轻率地作出了决定，下旨诏示群臣。文武朝官听到御驾亲征的诏令，万分吃惊，其程度不亚于接到边地告急的情报。兵部尚书邝野、侍郎于谦及吏部尚书王直苦劝英宗千万不要亲自率兵出征，其言发自肺腑，入情入理，陈述道：“天气炎热，旱气未回，青草供应不足，水泉犹塞，人畜所需，确有困难。况车驾远行，四方急奏，不能既达。其他不测之祸，难保必无。”请求英宗选派干将援救大同。可是，英宗谁的话都听不进去，只受王振一人蛊惑，当即下令：如有再进谏者，杀无赦！

第二天，英宗聚集了五十万人马，带着一百多名文武官员，仓促起程。

由于备战不足，指挥不利，明军在行进过程中几次出现严重失误，兵部尚书邝野被乱军挤下战马，跌成重伤；不少军士因粮饷供给跟不上活活饿死；加之不断传来前线战事不利的消

息，军心涣散、士气颓丧，随驾大臣几次恳请英宗回銮，都被王振阻止，他不仅当面辱骂劝驾的大臣，还罚他们跪在草地上“反省认错”。

到达大同后，听说周围有伏兵，贪生怕死的王振慌忙传令军队撤出大同，数十万人马争相撤退，军容大乱，自相践踏。也先乘机奋起追击。

王振开始命令军队向他的家乡蔚州撤退，他打算借此机会让英宗及文武官员看看他在家乡建造的富丽堂皇的宅院，炫耀一下自己的权势。走着走着，王振又后悔起来，他想到几十万兵马远道而来，又缺少粮草，到了蔚州，难保不拿他家庄田里的庄稼充饥。于是，他又改变命令，改道东行，急奔宣府。

王振把五十万大军呼来唤去，使兵士疲惫不堪，满腹怨言。更糟糕的是，贻误了军机，为敌人争取了时间，明军退至狼山，便被也先追上了。为了掩护英宗撤退，成国公朱勇率领三万勇士奋勇抗敌，不幸陷入重围，为国捐躯。

王振跟着英宗逃命，逃到离怀来县城约二十里的土木堡，王振突然发现载有自己私人财物的一千多辆军车尚未跟上来，为了不使自己搜刮来的东西受损失，他不顾皇上及数十万将士的安危，下令就地宿营。大臣们进言应该入城宿营，王振将意见压下不报英亲。

只一夜工夫，也先率兵逼近，控制了土木堡周围的交通要道，包围了英宗和明军。

土木堡地势较高，缺少水源，几十万明军饥渴难耐，咽喉冒火，士兵们怨声载道，骂不绝口。王振见局面有些失控，害怕有人拆穿他的底细，就严禁大臣们接近英宗，他和几个心腹寸步不离英宗左右，把英宗严严地蒙在鼓里。

蒙古兵发动了几次进攻，都被明军挡了回来，也先感到兵力有些不足，便使用计谋，打算智取。他派人前去讲和，走投无路的王振毫不怀疑此中有诈，当即满口答应。趁明军放松警惕之机，也先指挥蒙古骑兵杀人阵营，将明军杀得落花流水。

毫无准备的明军晕头转向，顷刻之间，数十万大军全线崩溃，个个抱头鼠窜，哭爹叫娘，争相逃命，又有许多人互相践踏而死。半数以上的将士死在乱营之中，剩余的二十几万人马连同作战物资、武器装备，统统成为也先的俘虏和战利品。

眼见几十万大军毁于一旦，英宗及随行的文武官员失声痛苦，英宗护卫将军樊忠怒火中烧，一手揪住祸首王振，抡起铁瓜锤，狠命向王振头上砸去，顿时砸得脑浆迸裂，结果了王振罪恶的性命。王振罪有应得，一生害人也为自己所害，但是，那些无辜的死难者却无法起死回生了。

战场的情况万分危急，英宗在卫士的护卫下几次想冲出重围，都没有成功，英宗绝望之下，索性下马，面南而坐，准备束手就擒。

土木堡之战，明朝五十万精兵烟消云散，从征的一百多名文武朝臣几乎全部战死沙场，英宗皇帝也被蒙古人生擒活捉，这是有明以来的奇耻大辱。造成这一切局面的，就是表小忠售大奸的太监王振。

◎“忠心耿耿”地欺骗上司

这种小人善于揣摩上司的意图，不管上司的决策如何错误，只要与我有利，便积极支持，马上落实，看似对上司忠心耿耿，实质上最后把上司推向灭亡。

唐朝时，对官员的选任有很严格的程序，就是科举得中，还要经过吏部考选。李林甫钻营当上了吏部侍郎，掌握选考官吏的大权。不久，就干出了一件巴结权贵，捞取政治资本，表面装得正直不阿，暗地里作奸诈的事来。

吏部每年考选官吏，放榜公布。一次，在放榜前，玄宗的弟弟宁王，暗地里拿给李林甫一个十人的名单，要他以优等列榜首放官。在选官中走后门，当时也是严禁的。李林甫看到勾结宁王的机会来了。他接过名单，心里高兴，脸上装作为难的

样子，说："王爷一定知道这事不好办，何况一下子开出十个人来！"他心里说："别说十人，二十个人我也给你办。"不等宁王有什么表示，李马上说："王爷把这件事交给我，说明王爷信任我。王爷是皇家，为皇家办事，还能怕担责任？"这一番话，当然让宁王高兴，在他那尊贵的脸上，对李林甫显出抚慰的神色。李林甫又从这种神色中盘算出另一个主意。"王爷，就这样吧！为了维护朝廷的法纪，也压压别人借机行私，请你允许我从这十人中任挑出一人，当众驳回，留到下次列为榜首，举荐个好任所。"李林甫在这般说时，把内心的奸诈全隐起来，表现出的是一副忠诚、恭顺、干练的模样。宁王心里自然高兴了，真把李林甫看成是忠心为朝廷办事，又能干的人，便大加赞赏。

出榜那天，李林甫当众说："某人托宁王说情，这是败坏朝廷选官，不能容忍！此人不能选。"话一落音，人人吐舌，相互传说："李吏部，连宁王情面都敢驳回，真是正直清明。"更有人说："他这官当得真硬，一定深受皇上宠幸，不然，能有这胆子？"这事传到玄宗耳中，龙颜大悦，心里说："朝中有这样的大臣，一定要重用。"李林甫这种以小忠掩盖大奸的伎俩，既徇情枉法，又能隐奸伪忠；既镇服了朝野，又讨得了宁王和玄宗的欢心。

另一个小忠大奸的典型是宋朝奸臣汪伯颜。

汪伯颜，字廷俊，徽州祁门（今属安徽）人，进士出身。因向朝廷献河北边防十策，以直龙图阁的身份知相州（今河南安阳）。

某一年的十一月，金国因垂涎河北三镇的土地，向宋廷提出以康王赵构为人质进行议和。十九岁的康王赵构奉旨离京北行，一行人来到磁州（今河北磁县），见到磁州守臣宗泽。宗泽以为金人一向言而无信，诡计多端，只怕康王到了金国，金人又生出什么新的伎俩，造成不测。因此竭力劝止康王继续北行，请他暂留磁州。当时金人充斥四野，每日都有数百名甲兵

来到城下，康王所在也常能看见金人的踪迹，赵构因此对出使金国心存畏惧。这时汪伯彦也送来帛书，请康王回到相州，并亲率部众一路风尘仆仆远道相迎。赵构十分感动，当场许诺：“他日小王得见圣上，一定会首先荐公为京兆。”这一句话便奠定了汪伯颜日后受恩得宠、青云直上的锦绣前程。

再说京城汴梁，金兵的侵袭搔扰更加变本加厉，日胜一日。钦宗无奈，命使臣来到相州面见康王赵构，封其为河北兵马大元帅，陈亨伯为元帅。赵构赶快践其诺言，让汪伯彦与宗泽同为副元帅，然后与众人商议大军去处。众人意见纷纭，各执一端。有人以为应向北挺进，向金兵决战，有人以为应退至江南，以求保全。赵构当然很害怕打仗，不愿向北挺进。汪伯颜窥破了赵构的心思，就说：“非出北门济子城不可。”此计正中赵构下怀，他高兴地说：“廷俊之言有理。”于是引兵渡河，由郓州、济州到南京。康王又上奏钦宗请封汪伯彦为集英殿修撰。

这时钦宗又下诏书与赵构，说金人正准备与宋朝议和通好，康王将兵在外不要轻举妄动。汪伯彦对赵构表示应严格恪守皇帝谕旨。宗泽却一针见血地指出：“金人狂谲不可信，表面求议和通好，实则想施缓兵之计。如果我们相信金人之言，那么日后悔之晚矣。我以为应及时进兵。”汪伯彦觉得宗泽总与自己的意见相左，对自己今后的晋升是很大威胁，应该把他赶离康王左右，才能使他不再干预朝政。于是对康王说：“宗泽英勇善战，可命他领一支人马到开德、卫南一带作战，保卫康王安危。”

这样宗泽便离开了元帅府。康王将黄潜善召到身边，任为副元帅，大军安然不动，静观其变。谁知不久传来消息，金兵攻破京城，徽、钦二帝被俘，张邦昌僭位代主。赵构闻听一时哭得涕泣滂沱。

建炎元年（公元 1127 年），赵构在南京登基称帝，即宋高宗。主子当了皇帝，汪伯彦又摇身一变为知枢密院事，不久再拜右仆射。

高宗初登帝位，无疑给中原百姓和许多爱国将领士兵带来了一线中兴的希望，于是万众瞩目，希望高宗能不孚于民望，抗金卫国，收复中原，请归二帝。高宗自己也一度雄心勃勃、跃跃欲试。汪伯彦与黄潜善之流却十分恐惧，一旦主战派占了上风，朝廷中将很难有自己的立足之地。到那时，无权无位，何得专权自恣、为所欲为。他抓住高宗也有些害怕请还二帝后自己当不了皇帝的心理，极力怂恿议和。他和黄潜善狼狈为奸，开始对主战派的中坚人物进行迫害和排挤。

他们第一个要挤出朝廷的当然是右丞相李纲。李纲一向以驱除金敌为己任。徽宗宣和七年（公元 1125 年），金兵败盟城下，他曾刺臂写血书上疏，请徽宗禅位太子，以号召天下。钦宗即位以后，他也坚决主战，反对迁都。并以尚书右丞为亲征行营使，积极备战，逼使金军撤退。高宗称帝，他再上奏议国、议巡幸、议僭逆、议伪命、议战、议守等十议，主张迁都关中，以示不放故都，从而使天下归心；并要求铲除汪伯彦、黄潜善等奸佞，处死张邦昌，以振民心士气。这一系列主张直接或间接地威胁着汪伯彦的个人利益，使他寝食难安。他决定先在皇帝身上找到突破口，于是先迎合高宗惧敌的心理，力主南迁，驳斥李纲建都关中的主张是要把皇帝置于险境，不为天下黎民着想，高宗深以为是，从此对李纲心怀异意。把握住了皇帝的心思，他又开始一心一意寻找李纲的过失。

这时李纲上疏高宗，请求朝廷派命官招抚失地的百姓和一些自发组织的抗金队伍，从而扩大抗金的战斗力，并举荐张所为河北招抚使，王奕为河东经制使，傅亮副之。汪伯彦赶快和黄潜善密谋，借此机会弹劾李纲。他们先指使党羽陷害张所，又诬告傅亮不立刻渡河无故逗留，贻误军机。李纲看出两人“醉翁之意不在酒”，就向高宗申述：“设置招抚司、经制使是臣向陛下建议的。张所、傅亮也是臣所举荐。而汪伯彦、黄潜善凭空诬陷张所、傅亮，分明是指斥臣。臣常以靖康年间大臣失和、朝无定策，以至国败家亡为鉴，遇事先与汪伯彦、黄潜善先议而后决。二人反与臣相逆，臣举足无地，肯请致仕归

田。”高宗向来耳软心活，听了李纲的话也不知如何是好，又与汪伯颜等二人商议。汪伯彦与黄潜善又攻击李纲招兵买马，心存不轨，应早去为快，高宗终于坚信不疑，一举罢免了李纲。一时天下大悲而汪黄二人独喜。

赶走了李纲，拔除了汪伯彦的一个眼中钉，他又把目光投到老元帅宗泽的身上。前面已经说过，汪伯彦曾设计将宗泽赶离了赵构左右。赵构称帝以后，宗泽以为中兴有望，激动得老泪纵横，他昼驰夜奔赶到南京，满怀热忱地向高宗陈述兴国复帮的大计。汪伯彦唯恐高宗为之心动，立刻和黄潜善巧言游说，百般污蔑，然后劝高宗封宗泽为龙图阁学士出知襄阳，明升暗降，再次把他赶离赵构身边。

不久宗泽又上疏高宗，请求高宗明察是非，罢黜奸党，勤政保民，中兴王室。汪伯彦与黄潜善十分惶恐，觉得不除宗泽永无宁日，他们加紧谋划，说宗泽功高盖主，不可重用，否则蛊惑民心，预谋反叛，则朝廷难以收拾。还派人暗中监视宗泽的行为，利用职权扣押宗泽的奏折，使这位老英雄报国无门，请缨无路，以至忧愤成疾，最终含恨九泉。

李纲被罢，宗泽又去。汪伯彦更加无所顾忌地和黄潜善一道误国专权。继而，金人攻进陕西，东京、山东一带盗贼猖獗，天下一片混乱，汪伯彦和黄潜善却粉饰太平、匿而不报。高宗被蒙在鼓里，兀自逍遥取乐。

建炎九年（公元 1139 年），汪伯彦出知宣州，临行前与高宗话别，这时高宗对秦桧说：“伯彦是便令之官，免不了众说纷纭。”过了一会儿，他又补充说：“伯彦是朕未登基时的旧僚。想那汉朝的高祖刘邦、光武帝刘秀都不能忘却丰沛与南阳的故交，这本是人之常情，朕又岂能免过?”说罢又做出一副一往情深的样子暗自伤神。汪伯彦感念龙恩，唏嘘不止。后来他又向高宗献他所著的《中兴日历》五卷，被拜为检校少傅、保信军节度使。一直到死，都深得高宗宠信，而高宗却不能醒悟，正是这样一位“忠心耿耿”的故人像一只蚂蚁一样一点点毁溃着大宋的千里之堤，从而加速了它终将塌倒的日程。

■ 小人之智厚黑心术三十四：色仁行违

小人一般表面上和蔼可亲，仁爱义气，实际上男盗女娼，惯搞小动作，使绊子，构害别人，貌厉而内荏，色仁而行违，弄虚作假、欺上瞒下。

◎ 袁世凯大耍两面派

1898 年，以康有为、梁启超为首的维新派，在中国掀起轰轰烈烈的维新变法运动。他们的活动得到光绪帝的支持，但他是一个没有实权的皇帝，慈禧太后控制着朝政。光绪帝想借助变法来扩大自己的权力，巩固自己的统治地位，打击慈禧太后势力。作为慈禧太后，她当然感觉出自己权力受到威胁，所以对维新变法横加干涉。于是，这场变法运动实际上又变成了光绪帝与慈禧太后的权力之争。在这场争斗中，光绪帝感到自己的处境非常危险，因为用人权和兵权均掌握在慈禧的手中。为此光绪帝忧心忡忡，有一次他写信给维新派人士杨锐："我的皇位可能保不住。你们要想办法搭救。"维新派为此都很着急。

正在这时，荣禄手下的新建陆军首领袁世凯来到北京。袁世凯在康有为、梁启超宣传维新变法的活动中，明确表态支持维新变法活动。所以康有为曾经向光绪帝推荐过袁世凯，说他是个了解洋务又主张变法的新派军人，如果能把他拉过来，荣禄——慈禧太后的主要助手——的力量就小多了。光绪帝认为变法要成功，非有军人的支持不可，于是在北京召见了袁世凯，封给他侍郎的官衔，旨在拉拢袁世凯，为自己效力。

当时康有为等人也认为，要使变法成功，要解救皇帝，只有杀掉荣禄。而能够完成此事的人只有袁世凯。谭嗣同也认为可以用皇上的诏书来激发袁世凯的义愤促使他站到帝党一边来，以解燃眉之急。为解处于倒悬之命运，谭嗣同决定亲自去见袁世凯。

在北京法华寺的一间寓所里，谭嗣同深夜密访袁世凯。谭嗣同言辞急切，频频发问，似乎想通过应对的言辞尽快地把对方的心挖出来痛痛快快地看个透。而袁世凯则像早已揣摸到谭嗣同所想要的东西似的，顺着对方的意从容应对，契合得连一

点破绽也看不出。

谭嗣同问："你认为皇上是个怎样的人?"

袁世凯答："是旷代少有的好君主。"

谭嗣同问："天津阅兵的阴谋，你知道吗?"

袁世凯答："有所闻。"

见袁世凯的态度还挺忠实的，谭嗣同于是随即拿出皇上的密诏向袁世凯说："今日可以救我们圣主的，只有您了，您如果想救就救救他吧。"为了进一步考察对方，谭嗣同又用手抚着颈作杀头状说："如果你不想救，那么就请到颐和园去告发我把我杀了，这样你也可以获得富贵。"

袁世凯正色厉声说："你把我看成什么人了?圣主是我们所共同侍奉的主人，你和我都受过皇上不同一般的恩待，救护之责，不只是你，如果有什么要指教的话，我愿恭心听从。"

谭嗣同说："荣禄企图在天津阅兵的时候，依靠您、聂士成、董福祥的军队逼皇上退位。聂、董毫不足道，天下勇猛健武的只有您。如果事变发生，希望您以一军对付聂、董的两军，保护圣主，恢复大权，清君侧，肃朝廷，指挥若定，成就世代少有的功业。"

袁世凯答："皇上阅兵时如疾驰入我军营中，传杀奸贼的号令，那么我们一定跟从你们，竭死力以补救。"

谭嗣同问："荣禄待您很厚，您将怎样对付他呢?"

袁世凯笑而不答。

谭嗣同又用激将法说："荣禄本来就具有曹操、王莽那样的才能，是绝世之雄，你要对付他恐怕也不容易吧。"

袁世凯怒目而视说："如果皇上在我的军营里，那么杀荣禄就像条狗一样容易。"

见面初步交谈后，谭嗣同见袁世凯表示一定要杀荣禄，誓死保护皇上，忠于皇上，也深深地受到了感染，紧张焦虑的心情稍稍地松弛了下来，一线希望由然面生。谈话一改原先的咄咄逼人的气势，转以一种亲切的语气与袁世凯商量具体行动计

划。最后袁世凯说："现在军营中的弹药、枪枝都在荣禄手里，而营哨各官亦多属旧人。事情紧急，决策既已下定，我得赶紧回军营，更选将官，设法贮备弹药，以保证事情的成功。"

谭嗣同听后觉得在理，也连忙告辞，满怀喜悦地回去报信。可是，他没有预料到的是，充满杀气的魔鬼正在把魔爪向他们伸来。袁世凯刚才与他的谈话完全是在演戏，他与维新派根本上就不是一条船上的人。他以前参加维新活动，纯粹是进行政治投机，为以后人生仕途增加一条进退之路。

试想，如果维新派得势，凭他参加维新活动这一点，说什么他也不会吃亏的。如果维新派失败，那更不会损他一根毫毛。因为他暗里明里与荣禄、奕劻、李鸿章等来往密切，凭这他就可以轻而易举地抽出身来，甚或来一个反戈一击，立功进身就更容易了。

因此，平时袁世凯与这两派总是保持着亲近的关系，让他们都觉得自己是他们的人。光绪为了笼络他以为日后所用，在9月16日早晨把他召进宫见面，完了还命他为侍郎候补。袁世凯虽然高兴，但又害怕会引起顽固派的怀疑和愤恨。下午，他就急匆匆地去拜访兵部尚书刚毅，军机大臣、户部尚书王文韶和军机大臣、礼部尚书荣禄，小心翼翼地说自己"无功受赏，万不克称"，要上疏辞去侍郎职务。王文韶安慰地说这是皇上的特恩，"辞亦无益，反着痕迹"。至此，他的心才安定下来。17日早晨，他到颐和园向光绪谢恩，光绪又召见了他。可是，他前脚刚出来，后脚马上就又迈进了反对变法的奕劻的门槛，第二天又去了一次，并拜访了李鸿章。

经过三天的走访和观察，袁世凯终于探清了光绪不过是个傀儡，徒有虚名，没有一点实力，他所推行的变法必败无疑；而顽固派则拥有实权、兵力，并且坚决反对变法，打击维新派易如反掌。再说他自己也明白，自己手下只有七千兵力，而荣禄则掌握董、聂各军数万人，淮、练军几十营，京内尚有旗

兵，就算自己站在维新派一边，根本就不是他们的对手，杀荣禄谈何容易啊。经过这番考虑，他已经死心塌地地倒向了顽固派一边。但他很诡秘，不作声张，而是继续与维新派周旋，以便探到维新派更多的秘密，然后加以出卖，取得顽固派的信任，为以后升迁捞到好处。此时的袁世凯与两派保持的就再也不是对等的关系了。

而谭嗣同当然不知道了，此次来访却把维新派的真实意图及其处境全都和盘向他托出，这无异于向他提供机密情报。光绪帝和维新派的命运不是平安了而是更危急了，只是这一切都被温情脉脉地掩盖了起来。

送走谭嗣同时，袁世凯非常的客气和友好，再三表示同心协力，共救圣主。

到了傍晚，袁世凯就匆匆地赶回天津，直奔荣禄总督衙门告密，并造谣说维新派要把慈禧囚禁起来。荣禄听了不禁一惊，顾不了多说什么，连夜就将危急情形告知在京的慈禧。慈禧得知后，又气又恨，内心中早存的对光绪的不满急速升腾。于21日早晨，发动宫廷政变，宣布重新训政，囚禁光绪帝于南海之瀛台。瀛台四面环水，仅有一桥相通，派去的太监都是李莲英的爪牙，光绪不仅失去了一切自由，而且也被与外界完全隔绝了消息往来。25日，慈禧又宣布光绪有病，阴谋加以废除，另立皇帝。后来谭嗣同与侠士王五虽曾图谋救出，但没有成功。

24日慈禧又下令搜捕维新人士，京城一片恐怖。谭嗣同在救光绪失败后，日本人曾劝他逃跑，但他坚决不听，反而慷慨陈辞："各国变法，无不从流血而成，今中国未闻有变法而流血者，此国之所以不昌也，有之，请自嗣同始。"

维新派代表人物，除康有为、梁启超逃脱外，谭嗣同、林旭、康广仁、杨锐、刘光第、杨深秀全都被捕，并于28日被杀于北京菜市口。临刑前谭嗣同还大声高呼："有心杀贼，无力回天。死得其所，快哉快哉！"何等的悲壮。他们以自己的

满腔热血谱写了一曲深沉而又悲壮的历史挽歌。他们死得壮烈又死得悲哀。悲哀的是他们直至宫廷政变之后，才看出袁世凯的真面目。

与此成对照的是，袁世凯官运亨通。慈禧令将他所属的新军扩充为武卫中军，赏他在西苑门内骑马，升为工部右侍郎。

可接着不久，社会上就流行着这么一首新歌谣：六君子，头颅送，袁项城，顶子红，卖同党，邀奇功。康与梁，在梦中，不知他，是枭雄。

袁世凯听了不知有何感想。

变脸的小人惯会当面一套，背后一套；过河拆桥，不择手段。他们很懂得什么时候摇尾巴，什么时候摆架子；何时慈眉顺目，何时如同凶神恶煞一般。他们在你春风得意时，即使不久前还是“狗眼看人低”，马上便会趋炎附势，笑容堆面，而当你遭受挫折、风光尽失后，则会避而远之，满脸不屑的神气，甚至会落井下石。袁世凯这类奸雄式小人，为邀功请赏，飞黄腾达，更不惜让人掉脑袋。

◎ 安禄山明“装孙子”暗反叛

唐玄宗宠臣安禄山是柳城（今辽宁朝阳）“胡”人，由于英勇善战，逐渐做到高级将领。天宝元年，任平卢节度使，到天宝十年兼领平卢、范阳、河东三镇。他用欺骗、献媚、贿赂等手段逐渐取得了玄宗的信任。表面上对唐玄宗非常忠诚，实际上却野心勃勃，心怀觊觎，以图一逞。

为稳固和取得唐玄宗对自己的恩宠，安禄山心甘情愿地认了比自己小十几岁的杨贵妃为干妈。

杨贵妃，真名杨玉环，本是蜀州司户杨玄琰之女。开元二十三年册为武惠妃子寿王妃。玉环天姿国色，而且聪明伶俐，精心侍奉寿王，深得寿王宠爱。可是两年后，忽然一阵无情棒，打散了这对恩爱的鸳鸯。开元二十五年，玄宗最心爱的武

惠妃突然病逝，玄宗成天沉浸在悲痛和思念之中，而后宫数千，无一当意。这时有人向朝廷举荐寿王妃杨玉环，说她是绝世无双的美人。

玄宗假召寿王夫妇，见杨玉环的确美貌压群芳，顿时神情兴奋，一见痴情。玄宗先让杨玉环自己提出“乞为女官”，脱离寿王，居进太真宫，名号太真。玄宗常幸太真宫。

杨太真肌态丰艳，又通晓音律，善歌舞，常为玄宗献艺，迎合玄宗意愿，不过一年，受宠胜过惠妃。开始还没有正式封号，宫中称呼她“娘子”，但享受皇后待遇。次年八月，正式册封她为贵妃，并追赠其父杨玄琰为兵部尚书，以其叔父杨玄圭为光禄卿，从兄杨铦为殿中少监，杨锜为驸马都督。杨贵妃的三个姐姐分别进封韩国夫人、虢国夫人、秦国夫人。当时民间歌谣说：“生男勿喜，生女勿悲，君今看女作门楣。”杨贵妃一人给杨家全家男女老少带来莫大的荣耀！

好色的安禄山不仅急切想目睹贵妃的丰姿秀色，更想攀附这位能使玄宗着迷的杨贵妃。天宝六年他以新任御史大夫的身份进京谢恩，特意给贵妃娘娘准备了麝香、宝石、人参等当地名贵特产。其中还有一对能“说”会“唱”的玉白鹦鹉鸟，把它们放在金丝缕的笼子里，他企望这对爱物能被贵妃喜欢，也给自己带来艳福。

杨贵妃收到礼品和鹦鹉鸟，果然十分高兴。尤其是这对雪白的鹦鹉，学人言，知人意，非常讨人喜欢。贵妃通过高力士想正式见见这位献鸟的御史大夫安禄山。安禄山先到御花苑迎候，突然听到幽禁深处飘来清脆甜美的女儿声音。应声望去，一群天仙般的宫女，簇拥着一乘豪华精美的凤辇，缓缓而来。安禄山在高力士的示意下，趋步上前，扑通跪下：“臣拜见贵妃娘娘，万福。”贵妃说：“安大夫平身。”即令赐坐。安禄山方敢抬头仰望，二人双目对视，安禄山心里颤了一下：人说贵妃美貌举世无双，真是一点不假。他从来没有见过这样的美人，而且双目含情默默……真让他爱慕得魂不守舍。

话先从鹦鹉谈起。杨贵妃说：“这鸟能学人言，解人意，十分活跃，真是难得的一对上好的鸟。而且鸟中羽毛雪白确很稀少。安大夫是怎么得到的呀?”安禄山说：“臣去年领兵讨伐契丹、奚人的叛乱，返回营地，忽然发现一对雪白的鸟儿立于营帐，即令手下兵士捕捉，不得伤其一片羽毛。结果鸟儿没有飞，顺顺利利地得到了它们，好像是天赐给贵妃娘娘的爱物。”他百般讨好贵妃，贵妃也颇对他有好感，双方初次相见，好像很投缘份。

正值花枝招展年少青春的杨贵妃，生性爱少年，喜壮士，见眼前这位具有武将风度的安禄山，身体充壮，鼻准丰隆，眉宇透着英锐之气，与年过花甲的玄宗相比……她没敢往这里想下去。

一天，玄宗让人召安禄山来宫侍奉圣驾，贵妃和韩国夫人、虢国夫人、秦国夫人也都在场。安禄山趋步上前先冲着杨贵妃：“儿臣——臣，安禄山拜见贵妃娘娘!”娘儿，总是连在一起说。称贵妃“娘娘”，安禄山不觉失口带出了“儿臣”。一旁玄宗觉得新鲜，大笑起来，说：“无意吐真言。朕就成全你安禄山的心愿。就拜贵妃为娘。”杨家姐妹也在一旁喝彩、助兴。杨贵妃有点不好意思，自己还不足30岁，听说安禄山40多了，这怎么好以母子相称呢。但又一想，既然圣上主张，又是作长辈，也就应允了。安禄山受宠若惊，跪在贵妃面前，说：“儿，安禄山祝母妃福体万寿!”三拜。玄宗与贵妃坐在一起，笑着说：“禄山，你礼数行差了。欲拜母，须先拜父。”安禄山叩头奏道：“儿臣本胡人，遵胡俗，先母后父。”玄宗十分高兴，认这个胡儿作干儿子。并命杨贵妃的两个兄长和三个姐姐与安禄山叙兄弟，年长为姐、为兄，年少为妹、为弟。

安禄山好不得意，因为从今往后他便进人了玄宗最亲信的圈子里，是杨家兄弟姐妹的兄弟，更是贵妃和皇上的干儿子。这该是他第四次为人子了吧。

正月二十日，是安禄山生日。玄宗和贵妃以干爹干娘的身

份，特意为安禄山准备了一份丰厚的生日礼物。此外，玄宗还赐给上等酒馔和自己的衣袍等珍贵物品。杨氏兄弟姐妹也各自给这位新结拜的兄弟送了一份礼物，祝贺他的诞辰。第三天，安禄山进宫谢恩。先去宜春院给干爹玄宗谢恩。玄宗问："禄儿，生日过得高兴吧?"安禄山说："儿臣现四十有几，这次过生日令儿臣终生难忘。儿臣要殚心竭虑，不惜肝脑涂地来报答。"之后，便去叩见干娘杨贵妃。

安禄山来到贵妃宫中，见贵妃正在微酣半醉之中，便上前跪拜，说："孩儿禄山谢母妃娘娘大恩。"杨贵妃只听得"孩儿"、"母妃"的称呼，再看了看这位大腹便便、身材粗壮的北方汉子跪拜的窘态，实在忍不住笑，便有意戏弄他一番，说："禄儿，人家养了孩子，按规矩三朝就得洗儿。今日正好是你出生后的第三天，娘娘我今天要按规矩补行洗儿礼。"她乘着酒兴，唤来内监和宫女，令他们将安禄山的外衣脱下，象征性地往他身上浇洒几点水，然后用贵妃的锦绣床单作大襁褓，将安禄山全身包裹住，放在彩车上。贵妃和韩国夫人、虢国夫人、秦国夫人戏弄安禄山："禄儿，乖乖，禄儿，乖乖。"安禄山也装孩儿哭，逗得后宫一片喧笑声。玄宗听到热闹声，不甘寂寞，也来到贵妃宫中凑热闹，并学着他三位姨姐，拍了拍车上的三朝"婴儿"。安禄山睁眼一看是玄宗皇帝，吓得做了一个怪相。

玄宗、贵妃、三位夫人和所有在场的人都忘记了自己的身份，一个个捧腹大笑。玄宗当即赐给贵妃洗儿金银钱，并再次给了安禄山珍贵的纪念品。这场戏直闹到深夜，贵妃与玄宗兴致用尽方止。

从此，安禄山的声名在后宫流传。这为他出入宫禁创造了条件。他常常假借玄宗和贵妃之命，涉足后宫。安禄山与杨贵妃表面上以母子相称，贵妃口口声声"禄儿"，安禄山将"母妃娘娘"挂在嘴边，实际上彼此早已眉来眼去，非同寻常。安禄山有时陪贵妃同桌欢饮，你来我往，亲亲热热，难舍难

离。有时相聚到深夜，贵妃安排让安禄山在宫中宿寝，这是破先例的。不久，宫中便有人议论他们的关系。

但玄宗感到自从安禄山常来后宫，沉闷的宫闱比往常活跃多了，三位姨姐更显得精神，贵妃也笑得更美更甜了，自己倒感到乐在其中，根本没有去想贵妃与安禄山之间有什么离格之事。

其实，让安禄山出入宫禁，是玄宗的旨意。

玄宗视安禄山为支撑国家的台柱，惟恐他被人用毒酒、毒食毒死，每次上朝总是提醒他。后来干脆不让他到外面去酒食，特许他在宫中用餐。自然，杨贵妃的种种桃色传闻最引人视听。玄宗不会不有所耳闻，有时也产生丝丝怀疑。但高力士等一班掌管内宫的宦官，总是给玄宗皇帝灌迷魂药，极力否认流言，担保决无此类事情；玄宗从内心也不希望自己最亲信的人会干出对己不忠的事。因此，经高力士一番化解，不仅心中的疑云消释一净，而且更加亲信他了。

安禄山在范阳积极扩充势力，用失意的汉族文痞严庆、高尚做谋士；对投降或俘虏的兄弟民族战士进行抚慰，使其愿为之效死力。安禄山又挑选精锐 8000 人，作为其军队的主力。天宝十三年（公元 754 年），他为了收买人心，培植心腹，提拔奚、契丹、九姓、同罗等族升将军者 500 人，中郎将 2000 余人。第二年，又以胡将 32 人代替汉将。这样一来，其军队的将领基本上都是“胡”人了。他还积屯粮草，养战马数万匹，所统领的军队在数量上已超过了唐中央所在地的军队。

唐玄宗和杨国忠等沉溺在荒淫的酒色之中，歌舞升乎，毫无应变的准备。玄宗在腐朽的生活里到了迷不知返的程度。当时也有人提醒过玄宗，张九龄曾说，将来乱幽州者必此胡雏。安禄山犯了法，玄宗包庇他。张九龄反对，指出安禄山此人狼子野心，不杀必生后患，玄宗不听，反而提拔他，使他羽毛渐丰。玄宗的儿子李享也说安禄山必反，玄宗仍不信，被迷惑到如此地步。

天宝十四年（公元756年）十一月九日，安禄山在范阳起兵，发动叛乱。中原武备久弛，精兵猛将都放在东北、西北各镇。叛军兵锋所至，中原郡县毫无准备，大都望风而逃。安禄山率兵15万，尘灰蔽天，鼓噪震地。一路上几乎没有人敢抵抗。十二月初，叛军已在灵昌（今河南滑县西南）渡过了黄河。

安禄山叛乱的消息传到长安，玄宗还认为是谣言。得到确讯以后，满朝文武无不惊慌失措。唐玄宗指挥失误，叛军威逼潼关。唐玄宗只得委任了京城留守官吏，宣示御驾亲征，同贵妃姐妹、皇子皇孙、宫中近侍及朝中几个大臣，由禁军护从，悄然向西南而去，欲逃往蜀郡避难。当走到马嵬驿（今陕西兴平西）时，将士鼓噪，要消灭祸国殃民的杨家豪门。杨国忠被将士杀死。将士又要求杀贵妃以息天下怨，可怜“三千宠爱在一身”的杨贵妃，竟被缢杀于逃亡途中。十几天之后，长安陷落。皇太子李亨北上到了灵武（今宁夏灵武西南），即位称帝，是为唐肃宗。

◎ 危险的亲信

先秦时代，宋平公十分宠爱妃子弃，和她生下公子佐。公子佐长得十分难看，让人一看就产生反感，但其心地却异常善良，性情十分温和。相形之下，宋平公的太子痤虽然生得英俊，但心地却很凶狠，对待臣下态度比较粗暴。正因为兄弟之间性格的这种反差，使得朝中大臣都比较喜欢公子佐，而讨厌太子痤，这其中也包括左师、向戌等一些朝中举足轻重的人物。

朝臣对于太子痤的厌恶情绪很快被寺人（即当时的太监）伊戾察觉。伊戾是太子的内师，很受太子信任，但一方面太子虽然信任他，对他的态度却也时常粗暴，另一方而伊戾也很想创造机会谋取更大的权力，因此内心里逐渐滋长起废除太子的

念头。他希望利用向戌等大臣对于太子痤的厌恶情绪，设下陷阱废掉痤，改立公子佐为太子，这样事成之后他就是理所当然的有功之臣。

于是，伊戾和向戌等人暗中透风，彼此心中很快有了默契。

宋平公二十九年秋天，楚国使者到晋国访问，途经宋国。太子痤与这位使者是老朋友，因此向平公请求在郊外设宴招待楚使。平公答应了他的请求。这时候，寺人伊戾心中已有计策，就提出陪同太子一起前往，宋平公很奇怪，就问伊戾："你不是嫌太子有时对你不尊重吗?"伊戾装出严肃而又忠诚的样子，回答说："小人侍奉君子，受宠爱不敢亲近，受讨厌不敢远离，我侍奉太子哪里敢三心二意呢？陪同前去是我的职责。"这一番话不仅说服了宋平公，而且也让太子痤颇为感动，打消了对他的疑虑。于是伊戾就陪太子痤一同前往郊外。到了相会的地点，太子痤忙着招待宾客，伊戾就暗中让人挖了个坑，在坑内杀了使者，又把事先伪造好的盟书放在使者上面，使人看似盟誓的样子。把这一切都做好之后，伊戾马上驱车疾速返回国都，面对宋平公，诬告太子痤说："报告陛下，我随太子前往设宴地点，竟发现他早已和楚人勾搭成奸，准备犯上作乱，杀君自立。现在，他们已经歃血结盟啦!"平公开始有些不信，就说："他是太子，早晚要做国君的，怎么会杀我自立呢?"伊戾立即添油加醋地说："太子虽然年轻，但他早就想当国君，已经迫不及待啦!"平公于是派人前去查看，回来报告说确有此事，太子已和楚人结盟，此时已烂醉如泥。平公虽然生气，但还是不敢大意，于是又向宠信的大臣向戌等征求意见。向戌和伊戾早已心照不宣，于是不失时机地对国君说："我也确实有所感觉，也听到朝廷中有这样的传言，只是不敢相信，不想竟真是这样。"有了向戌的表态，平公就对伊戾的话信以为真了，一怒之下把太子痤囚禁起来，准备凌迟处死。

太子痤被伊戾诬陷，身陷囹圄，此时又恨又悔，但还存着一点希望，让人请公子佐去向平公求请。他自言自语地说："如果到中午公子佐还不给我回话，那我就必死无疑了！"伊戾听说这件事，知道公子佐性情善良，一定会为太子求情，就赶紧通知向戌。向戌于是把公子佐叫到自己府中，寻找话题说个没完，故意拖住公子佐。中午已过，太子痤见公子佐还没有回音，就以为平公不同意赦免自己，于是悬梁自尽了。公子佐很快被立为太子。

不久，平公逐渐了解到事情的真相，发现了伊戾的真面目，对自己冤杀太子痤的做法十分悔恨。很快，伊戾也落得了个被处死的下场。

像伊戾这样的小人，身为太子的老师，受到太子的信任，而且在平王面前也是一副忠心耿耿的样子，谁会想到这副忠义之相底下藏着一颗阴险毒辣的报复心？太子痤纵然凶恶，但他是门户大开，一切都露在外面的，看清楚后再刻意提防着其实也并不可怕；可是伊戾呢？他的外在形象和内在本质完全是两回事，直到他最终向太子发难人们才知道他是怎样一个人。在我们的生活中，这样的人和事是不乏其例的，特别是有一些人还一向被我们认为是知心的朋友、同行的战友，其结果却证明我们把自己的一腔热情和信任全抛给了一个随时准备暗算自己的死敌。

■ 小人之智厚黑心术三十五：阻挠沟通

皇帝的近臣、内臣、宦官等人，惯用的伎俩就是阻挠沟通。阻挠沟通，可以把皇帝的权力据为己有，可以借皇帝的名义发号施令，可以让皇帝当自己的保护伞。此类小人总是想陷害同事与同僚，巴结又倾陷上司；堵塞上情下达、下情上达的沟通渠道，蒙蔽上司，欺压下属。

◎ 让皇上闭目塞听，外事不知

皇帝的近臣、内臣、宦官等人，惯用的伎俩就是阻挠沟

通。阻挠沟通，可以把皇帝的权力据为己有，可以借皇帝的名义发号施令，可以让皇帝当自己的保护伞。此类小人总是想陷害同事与同僚，巴结又倾陷上司；堵塞上情下达、下情上达的沟通渠道，蒙蔽上司，欺压下属。

唐朝奸相李林甫想胡作非为，他所畏惧的只有玄宗一人。但如果皇上不知道他做了什么坏事，那他谁也不怕，只手遮天了。这容易办，只要让皇上闭目塞听、杜绝言路，外事不知，其奸何得不成?

他采取了几条杜绝言路的措施。首先是以杀立威。开元二十五年（公元737年），李林甫召集朝廷所有谏官，恐吓说："明主在上，群臣顺眼还来不及，又有什么好议论的？你们不都见过立仗马吗？它终天不叫唤，还能得到豆子埋饱肚皮，一叫唤，主人就要赶它走了，即使后来想不叫了，恐也得不到豆子吃了。"李林甫明目张胆封缄群臣之口，企图造成万马齐暗的局面。对李林甫所为，补阙杜琎才不买他的帐，坚持上书言事。李林甫早想杀一儆百，寻找对象，这却来了个自投罗网的人。第二天，林甫就将其黜为下令，群谏臣震栗，此后，谏争之路绝。

李林甫又收附爪牙，广布耳目，培训一批谏官的"谏官"为自己服务，严密监视朝内外各级大小官吏，防止有人仗义直言，揭发他的奸恶行为。天宝八年（公元749年），咸宁太守赵奉璋告林甫罪二十余条。状来送达，林甫已知，立即讽御史将其逮捕，以为妖言，当场杖杀于堂上，从此，"朝廷之士，皆容身自保，无复直言。"

其次是揽权。所有文武官员都由他任命，自然不听他话的人都被这一关筛选掉了。他消除异己，"公卿之进，有不出其门者，必以罪去之"，以"蔽塞人主视听"。开元二十七年（公元739年），李林甫安排牛仙客为兵部侍郎兼侍中，自己为吏部尚书兼中书令，二人一文一武，总文武选事，这样，将文武官员的增补铨选大权都揽在手里了。

再次是唯恐奸情戳穿，改变取士之路。唐代从贞观起，即

有皇帝面试取士，渐而形成制度。天宝六年，玄宗遵循祖制，下诏广求天下之士，命通一艺以上皆诣京师，应试对策听选。可是李林甫害怕“草野之士对策斥言其奸恶”，就欺骗玄宗，借口“举人多卑贱愚聩，恐有俚语污浊视听”，玄宗听信，便放弃了亲自过问选事的最后一部分“对策”取士的权利。李林甫乃按常规科试，“令郡县长官精加试练，灼然超绝者要尚书复试，御史中丞监之。”经李林甫精心安排，貌似严格公正，结果“无一人及第。”李林甫反而向玄宗上表贺“野无遗贤”！巧妙地阻断了对策之路。

李林甫一方面在进谏之路上作文章，另一方面以“养君欲”打皇上的主意。他极力帮助皇上“超脱”，从生活上尽量迎合他的胃口。宫中美女武惠妃死，玄宗皇帝霸占了儿媳寿王妃杨玉环。李林甫身为宰相，却缄口无语。杨玉环，天生丽质，倾国倾城，回眸一笑百媚生，从此玄宗不早朝，史书载，自是“玄宗深居燕适，沈蛊衽席，主德衰矣”。他晚年“慕长生”不老，尊道教，李林甫投其所好，“请舍宅为观，以视圣寿”，取悦主上。

宫中用度不足，李林甫为了保证供给皇上的消费，乃“谋增追道粟赋及和籴以实关中，数年蓄积稍丰”。这种轻易改变经济法令，增加农民负担的措施，玄宗反而高兴地说：“朕不出长安近十年，天下无事。朕欲高居无为，悉以政事委林甫，何如？”这样，李林甫在玄宗面前“恩宠莫比”，“帝食有所甘美，必赐之。尝诏百僚阅岁于尚书省，既而举贡物悉赐林甫”，并派车送到林甫家中，至此，李林甫田宅无数，车马衣服靡，妻妾成群，侍姬盈芳，富贵时人莫比。

◎ 借口分担皇帝之忧，实质要行皇帝之权

刘瑾，本姓谈，陕西兴平人，自幼品质恶劣，黠猾无赖，为图富贵，竟自阉其身，投在一刘姓太监名下，改姓刘，混入宫中。后被分去服侍太子朱厚照（即武宗），因能曲承其意，博得了太子的宠爱。太子即位后，更受重用。

武宗本好游乐，刘瑾当然体会武宗的心意，倍力殷勤，导

其淫乐，不是进献歌妓舞女、斗鸡走狗，就是引他出城游猎。弄得武宗的心里十分舒服。于是，刘瑾被提升为禁卫军总督，掌握了宫廷卫队的指挥权。

刘瑾强征民地、夫役为武宗建造宫殿，又多方巧取豪夺，搜罗财物供武宗享乐，并欺压凌辱大臣，弄得朝野上下一片哗然，孝宗时期好转的一点政治局面又开始急速滑落。朝中的正直之士开始上书弹奏刘瑾等人，要求武宗亲贤臣而远小人，朝中的大臣有一多半签了名。武宗见刘瑾等犯了众怒，退朝之后，竟愁得呜呜地哭起来，再加上王岳等太监对刘瑾也不满，督促武宗处置刘瑾，武宗只好决定把刘瑾贬往天津。但群臣对这一决定强烈抗议，认为处置太轻，一致要求处死刘瑾等人，武宗无奈，便打算第二天处斩刘瑾等人。

决定尚未做出，刘瑾早已得了消息，他连忙率领一群宦官跑到武宗面前，把头磕得咚咚直响，一边哭求，一边倾诉："除去了我们这些人，不知道皇上还能信任谁。"武宗一想，除了刘瑾等人以外，确实并无心腹之人。想到这里，武宗来了个急转弯，大笔一挥，下旨让刘瑾掌管司礼监，马永成掌管东厂，谷大用掌管西厂。

刘健、李东阳等大臣本以下了决心，誓死除掉刘瑾等人，本拟第二天早朝武宗会下旨杀了刘瑾等人，谁知一夜之间，形势全变。第二天早朝一开，圣旨一出，朝臣个个目瞪口呆。刘健、李东阳见事已不可挽回，当即表示辞职。武宗仅留下李东阳一人，放刘健归田去了。

刘健等人辞去，正合刘瑾的心意，他借机安排自己的死党、吏部尚书焦芳进宫办事。这样，刘瑾就控制了行政和特务大权。此后，他还大肆提拔官吏，培养自己的势力，在以后的很长时间，朝廷的绝大多数重要官吏都出于刘瑾之门，对于军队和特务机关，他更是重点掌握，他一次就曾提拔官校一千五百六十多人，锦衣卫的军官，也多系他的私党。

刘瑾旦夕与武宗相处，十分了解武宗的性格，就摸索出一套陷害忠良的办法来。武宗极爱游乐，最讨厌别人打断了他的

活动，败坏了他的游兴，而刘瑾偏偏在这时候去奏事，武宗一般都是不耐烦地说：“我以为什么事呢，别拿这些小事来烦我，你自己看着办吧！”刘瑾巴不得有这句话，然后就出去肆逞淫威。

兵部尚书林翰等人不满刘瑾的专权，曾支持上书弹劾刘瑾等人，刘瑾知道后，怀恨在心，就写好了一个奏章，罗列了这些人的言论，刘瑾专在武宗击球兴致正浓的时候把奏章递上去。武宗看了一眼，不耐烦地说：“我不耐看这等胡言乱语，交你去办吧？”刘瑾自然求之不得，立即出宫，传下旨去，把这些反对他的人统统拿来，狠狠地打了一顿棍子，有的还被贬了官。

据记载，南京御史蒋钦，因南京给事中戴铣弹劾刘瑾受累入狱，受杖后被削职为民，出狱没有几天，戴铣再度上奏章弹劾，蒋钦又被捉入狱中，再杖三十，新旧创伤交织，蒋钦昏而复醒，狱吏问他：“你还敢胡说吗？”蒋钦说：“一日不言，一日要尽责言。”锦衣卫又将他毒打一顿，昏迷三日后复醒，醒后越想越怒，又向狱吏乞了纸笔，再劾奏刘瑾。才写了数笔，忽然从壁间传出了一阵凄楚的声音，如鬼啸一般，蒋钦不由地停下笔来，鬼啸声也就听不见了。蒋钦再写，鬼啸声又起，而且案上残灯，似有似无，将燃将灭，十分怕人。蒋钦想了一想，便对壁祝祷说：“此疏一上，必有杀身之祸，想是先人神灵示警，如果不欲我写奏章，请以厉声相示。”祝毕，果然鬼声大作。蒋钦听了以后，不觉心灰意冷，就想把奏稿付之一炬，但转念一想，意志遂决，大声道：“既然已经委身事君，不可爱惜一身，遗羞先人。除死无大难，此奏定要呈上。”这么一说，鬼啸之声也就停了。蒋钦就托狱吏递上奏章，结果又被打了三十杖，就此毕命。

在这种情势之下，不仅刘瑾骄横不法，就是其党属也权威熏天，无人敢治。都御史刘宇，曾用多于别人数量的金钱贿赂刘瑾，刘瑾十分高兴地说：“刘先生厚我！”不久就提升为兵部尚书。这是一个肥缺，武官们多有贿赂，刘宇把赃物分一半给刘瑾，自己还剩许多。不久，刘瑾又把他提升为吏部尚书，官虽升了，受贿倒少了，再兼刘瑾的心腹张彩从中挟制，越觉没

有油水，刘宇就忍不住地发牢骚说："兵部甚好，何必吏部。"

刘瑾听了，便招刘宇饮酒，席间对他说："听说先生厌任吏部，调入内阁怎样？"刘宇大喜，但喜极忘形，竟忘了给刘瑾再送厚礼，第二天穿得冠冕堂皇，先往刘瑾处拜谢，不想刘瑾微微嘲笑道："阁下真欲入相吗？这阁是轻易人得的吗？"刘宇羞惭无地，知道再也不能博得刘瑾的欢心，只好上书辞官去了。

刘宇既去，张彩便补了刘宇的位置。张彩大肆收受贿赂，变乱选格卖官鬻爵。柳州知府刘介，由张彩一手提拔而至太常少卿。后来刘介在京师娶了一妾，十分美丽。张彩好色如命，听到这一消息，就往刘介家探视。刘介当然盛情款待．酒至半酣，张彩忽然提出要见刘介新纳之妾，刘介拗不过他，只好让妾盛装出见。张彩一见之下，魂不守魄，竟连酒菜都弄翻了。等新人进去好久，张彩才回过神来，便问刘介道："你的富贵官职由何而来？"刘介道："全仗大人一手提拔。"张彩又问："你拿什么报答我呢？"刘介毫不犹豫地说："一身之外，全是恩公之物。"张彩起身说："足下既然说明，我怎敢不遵呢？"于是对手下人密嘱数语。张彩手下的人闯人房中，把刘介新纳之妾拥人张彩的车中。刘介见了，目瞪口呆，张彩却对着刘介拱手一揖道："生受了，生受了。"说完就钻人车中，把刘介之妻带回家。

不久，张彩玩腻了，又听说平阳知府张恕家有一美妾，就想夺来，张恕不给，张彩就把他逮人狱中，等放出来了，再派说客，张恕才明白过来，只好乖乖地送去。

刘瑾一伙的专权无耻引起了人们的极大愤怒，但刘瑾采取的是高压政策，凡有触犯者，必加严惩。一次，一道奏章偶而触犯了刘瑾的名号，刘瑾就命人诘问，吓得掌院都御史忙率十三道御史前往刘宅谢罪，刘瑾骂一句，众官磕一个响头。自此以后，朝臣奏事，均备有红、白两道奏章，先向刘瑾处献红本，等刘瑾同意再向朝廷奏以白本。

刘瑾见诸大臣不服，干脆写了一道圣旨，切责诸臣。凡与他不和的人，均列名其上，促令吏部查勘罪过。刘瑾把这道榜文贴在朝堂之上，并把榜上有名者叫到金水桥以南，迫令跪

倒，让人宣谕这道圣旨，作为惩戒。这样一来，榜上有名者大多递交辞呈，要求辞官，刘瑾一律予准，凡不愿辞官的人，后来都遭到了贬官或下狱之厄。朝廷善类，几为之一空。

刘瑾在京城胡作非为，他的心腹党羽在全国各地也横行不法，引得天怒人怨。正德五年（1510 年）夏天，明宗室安化王朱真理受刘瑾党羽逼迫，杀了此人，起兵反叛，发檄文声讨刘瑾。武宗让都御史杨一清带兵平叛，命张永做监军。张永虽属“八虎”之一，但刘瑾专权，张永日益不满。平叛之后，张永拉住杨一清的手说：“此次平叛全仗你的威德，如果发生内乱，又该怎样呢？”杨一清迟疑不敢答，张永就在手心里写一“瑾”字，杨一清会意，两人心意相通。

刘瑾听信相士之言，说他的几个侄孙辈皆有帝王之相，刘瑾就准备谋反。张永对这一切有所耳闻，只是无由达知武宗。在班师回朝之时，武宗为杨一清、张永举行庆贺宴会，一直喝到了深夜，刘瑾有事先回去了，张永就趁机向武宗奏明了刘瑾的十七条罪状及谋反日期。武宗尚不在意，醉醺醺地说：“今日无事，明日再说罢！”张永说：“明日不仅我们成了齑粉，陛下也成了齑粉了。”宪宗还不在意，恰在这时，一个太监奔入报道：“万岁不好了，刘瑾要谋反了，外人多半已经知晓，只瞒着陛下呢！”武宗一惊，吓醒了酒。就派张永带禁军捉拿刘瑾。

张永即发禁军，出东华门，包围了菜厂刘瑾的家，假称皇上急诏，把刘瑾赚出，当即捆见皇上。第二天，武宗还没想把他杀头，只是送他到凤阳居住。但抄家时的发现却不能不让昏庸的武宗清醒了。抄家得金二十四万锭，又五万七千八百两，元宝五百万锭，一百五十八万三千六百两，宝石二斗，奇异异宝，不计其数。这还罢了，更有伪造玉玺一枚，八爪龙袍四件，蟒衣四百七十件，衣甲千余，弓弩五百。刘瑾经常持在手里的扇子的扇柄上竟藏有两把匕首。

武宗见了这些，惊出了一身冷汗，才知刘瑾果然谋反。刘瑾被凌迟处死，亲族十五人连坐诛死。爪牙张彩、焦芳等人也遭极刑。至此，这位“立地皇帝”去当地下皇帝去了。

■ 小人之智厚黑心术三十六：连续伤害

小人不会放过被伤害者。小人在本质上是胆小的，他们的行动方式使他们不必害怕具体操作上的失败，但却不能不害怕报复。设想中的报复者当然是被他们伤害的人，于是他们的使命注定是要连续不断地伤害被伤害者。你如果被小人伤害了一次，那么等着吧，第二、第三次更大的伤害在等着你，因为不这样做小人缺少安全感。

◎ 武三思害人如索命

小人在本质上是胆小的，他们的行动方式使他们不必害怕

具体操作上的失败，但却不能不害怕报复。设想中的报复者当然是被他们伤害的人，于是他们的使命注定是要连续不断地伤害被伤害者。

唐中宗李显是一个庸懦无能的君主，他于神龙元年（公元705年）复位后，只顾悠悠享乐，朝政多由韦皇后操纵，一些奸伪之人应时而起，横行不法。恶名最为昭著的奸雄，就是被人称作“唐代司马懿”的武三思。

武三思是武则天的侄子，武则天称帝后被封为梁王，屡任高官。他“略涉文史，性倾巧便僻，善事人，”与薛怀义、张易之、张昌宗等嬖臣狼狈为奸。

神龙元年初，张柬之等人发动政变，杀死了图谋篡道的张氏二兄弟，又逼迫武则天退位。但武三思却在这场剧变中毫发未损。他多年的情妇上官婉儿此时被唐中宗拜为婕妤，“专掌制命”，“用事于中”。她将武三思引荐给韦皇后，两人居然很快就勾搭成奸。

靠着这两个女人的庇护，武三思不仅摇身一变，成为诛除二张的功臣，而且还进位司空，同中书门下三品，被“引入禁中”与中宗、韦后等“图议政事”，其权势更在则天朝之上。于是，本来就为人骄横的武三思，更加不可一世，接连干出许多乱政害国之事。最令人发指的罪行，就是对张柬之等人的迫害。

张柬之、敬晖等五人，是诛杀二张的主要功臣。中宗复位后，他们同居高位“掌知国政”，权力很大。武三思对这些人又恨又怕，视若眼中钉、肉中刺。在韦后的支持下，武三思极力离间、破坏中宗与张柬之等人的关系。他利用中宗昏庸多疑的心里，几次三番大进谗言，说张柬之等人“恃功专权，将不利于社稷”。

待中宗信以为真后，他又抛出早已拟就的方案，让中宗以尊崇功臣为名，同时免除了张柬之等人的官职，分别加封为王，赐以大量的财物。张柬之等人从此成为“朝朔望”的闲

人，武三思趁机夺取了朝中实权。

张柬之等人被罢官后，武三思并没有停止对他们的迫害。他知道这些人在朝野影响甚大，如果在长安迫害他们，既不容易得手，又极易招来反对。因此，他千方百计地将张柬之逼出长安，对其他人则强行委以地方官职，将他们全部撵出京师。

神龙二年（公元706年）三月，发生了王同皎刺杀武三思未遂的事件，武三思指使手下诬告张柬之等人与之同谋。六月，中宗下诏将张柬之等人夺去封爵，分别贬到泷州、新州、宝州、白州等岭南边州担任司马。

武三思见时机成熟，便开始大施毒手。他指使爪牙写了一份揭发韦皇后淫乱后宫之罪、要求废黜韦皇后的匿名文章，命人将它贴在城南的一座桥上。中宗知道后，非常恼火。

武三思的另一爪牙、御史大夫李承嘉受命调查此案，他一口咬定此事乃张柬之等五人的主谋，并且说张柬之等人“虽欲废后，实谋大逆”，想连中宗也同时废黜，极力鼓动中宗诛杀张柬之等。谁知中宗对他们的话并不十分相信，便以自己赐给张柬之等人铁券，“许以不死”为借口，只对他们处以流放之刑。

武三思一计不成，又生一计，便委派张柬之等人的仇敌周利贞以摄右台侍御史出使岭外。周利贞到达后，张柬之已死，他将全部恶气发泄到其余诸人的身上。对他们施以种种酷刑，最后分别杀死。

武三思杀害五王后，公然扬言说：“我不知世间何者谓之善人，何者谓之恶人，但于我善者则为善人，于我恶者则为恶人耳。”这番话，便是他残害异己、恃宠乱政的绝妙注脚。

当时，朝野之士对武三思的行为全看在眼里，迫于他的淫威，没有敢站出来揭穿他。直到第二年，他要杀太子重俊，被太子重俊所杀后，人们才纷纷声讨他。

◎ 韩侂胄陷害忠良冷箭频出

小人害人，自己是不出面的，总是找个出头露面之人，抢先发难，小人则背后坐镇指挥。出头露面之人就是小人手中的冷箭，这些箭经常是连环发射的、防不胜防的。

宋光宗绍熙元年（公元1190年）皇后李氏请立皇子嘉王赵扩为皇太子，光宗请示退位的太上皇孝宗皇帝，竟遭到孝宗的反对。李后一时生恨，在光宗面前进言说孝宗有废立之意。皇帝也有怕老婆的，从此光宗再也不去朝拜他爹了。甚至孝宗驾崩了，光宗也自称身体不好，不出朝执丧。朝野上下一片骚乱。

知枢密院事赵汝愚，欲拥立皇子嘉王为帝，但要请示太皇太后，即高宗宪圣慈烈皇后。当时吴皇后住在慈福宫，赵汝愚打算派一个能够接近皇太后的人去请命。他想来想去想起一个人，那就是韩侂胄。这位韩侂胄的母亲是宪圣慈烈皇后的妹妹，他本人又和慈福宫的内侍张宗尹素来友好，赵汝愚想让他通过张宗尹把自己的想法秘密启奏给皇太后。韩侂胄不敢怠慢，领计面行，来到慈福宫找到张宗尹，奏与太后。太后却说："既然孝宗皇帝不允，岂可说别的呢！"第二天，韩侂胄又来到慈福宫再劝太后，仍未获命，他又急切又无奈地在宫门口徘徊不定，正在无计可施之际，重华宫提举关礼由此经过，忙问其中缘故，韩侂胄不敢据实以告。关礼立刻指天发誓说："公尽管直言勿讳，我若能效力则效力，不能效力也绝不会传讲出去！"侂胄便把事情经过大致讲了一遍。关礼当即人慈福宫，叩拜太后，未曾讲话，泪已先流。太后忙问："怎么啦?"关礼哭着说："如今圣上有疾，朝内空虚，留丞相已去，可以依靠的只有赵知院。如今赵知院欲定大计却没有太皇太后的旨意，只怕也要去朝请归"。太后闻听大惊："知院本为同姓，怎么会同普通人一样呢?"关礼又说："赵知院尚未请去，只因想仰恃太皇太后。如果您今日不许大计，他计无所出，也只

有请去了。赵知院一去，天下又将如何，请太后设想一下！”关礼的话使太后有所触动，于是她命关礼传旨韩侂胄告诉赵汝愚，明日她将上朝垂帘颁旨。此时已是夕阳西下，薄暮依稀，赵汝愚马不停蹄命殿帅郭果招集所部兵士在夜里分别守住南北内宫。第二天，宪圣太后按丧次垂帘，令宰臣传旨，命嘉王即位称帝，嘉王即宋宁宗。改元庆元。

宁宗称帝以后，韩侂胄自以为定策拥立有功，总想分一点胜利果实，赵汝愚却说：“我是宋皇宗室，君乃后族至戚，拥立定策也是份内事，何以言功呢？惟爪牙之臣才当推恩请赏。”于是进郭果为节钺，而韩侂胄只迁了个宜州观察使兼枢密都承旨。韩侂胄心里很恨赵汝愚，起初赴任时更是一腔不满，满腹怨气，然而凭借传导诏旨，渐渐得到宁宗的宠信。韩侂胄心中又有几分得意，他开始时常搬弄点是非，逞一点威风，很是受用。焕章阁待制，南京鸿庆宫提举朱熹看出了苗头，他对赵汝愚说韩侂胄这种人应该以重赏酬其劳而慢慢疏远他，否则将为其所害。赵汝愚听了微微一笑，并不放在心上。这时右正言黄度想上书弹劾韩侂胄，结果消息泄露，反被韩侂胄斥去。朱熹又启奏宁宗，说韩侂胄奸不可用。韩侂胄大怒，让优人装成峨冠阔袖的大儒在宁宗面前嬉戏取乐，朱熹深感受辱，请辞官而去。彭龟年请宁宗明鉴忠奸，逐韩侂胄以留朱熹，也被韩诧胄陷害谪贬。不久，韩侂胄又进保宁军承宣使，提举佑神观。自此，更加独断专行，任己用事。然而当年赵汝愚抑其恩赏的旧事却难以从他心头逝去，每每思及，都令他怒火中烧。

也是天赐良机，有一个叫刘强的人，曾与韩侂胄一同知阁门事，此人颇以诗文自负，什么事都想参与，偏偏当年赵汝愚欲立嘉王时只与韩侂胄单独计议，没理刘强，这让他心里一直愤愤难平。他见韩侂胄对赵汝愚怨忿颇深，便从中挑拨说：“赵相欲独领拥策大功，您不但做不了节度使，只怕将来不免岭海之行啊！”韩侂胄十分愕然，连问何计策可免其行，刘强慢悠悠地说：“只有用台谏了”。韩侂胄急不可耐地问。“那怎么办呢？”刘强神

秘地说："御笔批出不就完了吗?"韩侂胄茅塞顿开，他立即以"内批"除任所知刘德秀为监察御史，杨大法为殿中侍御史，罢吴猎监察御史，以刘三杰代任。从此，韩侂胄的党羽充斥朝廷，拥塞上听。赵汝愚的势力被一点点削弱了。

韩侂胄并不满足所取得的成绩，他更进一步希望能把赵汝愚驱逐出朝廷。他向左丞相京镗求计。京镗说："既然赵汝愚乃皇族宗室，那么就诬以谋危社稷则可"。于是韩侂胄依计命右正言李沐上奏宁宗，说赵汝愚以同姓居相位，将对宗庙社稷不利。这位李沐昔日曾有求于赵汝愚，结果遭到拒绝，心生忌恨，韩侂胄不失时机地收买了他，又当做一支箭把他射了出去，这一箭果然厉害，因为大凡皇帝总是日夜提心吊胆怕有人谋权篡位，宁宗也不例外，他看罢奏折，脑筋连个弯也没转，就决定罢了赵汝愚的相，谪永州。

韩侂胄当初求见赵汝愚时曾通过徐谊的大力举荐。如今赵汝愚被罢相，韩侂胄生怕徐谊向朝廷翻出旧帐，又寻了个理由，将徐谊也一并逐出朝廷。这一切仍不能使韩侂胄解除后顾之忧，他又想如不置赵汝愚于死地，以后他东山再起，一定会报复自己今日所为，索性一不做，二不休，他又密谕衡州守臣钱鍪，等赵汝愚经过衡州时动手谋害他，果然，不几日以后，赵汝愚来到衡州，一路的颠簸动荡，加之骤易水土，赵汝愚在衡州大病不起。钱鍪却百般刁难煎迫，最后赵汝愚暴病身亡，这下才大快韩侂胄之心。使他仿佛去了一块心病，从此可以高枕无忧了。韩侂胄拜少傅，被封为豫国公。同年，再迁少师，被封平原郡，进为大傅。官运亨通，更加为所欲为。

开禧元间，通过陈自强、邓友龙等人的多次"请命"，韩侂胄升任平章军国事，每三日一朝，在都堂位列丞相之上，尚书、门下、中书三省官印都收在他个人府第内。他还在家中私自设置机要房。更有甚者，时常伪作御笔，无论是官吏的陟黜任免，还是事关国家大政方针，他从未上奏宁宗，只任一行处置，大家看在眼里，敢怒而不敢言。

李宗吾

你了也会

喜怒哀乐
的表情都
不表现出来
就叫做厚
一旦发泄出来
无所顾忌
就叫做黑

厚黑之道

李宗吾·原著
张野君·编著

他特别告诉读者，假如有人在你面前胁肩谄笑，事事讨好，你必须提防他将变成为黑心肝，你有朝一日忽然失势，首先向井里扔石头的就是这类人。又假如有人在你面前肆意侮辱，表现得极不尽情理，你也不须愁烦，你有朝一日忽然得志，他自然会变为厚脸皮，在你面前事事讨好。历史上这类人很多，请你自己去考证。

吾研究一些大人物成大事的不传之秘

黑龙江人民出版社

待人处世厚黑之道

道一∨凡事留余地
道二∨两面要三刀
道三∨给自己施恩
道四∨正话要反说
道五∨会说场面话
道六∨防患于未然
道七∨假话要真说
道八∨有奶便是娘
道九∨巧灌迷魂汤
道十∨求同要存异
道十一∨打人不打脸
道十二∨待人勿知心
道十三∨看人下菜碟
道十四∨藏头勿露尾
道十五∨借光照自己
道十六∨说好人鬼话
道十七∨喜怒口紧藏

道十八∨不做烂好人
道十九∨不时冒坏水
道二十∨蚂蚱两头拴
道二十一∨落井要下石
道二十二∨丢掉妇人心
道二十三∨假戏公开唱
道二十四∨背后黑一手
道二十五∨糊涂胜精明
道二十六∨多听少说话
道二十七∨与人要藏心

道二十八∨低头也跌架
道二十九∨不妨装点傻
道三十∨装聋作哑好
道三十一∨死皮要赖脸
道三十二∨舍孩子套狼
道三十三∨回头草照吃
道三十四∨要吃眼前亏
道三十五∨苟且要偷生
道三十六∨死活不撒手

有人读了《厚黑丛书》说道“你何必说这些鬼话？”我说：“我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话……方为待人处世厚黑之道，人见到他就是人话，鬼见到他就是鬼话。”由尧舜禹三代一直到今天，王侯将相，豪杰圣贤，数也数不完。假若他们之中有办成大事的，没有一个不是出自于厚黑学——待人处世厚黑之道。

天步紫光文化

ISBN 7-207-05766-0

厚黑之道

待人处事

黑龙江人民出版社

李宗吾∵原典
东野君∵译著

李宗吾 待人处世厚黑之道

LIZONGWU DAIRENCHUSHI HOUHEIZHIDAO

作　　者→东野君

责任编辑→李春兰

整体设计→北京吴勇工作室

版权代理→刘突

出版发行→黑龙江人民出版社出版发行

社　　址→哈尔滨南岗区宣庆小区1号楼

邮　　编→150008

网　　址→www.longpress.com　　E-mail hljrmcbs@yeah.net

经　　销→新华书店总店北京发行所

印　　刷→北京市平谷县早立印刷厂印刷

开　　本→880×1230毫米 1/32

印　　张→14

字　　数→320千字

版　　次→2003年4月第1版 2004年1月第2次印刷

书　　号→ISBN 7-207-05766-0/G·1299

定　　价→28.00元

龙人版图书 版权所有 翻版必究

待人处世厚黑之道

[illegible]

有人读了《厚黑丛书》说道"你何必说这些鬼话？"我说："我逢着人说人话、逢着鬼说鬼话……方为待人处世厚黑之道，人见到他就是人话，鬼见到他就是鬼话。"由尧舜禹三代一直到今天，王侯将相，豪杰圣贤，数也数不完，假若他们之中有办成大事的，没有一个不是出自于厚黑学——待人处世厚黑之道。

[illegible]

[illegible]

厚黑乾坤

——无处不适，无往不通

待人处世与每个人的关系，犹如空气与人一样，上至总统，下至平头百姓，每个人只要生活在地球上，就一时一刻也离不开与人打交道。而要想在社会上混出个人模人样来，更需要好好研究待人处世的学问。

如果你留心的话，肯定能发现，无论是过去还是现在，总有那么一些人，表面上诚实谦恭，大讲“诚实待人”，骨子里却是损招不断，在他们身上的每个毛孔里都流淌着“厚黑”之血。尽管你对他们的“厚黑”本性可能看不上，但在生活中，却每每见他们扬眉吐气，活得潇洒滋润，令你不时地冒出羡慕的眼光，并在内心深处产生一股对《厚黑学》尝试一把的强烈欲望。

世间的学问千千万万，诸子百家，经史子集，儒道释耶每一门都博大而精深，为什么独独《厚黑学》倍受世人的青睐？原来，在每个人心中都有厚黑的种子，厚黑之于人，就像大乘佛教里讲的那个“自性”，《圣经》里说的神用尘土造人之后，吹进他的鼻孔里的那股“生气”。人不会没有“自性”，也不会没有“生气”，因而也不会没有厚黑。

每个人都生活在一个特定的传统和环境之内，一切的思想行动都受到那个传统与环境所施与人们的教育、影响和潜移默化的制约，不管你愿意还是不愿意，都必定要受到种种陈规戒律的制约，所以西方哲人才说：“人生无时无刻不在枷锁中。”但厚黑学把这一切的枷锁都挣断了，它扫除一切与自己欲望不相适应的陈规戒律，依照本能大胆行动，独立出击。厚黑之所

以能取胜，乃是因为他彻底突破了一切拘束人们自由行动的种种禁忌，彻底解放了一个人的思想和行动。试想，一个戴着锁链的剑客同一个身手凌厉，没有任何牵绊的剑客比武决斗，那胜负在决斗之前岂不是就已经决定了么！

人生就是战斗，战斗必有权谋，所有的权谋都离不开厚黑。可以说，每个人每时每刻都站在自己的战斗序列中，每一行事都处在明争暗斗之中，稍一疏忽便会被人挤倒。《厚黑学》抛开道德规范的束缚之后，就成了一种高明的智慧。这智慧如同一把无形的刀子，深深隐藏在每个人的脑子里，舍之则藏，用时便会闪闪地伸出刀尖儿。政治家利用它纵横捭阖，军事家利用它运筹帷幄，生意人靠它发财致富，读书人靠它飞黄腾达……

自从20世纪初李宗吾在四川发表《厚黑学》，揭晓了古今英雄豪杰之所以成功的秘诀，距今已有八十多年了。八十多年来，《厚黑学》始终风靡不衰。因为，《厚黑学》三字不只是一个名词，而是待人处世中左右逢源、克敌制胜，并且处处占上风头儿的无上绝学。

与那些充斥大街小巷的名人传记，成功人士的经验之谈等书籍相比，《厚黑学》是一种极有实用价值的学说。上至庙堂，下至市井，《厚黑学》可以说无处不适，无往不通。正如李宗吾所说："《厚黑学》这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口，也比别人多讨点饭。故宗吾曰：'自大总统以至于乞儿，壹是皆以厚黑为本。'"春秋时期的范蠡，在朝堂上能够纵横捭阖，运筹帷幄，辅佐勾践报仇雪恨，乃至功成身退，泛舟五湖，把过去在官场上的厚黑本领用到商场上，积聚生息，竟然能在短短一十九年内三聚三散家财，造福一方，成为受世人敬仰的"商圣"陶朱公。

李宗吾虽然对于如何"待人处世"并没有专论，但对于

如何做官处世却进行了高度而深刻的概括，他说："我把厚黑学发表出来，一般人读了，都说道：你这门学问，博大精深，难于领悟，请指示一条捷径。我问他：想做什么？他说：我想弄一个官来做，并且还要轰轰烈烈的做些事，一般人都认为是大政治家。我于是传他做官六字真言。"李宗吾在《厚黑学》中所讲的"空、恭、绷、凶、聋、弄"做官处世六字真言，其实正是我们苦苦寻觅的"待人处世"妙方。因为，世人所处之环境，以官场最为难处，如果此六字真言能够使人在官场左右逢源，得心应手，其它环境还有什么不能处好的呢？李宗吾又云："以上六字，我不过粗学大纲，许多的精义，都没有发挥，有志于此者，可按着门径，自去研究。"本书正是沿着《厚黑学》及"六字真言"的门径，把待人处世的学问、秘诀，一一揭示出来，提炼为六套三十六种待人处世厚黑之道，为渴望在社会上扬名立功者，如何更好地待人处世指点迷津.

世界很大，一生颇长，当你精通待人处世厚黑之道时，你将会发现，工作、人际关系和所有一切，真的都很通达顺畅！

〔目录〕

〔第一篇〕

空道篇：敷衍推委，明哲保身 [001]

"空即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空空洞洞的；二是办事上，随便办什么事情，都是活摇活动，东倒也可，西倒也可，有时办得雷厉风行，其实暗中藏有退路，如果见势不佳，就从那条路抽身走了，绝不会把自己牵挂着。"

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道一：凡事留余地 [002]

【——俗话说："过头饭不可吃，过头话不可讲"。在待人处世中，万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地，就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易，你留有一些余地，调头就容易多了。】

◎ 施展"太极推手功"，也需要厚脸心黑

◎ "画饼充饥"，不要让下属吃饱

◎ 精通"踢皮球"的学问

■ 待人处世厚黑之道二：两面要三刀 [012]

【——当处于矛盾的夹缝中如何行事，《厚黑学》认为，此时最好保持中立的态度，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。万一不行的话，那就厚起脸皮，硬起心肠，看准那一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。】

◎ 宁得罪君子，不得罪小人

◎ 小心使用权力，不得罪大人物

◎ 虚与委蛇，别与人撕破脸皮

■ 待人处世厚黑之道三：好人自己做 [025]

【——将不得人心的事情假手于人，而将施恩分惠的事情留给

自己亲自来办。也就是说，在待人处世中，你尽管可以非常爽快地表示爱护某个人，但绝对不能做得让自己为这个人的敌人所恨。为此，《厚黑学》悄悄提醒你：如果有任何令人不快或费力不讨好的事情必须完成，而自己去做又实在太冒险的话，就不妨厚下脸皮让别人代为受过，找一名为你完成危险工作的人。】

◎ 厚脸“露丑”，胜过巧妙掩饰
◎ 藏短露长，保住自己的好形象
◎ 人不挨骂难长大
◎ 借人光时要脸厚心黑

■ 待人处世厚黑之道四：正话要反说 [037]

【——在待人处世中，直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，而不是劈荆斩棘的开山斧。《厚黑学》认为：对于他人的缺点，能不讲就不要讲，即使要讲也一定要拐个弯，迂回地讲，点到为止地讲，他如果不听，那就是他的事，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？还是闭上嘴巴吧！】

◎ 正话反说，把“球”踢给对方
◎ 硬话软说，让自己的舌头打个弯
◎ 说话会拐弯儿

■ 待人处世厚黑之道五：会说场面话 [047]

【——说场面话是待人处世中经常见的现象之一，而会说场面话更是待人处世中不可缺少的厚黑生存智慧。因为说好场面话，不仅需要具备厚脸的本领，更需要有黑心的功夫。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。】

◎ 投其所好，多说好听话
◎ “有求”未必“必应”
◎ 打人不打脸，揭人不揭短

■ 待人处世厚黑之道六：防患于未然 [059]

【——正常情况下，人们很难面对自不如人的感受，当面对比自己强的人时，心里往往觉得不舒服。特别是对于那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。如果从一开始就能避免引起嫉妒，比起嫉妒已经存在后再想将它拔除，容易得多。所以你应该想好策略，提前筑好防护墙，防患于未然。】

◎ 厚脸忍耐，是最好的防卫手段

◎ 麻雀攀高枝，不要靠在一棵树上

◎ 多铺路，少砌墙

〔第二篇〕

恭道篇：奉迎拍马，有奶是娘 [071]

"恭，就是卑躬折节，胁肩谄笑之类。分直接间接两种，直接是指对上司而言，间接是指对上司的亲戚朋友，丁役及姨太太等等而言。上述对上司用恭，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对饭甑子所在地而言，不一定是上司，有时甑子之权，操诸下属或老百姓。明乎这个理，有时对下属及老百姓也当用恭。"

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道七：假话要真说 [072]

【——通常情况下，在待人处世中都讲究要真诚待人，说假话最要不得。然而《厚黑学》却不这样看，不仅鼓励人们要说假话，而且要善于把假话当成真话来说。虽然实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。只要你厚起脸皮，把假话当成真话来说，肯定效果不会错。】

◎ 发自内心地说好假话

◎ 掌握好厚脸说话的分寸
◎ 在第三者面前赞美他人效果好

■ 待人处世厚黑之道八：有奶便是娘 [083]

【——《厚黑学》认为：世间之人无利不起早，一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。换句话说，只有厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎在某些方面比自己“优越”者，哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼也罢，都要厚脸相迎。因为“这种‘卑己尊人’正是待人处世中，能够获得丰厚回报的先期投资！”】

◎ 脸不红心不虚，笑骂任由他去
◎ 上司家的狗比你高
◎ 向上司的夫人敬礼

■ 待人处世厚黑之道九：巧灌迷魂汤 [091]

【——“迷魂汤”人人爱喝，表面说不爱，心里爱得要命，有的喝了眉开眼笑，有的则表情严肃，甚至发起脾气来，可是等你走开，他便偷偷笑了。因此，《厚黑学》认为：在待人处世中会灌迷魂汤，即使没有升官发财，肯定也会有相当不错的人际关系！】

◎ 多说“谢谢”准没错
◎ 拍马屁绝不会错
◎ 勿犯人忌，拍马屁别拍到马蹄上

■ 待人处世厚黑之道十：求同要存异 [104]

【——生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。问题是应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？待人处世厚黑之道认为：应该“求同”，在争论中提高，允许“存异”，不同观点的存在，这是不可避免的。换句话

说，原则问题需要争论，但是，对于一些枝节问题则大可不必非要争得“面红耳赤”不可。】
◎ 厚黑要讲究大气魄大格局
◎ 永远避免跟别人正面冲突
◎ 让身边的“老虎”斗起来

■ 待人处世厚黑之道十一：打人不打脸 [113]
【——中国人很奇妙，可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃没有面子的亏。所以在待人处世中，一定要学会给人面子。而且给人面子并不难，也无关乎道德，大家都是在社会上混的人，给人面子基本上就是一种互助，尤其是一些无关紧要的事，你更要学会给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见，他若强要面子，就有可能在最后失去面子！】
◎ 别跟上司抢镜头
◎ 虚心讨教，满足上司的虚荣心
◎ 把面子留给对方
◎ 不可揭人疮疤

■ 待人处世厚黑之道十二：待人勿知心 [125]
【——“相交满天下，知心有几人？”以这句话来看，交朋友以“知心”为最高境界。其实从厚黑学的角度来看，这是根本做不到的。因为不但你知不了别人的心，而且你也不愿别人知你太多的心。假若强要知心，便会引起对方的反弹，启动他的防卫系统。试问，一个人如果心里面在想些什么你都知道得一清二楚，你想他会不反感吗？因此，在待人处世中，“知心”不是美德，而是灾祸的种子！】
◎ 距离产生美，不要与人太亲热
◎ 别卖弄自己的雕虫小技

◎ **面具可以遮脸，更可以掩心**

〔第三篇〕

绷道篇：装腔作势，软硬兼施 [135]

“绷，即俗语所谓绷劲，是恭字的反面字，指对下属及老百姓而言。分两种：一是仪表上，赫赫然大人物，凛不可犯；二是言谈上，俨然腹有经纶，槃槃大才。上述对下属及老百姓用绷，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对非饭甑子所在地而言，不必一定是下属和老百姓，有时甑子之权，不在上司，则对上司亦不妨用绷。吾道原是活泼泼地，运用之妙，存乎一心。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十三：看人下菜碟 [136]

【——投其所好，看人下菜碟，对性格活泼者可以随意调侃，开个玩笑什么的也可以；对秉性拘谨而抑郁者，则宜于推心置腹地促膝谈心；对于性情耿直者，可以直言不讳，即使偶有失言，也无碍大事；而对于敏感多疑者则应掌握措辞的分寸，出言之前应三思，力求辞能达意。只要你这样做了，定能获得好人缘。】

◎ **腰里别冲牌，谁来跟谁玩**

◎ **让上司成为升迁的垫脚石**

◎ **忠臣能事二主，好女可嫁二夫**

■ 待人处世厚黑之道十四：藏头勿露尾 [148]

【——每个人在社会上奔走忙碌，都希望有一天能够出头，可是厚黑教主李宗吾却告诫说：“烦恼皆因强出头”，这句话可说是待人处世厚黑之道中的不传之秘。虽然说人想出头是天经

地义的事，可是如果强出头那就大错特错了。当时机不到的时候，最好还是先把头尾都藏起来吧。】
◎ 在人屋檐下，一定要低头
◎ 做自己该做的事，休管他人论短长
◎ 任何时候都不可轻视对手

■ 待人处世厚黑之道十五：借光照自己 [159]
【——“借光”，从社会心理学的角度说，它是一种心理现象，国外叫做“哈洛效应”，是指由于外在力量的影响，而使事物增光添色。对于待人处世，借光不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。《厚黑学》认为：只有你脸皮够厚，心肠够黑，大可以巧借各种“光”照亮自己，虽然这种做法不免有沽名钓誉之嫌，但却是卓有成效的捷径】
◎ “势利”之人好处多多
◎ 替上司背黑锅没有错
◎ 如何让上司的光芒照到你

■ 待人处世厚黑之道十六：说好人鬼话 [169]
【——“见人说人话”，就可以和人沟通；“见鬼说鬼话”，就可以和鬼沟通。反之，如果见人说鬼话，见鬼说人话，那么全都不通了。“见人说人话，见鬼说鬼话”，虽不一定会和对方建立亲密的关系，但绝对是接近对方、和对方建立初步关系的好方法，如果你能这么做，保证会受益无穷。】
◎ 厚黑术不相信眼泪
◎ 心里明白别张狂
◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

■ 待人处世厚黑之道十七：喜怒口袋藏 [182]
【——喜怒哀乐是人的基本情绪，这世界上应该没有这种人

——心境一如止水，没有喜怒哀乐的吧！如果真有这种人，应该是蛮可怕的。其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是将《厚黑学》修炼到了极至，不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。而在待人处世中，这一点是很重要的。所以，《厚黑学》告诉你：要把喜怒哀乐藏在口袋里，别轻易拿出来给人看。】

◎“打一巴掌揉三揉”

◎“厚黑学，做得说不得”

◎深藏不露，喜怒不形于色

■ 待人处世厚黑之道十八：不做烂好人 [195]

【——做“好人”是性格决定的，想不做都不行，而且做“好人”也有其待人处世大获成功的价值，不过，《厚黑学》却认为：虽然做好人是值得肯定的，但绝不能做没有原则、没有主见，什么事都不能坚持的“烂好人”！因为烂好人只能在家里做，在待人处世中，烂好人一文钱也不值。】

◎该黑心时别客气

◎厚黑并用，让下属服服帖帖

◎做做“恶人”也不错

〔第四篇〕

凶道篇：表面慈善，背后插刀 [205]

“只要能达到我的目的，他人亡身灭家，卖儿贴妇，都不必顾忌；但有一层应当注意，凶字上面，定要蒙一层道德仁义。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十九：不时冒坏水 [206]

【——现代社会是反传统的，男人的老实就是无能；正儿八经就意味着呆板、没有情趣；认真则与犯傻划等号，因此，男人

"好"会受人尊重，而男人"坏"才会有人爱。古龙小说里最受欢迎的陆小凤、楚留香和那倾倒了无数少女的《上海滩》中的许文强，不正是因为"坏"得出奇才如此吗？因此，要想出人头地，就必须要厚下脸皮，学会如何做"坏事"，而且当学到这做坏事的本事之后，要不怕别人的非议，要根据不同的情况，灵活地运用这种"做坏事"的本事。因为在待人处世中，如果坏得一无是处，危险性反而更小些。】

◎ 心不黑难以成大事

◎ 表面光明磊落，暗中设计下套儿

■ 待人处世厚黑之道二十：蚂蚱两头拴 [216]

【——要想对方死心踏地与你合作，最好的办法就是孙子所说的："夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。"套一句老百姓的土语，那就是"一根绳上拴俩蚂蚱，跑不了你，也蹦不了他。"】

◎ 同舟未必共济

◎ 脸上笑嘻嘻，"软刀子"杀人不见血

◎ "合众弱而攻一强"

■ 待人处世厚黑之道二十一：落井要下石 [229]

【——等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。在待人处世中，任何时候都要切切牢记：对待敌人不仅不能手下留情，而且还要落井下石。因为有些人是你永远无法拉拢的，无论如何他们永远是你的敌人，一定会伺机报复，如同黑夜跟随白日而来。《厚黑学》告诉你的就是：千万不要中途罢手，应以厚制厚，以黑制黑，狠狠削弱他的实力，直到他不可能东山再起，将他永远逐出你的领域，使其不会对你造成伤害。不管他们装出多么友善与可怜的样子，你都不要心慈手软。】

◎ 穷寇要追，杀敌必见血

◎ 不吃掉上司难以成大器
◎ 使对手有理没处说

■ 待人处世厚黑之道二十二：丢掉妇人心 [240]

【——"妇人之仁"有时会成为一个人很大的负担，甚至是致命伤！因为你的"妇人之仁"会成为你的弱点，成为人人想利用的目标，在眼泪、温情、请求、孩子似的无辜与可怜之下，你将成为最大的受害者！因此，厚黑大师提醒你：一定要把自己的脸皮磨厚，将"妇人心"换上一颗凶巴巴的"黑心"。】

◎ 脸皮越厚，成就越大
◎ 厚脸相斗，以黑制黑
◎ 脸皮磨厚，让别人替自己背黑锅
◎ 不可心慈手软

■ 待人处世厚黑之道二十三：假戏公开唱 [254]

【——假戏一定要在公开场面唱，而且观众越多越好。为什么强调"当众"呢？做给别人看嘛，如果私下"拥抱"，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。"当众"拥抱，表面上不把对方当"敌人"，但私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着呢？】

◎ 谦卑骄纵，暗下杀招
◎ 只要脸皮厚，谁能奈你何
◎ 以其人之道，还治其人之身

■ 待人处世厚黑之道二十四：背后黑一手 [264]

【——当你与同样精通厚黑之道的人相处，并且准备施行厚黑"凶"术时，一定要防止对方同样的招术，用比对方更高明的厚黑手段，以厚制厚，以黑制黑。比对方伪装得更精巧，假装

看不出对方的招术，甚至以吐露某些真言来引对方上钩，或者也可改变战术，故作憨厚，当然也可以将推心置腹的坦诚态度用至极端。但千万别忘了，在任何时候骨子里藏着的都一定是奇狠无比的“黑心”，一旦有机会，绝对要毫不犹豫地背后下暗手。】

◎ 暗吹阴风，为仕途发展扫清障碍

◎ 你黑我更黑，“黑”你没商量

◎ 釜底抽薪，逼对方让步

〔第五篇〕

聋道篇：和尚撞钟，得过且过 [277]

“聋，就是耳聋：‘笑骂由他笑骂，好官我自为之。’但，聋字中包含有瞎子的意义，文字上的诋骂，亦闭着眼睛不看。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道二十五：糊涂胜精明 [278]

【——提到“糊涂”，人们自然会想起郑板桥的那句名言，“聪明难，糊涂难，由聪明而转为糊涂更难。”首先，从郑板桥强调说的“由聪明而转为糊涂”可以明显看出，他并不是真糊涂，而是装糊涂。其次，糊涂何以会比聪明难呢？看来有些费解。其实，在待人处世中要做到糊涂确实不易，这不仅需要有一定的修养，更需要具备不同寻常的厚脸皮。】

◎ 该糊涂时别明白

◎ “糊涂”让生活充满情趣

◎ 小糊涂，大精明

■ 待人处世厚黑之道二十六：多听少说话 [287]

【——如果你话说得太多，必定会让人觉得你浅薄。相反，你

话不多说，则会令人觉得你了不起，更容易受到众人的尊敬。因为你的沉默会让他人不自在，而人永远是一部追求诠释和解释的机器，他们对别人在想什么最感兴趣。如果你能小心翼翼控制自己的言辞，他们就无法洞察你的真实想法。你说的越少，就越显得深沉和神秘，就越会抬高自己的地位。】

◎ 逢人只说三分话，未可全抛一片心

◎ 做一个善解人意的好听众

◎ 与上司保持心理上的安全距离

■ 待人处世厚黑之道二十七：与人要藏心 [296]

【——从厚黑学的角度来看，每个人都应当使自己习惯于这样的生活：不去考虑世人的想法，只遵循自己的生活准则。面对世人挑剔的眼光，只要你视而不见，不与人计较，并且将自己的心思深藏不露，相信别人也不敢小瞧你。】

◎“不痴不聋，不成姑公”

◎ 宽容下属的“无礼”

◎ 控制自己方能控制他人

■ 待人处世厚黑之道二十八：低头也跌架 [305]

【——无论在什么问题上都不要表现自己比上司高明，掩藏自己的智慧，遮闭自己的能力，才可避免遭到猜忌。因为在通常情况下，被别人比下去是很令人恼恨的事情，假如你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚至还有可能产生致命后果。】

◎ 上司的话就是“圣旨”

◎ 故意留个破绽，成全上司的好胜心

◎ 不要“聪明反被聪明误”

■ 待人处世厚黑之道二十九：不妨装点傻 [317]

【——《厚黑学》认为：在待人处世中，为了利益，为了生

存，有时不妨厚脸运用“秀才遇到兵，有理说不清”的“老粗”策略。故意使用对方所无法理解的语言，同时也故意装做听不懂对方的语言，让对方在与你沟通时产生挫败感。这样他会认为你不可理喻，放弃与你交手。】

◎ **大厚黑者懂得深藏不露**

◎ **欲擒故纵，伺机而动**

◎ **装傻要装得恰到好处，不要弄巧成拙**

■ 待人处世厚黑之道三十：装聋作哑好 〔327〕

【——待人处世中，与其咄咄逼人，不如装聋作哑！不过，在待人处世中要“作哑”不难，而“装聋”实属不易，因为需要培养他人言语“左耳进右耳出”的功夫，否则心中一起波澜，要不起来回他一二句也是很难的。这就有必要好好修炼一番《厚黑学》的无上内功。】

◎ **处变不惊，用厚脸掩盖内心的秘密**

◎ **“做得说不得”与“说得做不得”要分清楚**

◎ **以“聪明的糊涂”摸清手下人的真实想法**

〔第六篇〕

弄道篇：多做少说，能捞别放 〔337〕

“弄，即弄钱之弄，川省俗语读作平声。千里来龙，此处结穴，前面（求官与做官）的十一个字，都是为了这个字而设的。弄字与求官之送字是对照的，有了送就有弄。但弄字要注意，看公事上通得过通不过。只有通得过才能成功，如果通不过，自己垫点腰包也不妨；如果通得过，任他十万八万，也就不用客气了。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道三十一：死皮要赖脸 [338]

【——虽然不好意思在待人处世中显得很可爱，但有时也会让人失去很多该有的权益及机会。因此，《厚黑学》认为，为了争得属于你的那份利益，千万别不好意思。在别人不好意思的时候，如果你能厚下脸皮，做到好意思，自然就会财源滚滚，不会为生存问题而犯愁了。】

◎ 脸皮厚，吃个够

◎ “软饭”该吃还得吃

◎ 让“朋友”吃不了兜着走

◎ “丢卒保车”，让对方替你挡枪子

■ 待人处世厚黑之道三十二：舍孩子套狼 [349]

【——舍得舍得，有舍才能有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。为了获大利，就不能计较一时一事的得失，因为真正笑到最后的人，往往就是拿到西瓜而不在乎丢掉一两粒芝麻的厚黑之士。】

◎ 有付出才能有回报

◎ 有非常之舍，才能得非常之利

◎ 小舍小得，大舍大得

■ 待人处世厚黑之道三十三：回头草照吃 [358]

【——“好马不吃回头草！”被许多人当成是一种“志气”。饿死的“好马”，就变成“死马”，而不是一匹“好马”了。当然，吃“回头草”时，你会碰到周遭人对你的议论，让你“消化不良”！《厚黑学》要说的却是：你吃你的草，何必管他人议论不议论？你只要闷头吃，填饱肚子，养肥自己就可以了！何况时间一久，别人也会忘记你是一匹吃回头草的马，当你回头草吃得有成就，别人还会佩服你：果然是一匹“好马”！】

◎ 脚踩两只船，吃了上家吃下家
◎ 用厚黑术铲除异己轻而易举
◎ 小本大利，甘冒大险

■ 待人处世厚黑之道三十四：要吃眼前亏 · [369]

【——虽然老祖先说“好汉不吃眼前亏”，但厚黑教主却要说“好汉要吃眼前亏”！因为在有的情况下，眼前亏不吃，可能要吃更大的亏！当然，“好汉要吃眼前亏”的目的是为了留得青山，要以吃眼前亏来换取其它的利益，如果因为不吃眼前亏而蒙受巨大的损失或灾难，甚至把命都弄丢了，那还有什么意义呢？“吃眼前亏”的前提是要具有足够的厚脸皮，暂时放弃所谓的面子和尊严。】

◎ 卧薪尝胆，待机而动
◎ 危机处理不外乎先厚后黑

■ 待人处世厚黑之道三十五：苟且要偷生 [376]

【——通常情况下，当别人欺上门来时，人们最初的本能就是要回应。试想，有哪个血性男儿能够容忍别人骑在自己的脖子上拉屎呢？然而，《厚黑学》却认为：当你力量远逊于对手时，与其打一场无用的战争而悲壮地死去，不如巧用妥协术暂时苟且地活着。虽然说在与对手相争中，妥协不是最好的方法，但在没有更好的方法出现以前，它却是最有效的方法。】

◎ 用韬晦之术，掩盖自己的“黑心”
◎ 别人不干，我干！
◎ 见好就收，精于进更要巧于退

■ 待人处世厚黑之道三十六：死活不撒手 [385]

【——虽然古书上说：“能马上得天下，不能马上治天下。”但你绝对能够以厚黑得天下，又能以厚黑治天下。当你辛辛苦苦

击败了对手，抢到了肥缺，坐上宝座之后，仍须厚黑到底，运用待人处世厚黑之道，保住已得的江山。此外，在稳住江山之后，为了更上一层楼，还是要将待人处世厚黑之道发扬光大。如此周而复始，才能扶摇直上，登峰造极，那时候你才真正能够体会到待人处世厚黑之道的神奇和伟大！】

◎ **提防小人背后下绊子**

◎ **以“贪心”保全自己**

◎ **多点防人之心**

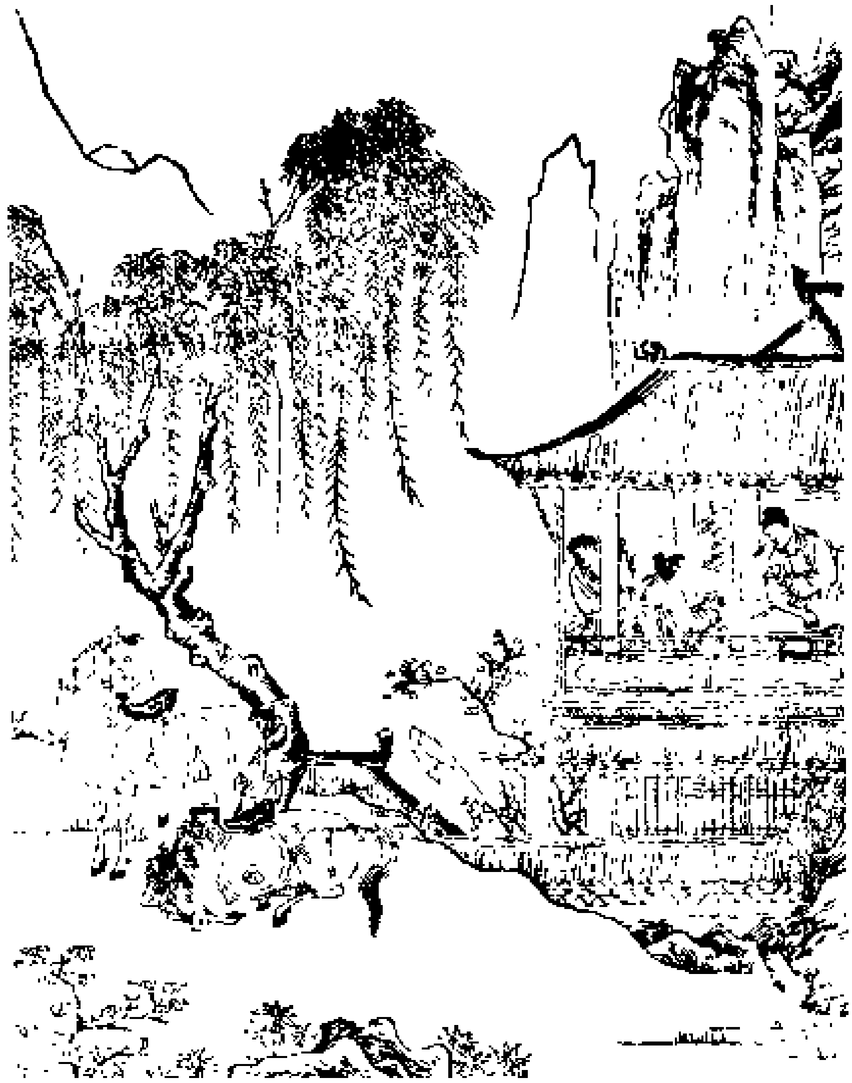
〔第一篇〕

空道篇：敷衍推委，明哲保身

“空即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空空洞洞的；二是办事上，随便办什么事情，都是活摇活动，东倒也可，西倒也可，有时办得雷厉风行，其实暗中藏有退路，如果见势不佳，就从那条路抽身走了，绝不会把自己牵挂着。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道一：凡事留余地



“过头饭不可吃，过头话不可讲”。万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地，就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易，你留有一些余地，调头就容易多了。

在人际交往中，我们常常可以发现，有的人能够在交际圈内进退自如，而有的人却常常被动，进退维谷。其中，原因可能是多方面的，但无疑与他们不善于在待人处世中留有余地有一定的关系。

《红楼梦》中的平儿，虽是凤姐儿的心腹和左右手，但在待人处事方面，始终注意为自己留余地留后路，既没有犯凤姐儿所说的“心里眼里只有了我，一概没有别人”的错误，更不像凤姐那样把事做绝。平儿对于众人决不依权仗势，趁火打劫，而是时常私下进行安抚，加以保护。一方面缓和化解众人与凤姐的矛盾，另一方面顺势做了好人，为自己留下余地和退

路。凤姐死后，大观园一片败落，平儿却多次获得众人帮助渡过难关，终得回报。

历史的经验和文学名著中人物的结局都告诉世人一个道理：在待人处世中，万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地，就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易，你留有一些余地，调头就容易多了。俗话所说："过头饭不可吃，过头话不可讲"，很有道理。另外，在大多数情况下，要特别注意才不可露尽，力不可使尽，在办任何事的时候，都要多用点"太极推手"的功夫，永远保存一些应变的能力。具体如何留余地，待人处世厚黑之道的"空道篇"提出两大技巧：

在待人方面，答应别人时，注意使用"模糊语言"，以便自己赢得主动；在拒绝别人时，不妨先拖延一下，最好不当面拒绝，答应考虑一下，给自己留点回旋的空间，以便使自己"进退有据"；在批评别人时，特别是有多人在场时，最好"点到为止"，以维护对方的自尊；在与人争论或争吵时，切忌使用"过头话"、"绝情语"，以便对方体面地下台。

在处事方面，对一些不太好把握的事，千万不要明确表态，东拉西扯，多说点无关痛痒的话；对于难以回答的问题，那就先放一放，免得考虑不周说错了自己受牵连；对那些表面看来无关大局的事，也要含蓄地处理，巧妙地避开疑难之处，以免引火烧身。另外，对于某些难以回答而又不好回避的问题，不妨含糊其辞，来一番隐晦笼统的回答，如"可能是这样"，"我也不太了解"等等，以给自己留有余地。总之一句话，无论办什么事，说什么话，能推则推，能拖则拖，得过且过，以自己不担什么责任为上策。

◎ 施展"太极推手功"，也需要厚脸心黑

在待人处世中，特别是在管理活动中，"推"是一项经常

运用的管理艺术。其基本含义是：在推行既定目标或新的举措过程中，对所遇到的诸多障碍因素不采取直接的消除措施，而是运用时空的自然跨度，促使障碍因素自我化解或消除。从而促成与上司意志相一致的行动。

虽然也有人把“推”的艺术同优柔寡断等同起来，与当机立断、果断处置相对立。实际上这是把消极等待与管理活动中的“推”混为一谈。

“推”的艺术既有明确的目标，又有实现目标的行为。“推”的艺术的产生和运用，在主观上不是管理者的主观冲动，更不是管理者的无能失控，恰恰相反，它是管理者全盘把握、合理控制的高超策略和审时度势的能力在管理行为上的集中反映。

“推”的运用范围十分广泛，大到宏观决策，小至一次谈话，长到几年，短至几分钟，甚至某一瞬间的几十秒钟都有可以成为“推”充分运用的时空。在待人处世中巧妙运用“推”的艺术，需要把握以下两个要点：

第一，运用“太极推手功”，需要具有脸厚心黑的厚黑内功。

为什么这样说呢？因为任何事物的发展都有一个产生、壮大和暴露的过程，任何问题的解决都需要一定的主客观条件。理论上讲，判断一个事物可以不可以“推”，主要是应该看这个事物的发展规律是否得到显现、解决这个问题的主客观条件是否已经成熟。但待人处世厚黑之道却有自己不同的看法，如果完全按照应该怎么做，那只能对事情本身有利，在很多情况下很可能对自己不利，起码没什么好处。试想，对自己没有丁点好处，却有可能带来风险的事情，难道不该一推六二五吗？特别是明明别人提出的事情应该办，可从你的角度却需要推，没有点厚脸心黑的本事又怎能做得圆满呢？

另外，当有人提出某件事情要求处理时，你对这件事情一无所知，情况不明，难以作出正确的判断和处理，在这种情况

下，不能简单地给予肯定或否定的回答。这时就可以说：让我了解一下情况再答复你。“推”的目的是为了把事情的来龙去脉搞清楚，看看是不是要担责任然后再做决定。这就是待人处世厚黑之道运用的秘诀。

身为上司，对于属于自己下属职权范围内的事情，如果下属能够自行处理的，千万不要越俎代庖，取而代之，而应“推”给下属，以免承担不必要的责任，影响了自己的仕途发展。对下属没有把握或感到无力处理的事情，上司也不要急于处理，可先让下属拿一个初步的处理意见，在此基础上，对其进行指导和纠正。这样，既可以发挥下属的作用，又可以锻炼下属解决实际问题的能力，达到培养和提高下属的目的。万一出了什么事，还可以把下属当“替罪羊”，当然如果你脸够厚、心够黑的话，也不妨来他个“丢卒保车”，把所有责任全推给那个倒霉蛋儿。

第二，要掌握好“推”的火候。

“推”的艺术运用与否，有其自身内在需求和运用范围，不可不看条件和对象乱用，否则，会如同守株待兔一般得不偿失。用一句形象的话来概括，“推”的艺术就是“火候”二字。所谓“火候”，就是因势而动，如何运用，不外乎以下几个方面。

首先就要根据客观实际，灵活地采取适当的方法。上司对推行意图过程中的问题不太了解，不熟悉，或是所遇到的矛盾非常尖锐，或是在讨论会上一时达不成一致意见，抑或通过的人数超过不了半数，或是群众和下级对你的意图暂时不能服从，等等诸如此类的问题就要采取“悬球法”，把问题暂时搁置起来，先放一段时间，待眉目清晰，相宜之处有了统一的基础，再行处理。

在班子内部或下属中，常常会遇到一些个性突出难与他人相处的人，或固执古板，或举止粗俗，或恶语伤人，或针锋相对，会使上司陷入无谓的纠缠中去，因而，应采取“推”的

艺术，让时间和事实说话。

此外，身为握有权柄的上司在实际工作中，一定要分清事情的轻重缓急，对急需处理的事情，就应立即处理不可随便往外推，因为推了不仅要误事，而且还有可能影响到你自己。你想，人家心急火燎地找你，你却把他推出去，他对你肯定会有意见。等他去找其他上司，别人就会知道你是在推卸责任，进而影响班子成员之间的关系。因此，该自己办的事，不要推给别人，该现在办的事不应拖延时间。

其次要看对象，因人而宜。有些问题的处理，一定要考虑到当事人的个性特点，看其接受程度如何，“推”能不能取得预期效果，达到“推”的目的。如果当事人接受不了，容易产生逆反心理或误解，加深矛盾，甚至会发生新的问题，比如，性急的人不到黄河心不死，鲁莽的人，自我控制能力比较差。遇到这种对象，最好不要推，推了会使矛盾加剧，甚至激化，产生难以想象的不良后果。

再次要看火候，适可而止。在实际工作中，有的事情可以“推”下去，一推到底，不言自明，自生自灭。有的事“推”到一定程度就要适可而止。因为事物随着时间的推移会不断发生变化。因此，“推”不是放手不管，一推了之，而是要密切注意观察其发展变化，把握好“推”的火候，适时进行处理，以期达到适时适度和恰到好处，妥善解决矛盾和问题的目的。

当然，在待人处世中，“推”只是巧妙推卸责任方法之一，不可不分青红皂白，随便乱“推”，而要对具体问题作具体分析，不论推也好、不推也罢，或推到何时还是立马处理，都要以不影响自己，能够留有可以回旋的余地为惟一考虑的标准。

◎“画饼充饥”，不要让下属吃饱

一个人置身社会，追求的目标无非名和利两个字，而名和

利往往都离不开一个“权”字。升官发财不仅是事业有成的标志，而且还能带来数不清的好处。有官便有权，有权便有了一切，有了享不尽的荣华富贵，亲朋好友的奉承恭维，下属的溜须拍马，甚至妙龄女郎的献身邀宠……一个人一旦有了官瘾儿，那就好像抽大烟一样是万难戒掉的。对于官场上的人来说，这个“官”字，真好比贾宝玉脖子上的那块通灵宝玉一样，是一时一刻也不能离开的。因此，利用高官厚禄来驾驭下属，历来是掌权者手中的法宝。但如何把握封官的时机，选择封官的对象，安排官职的大小，秘诀无非厚黑二字。

厚，就是一旦你飞黄腾达，甚至坐直升飞机爬上高位，面对昔日的同事或者原来的上司，千万别有什么不好意思，脸上平静如常，并且该怎么管理一点也别手软，更不能留情面。因为以新的身份与过去的同事打交道，该不好意思的应该是他们，而不是你。

黑，就是对下属的使用和提拔心要黑，好处要一点点给，绝对不能让他们一次吃饱，甚至永远也不让他们吃饱。最好的办法是给下属画个饼，让他们“充饥”。

有这样一则寓言，说的是一个车夫为了使拉车的驴子跑得快些，就将一把鲜嫩的青草拴在前面，恰巧离驴的嘴巴有半尺远。驴子为了得到那把绿茵茵的青草，便拼命地向前跑，可无论怎样用力，那把青草也到不了嘴里。

当然，车夫完全可以在拉完货后，毫不犹豫地将那把已经有些发黄的青草丢到驴子脚下，任其去品尝胜利所带来的喜悦。因为那青草遍地都是，丝毫也没必要珍惜。可在官场上毕竟是粥少僧多，官位有限不可能随意授人，再说如果封得太滥了，“官”自然贬值，也就不值钱，失去了诱惑力。比如，太平天国后期在湘军与淮军的夹击下，太平军处境日益艰难，为了挽回败局和鼓舞士气，天王洪秀全采取了“封王”的招术。据统计，洪秀全先后分封了两千七百多个王，大小文臣武将，亲朋故友，甚至一个并不怎么起眼儿的人，都如愿以偿戴上了

"王帽子"。然而时间一长，这一招也就不那么灵了。

因为人都有这样一个通病，这就是太容易得到的东西不珍惜，只有自己千辛万苦争来的才格外看重。"封王"不但没有达到齐心协力挽回败局的目的，反而导致了太平天国内部秩序的严重混乱，大家都是"王"，谁也不服谁，彼此离心离德，谭绍光被"八王"出卖就是最明显的例证，客观上加速了太平天国的覆亡。

有经验的猎人每当猎鹰抓住一只兔子，便喂一只老鼠，抓住一只狐狸，就喂它一只家禽，但始终不让他吃饱。因为猎鹰吃饱后就不会那么卖力地去捕食猎物了。猎人的这种做法，可以为驾驭下属提供很好的参考：

一是分割封官的过程，不能一步到位。封官如同商品交换一样，"得一兔则饲以一鼠，得一狐则饲以一禽"。立小功封小官，立大功封大官。要有意识地把封官的过程拉得特别长，使臣下的官欲永远处于饥饿状态，永远不会有满足感，这样他才会总有立功的源动力。

二是封官不仅不能一步到位，而且最好永远也不要到位。一个人官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官做到了头，不但立功进取的意志消失，甚至还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了极限的人，如王莽、曹操、司马昭等人，最后不是都变成了篡权者吗？

杂技团里的猴子为了获得吃的，通常都是非常听话地表演各种绝活儿，以赢得阵阵掌声。有经验的训猴师都知道，猴子吃饱了就不听话了，所以他们什么时候都不给猴子吃饱。据此，待人处世厚黑之道认为：贪功求利，乃是人性的致命弱点，如果能够对症下药，"画饼充饥"，让人永远带点饥饿感，便可使人乖乖听命于你。当然，在下属取得成功后，你尽可以根据他们的表现好坏，撕下一块"饼"给他们吃，而且"饼"的大小也可以不一样，但千万要牢记：切不可把整张"饼"都给他们！

◎ 精通“踢皮球”的学问

在待人处世中，我们常常会发现，有的人能够在交际圈内进退自如，而有的人却常常被动，进退维谷。其中，原因可能是多方面的，但无疑与他们不善于在待人处世中留有余地有一定的关系。所谓“留有余地”，就是在人际交往中推行“弹性外交”，使自己、对方，甚或双方都能获得更大的回旋空间，从而减少或避免一些不必要的摩擦或伤害。但如何留余地，却有很多学问。因为戏法人人会变，各有巧妙不同。厚黑学人人能行，各有深浅不同。一般人办事只知踢皮球，但是踢得拙劣之极，结果事亦未能办成，还招来一身是非，这就是厚黑学不纯熟的缘故。

那么，在待人处世中到底该如何“踢皮球”呢？厚黑教主李宗吾说：“有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭杆锯了，即索谢礼，问他为什么不把箭头拔出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。这是一段相传的故事。现在各级机关，与夫大办事家，都是用这种方法。譬如批呈词：‘据呈某某等情，实属不合已极，仰候令饬该县知事，查明严办。’‘不合已极’这四个字是锯箭杆，‘该知事’是内科，抑或‘仰候转呈上峰核办’，那‘上峰’就是内科。又如有人求我办一件事情，我说：‘这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。’‘很赞成’三个字是锯箭杆，‘某人’是内科，又或说：‘我先把某部分办了，其余的以后办。’‘先办’是锯箭杆，‘以后’是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其寻内科的，种种不同，细参自悟。”

李宗吾这段话的核心，就是让人无论办什么事，都要学会给自己留好后路，比如在答应别人时，注意使用“模糊语言”，以使自己赢得主动。有的人在答应别人时，总是言之凿凿，肯定而又具体。这其实也不是坏事，如果自己对答应别人

的事确有把握，确信能够如期实现，有何不可？但问题是，由于事情的发展并不总是以自己的主观意愿为转移，有时会出现一些“意外事件”，结果使自己答应对方的事无法实现，给对方以“言而无信”的印象，影响了人际关系的和谐。

在拒绝别人时，不妨先拖延一下，以使自己“进退有据”。有的人在面对别人的求助而自己又确实无能为力或因事不正当自己不愿出力时，往往不作解释，一口回绝，显得生硬而不友好，常常让对方产生“不够意思”、“不愿帮忙”的想法。因此，我们在拒绝别人时，最好不当面拒绝，答应考虑一下，给自己留点回旋的空间，以便使自己“进退有据”。然而，有些人在拒绝对方时，因为脸皮不够厚，老是感到不好意思，而不敢据实言明，致使对方摸不清自己的真正意思，而产生许多不必要的误会。其实，在人际关系的交往上，不得不拒绝，乃是常有的事，因此搞坏交情的并不多；倒是有些人说话语意暧昧、模棱两可，反而容易引起对方误会，甚至导致彼此关系破裂，这种例子，并不在少数。

在批评别人时，最好“点到为止”，以维护对方的自尊。最让人沮丧的事情莫过于没完没了地批评人，特别是有的人在批评别人时，不看场合，不考虑对方的心理承受能力，一味地高声大嗓，这样做往往事与愿违，伤害了别人的自尊。所以，我们在批评别人时，特别是在有多人在场时，不妨点到为止，力求含蓄地达到批评的目的。

在与人争论或争吵时，切忌使用“过头话”、“绝情语”，以便对方体面地下台。与人争论或争吵时，人们的心情一般容易激动，这是可以理解的，但绝不能因此而口不择言地说些“过头话”、“绝情语”，否则，不仅会严重伤害对方的感情，而且也往往使双方难以“下台”。

精通“踢皮球”之人，在请人帮忙时，会尽量使用“假设句式”，以便为对方留条“后路”。有的人在请人帮忙时，爱使用命令的口气，直接让对方按自己的要求去做，结果，有

时因为对方无能为力而出现僵局：对方为难，自己生气。为了防止产生“强人所难”的嫌疑，我们在求人帮忙时，不妨求助一下“假设句式”，尽量用委婉、商量的口气，这样做就能为对方留条“后路”，即使对方无能为力，也不至于让对方尴尬难堪。

■ 待人处世厚黑之道二：两面要三刀

——处于矛盾的夹逢中最好保持中立，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。万一不行的话，那就厚起脸皮，硬起心肠，看准那一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。

上司与上司之间，顶头上司与间接上司之间，上级和下级之间，常常会出现这样那样的矛盾和冲突，在这种情况下，当下属的可就犯难了。有时你和这位上司亲密一点，又怕惹恼了另一位上司；你与另一位接触稍微多一点，又怕开罪这一位，真是左右为难。特别是当你因工作需要又不得不经常与上司打交道时，更是不知如何是好。《厚黑学》认为，此时你最好保持中立的态度，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。也就是说，采取等距离的交往方式，跟谁都不过分密切。另外，还要特别注意，不让其中一个上司认为你是另一个上司的人，以免在那位上司走背运时好处没沾上，却跟着受牵连。

但是，在实际的待人处世中，有时想要完全采取这种纯粹

中立的方式往往很困难。主要有这样几种情况：其一，可能你过去就与某一位上司关系不错，来往也比较多，后来新的上司来了之后，与已经在位的上司发生矛盾，此时，你就不好办了。因为你还是采取中立的态度，在客观上等于与原来关系不错的上司疏远了。这样，他肯定会对你产生不好的看法。其二，有些上司们在彼此发生冲突的情况下，都想拉拢自己的一帮人，他往往会在周围的人中间选择他认为信得过的人。当他找到你时，你如果不冷不热还是不明确表态的话，肯定也不会有好果子吃。其三，两边不得罪，往往会形成两边都得罪的结果。特别是在上司们形成两大阵营而且有直接利害冲突的事情上，如果你没有明确的态度，等于是放弃了机会，也会使得两方的上司们都不喜欢你。

在这种情况下，厚黑大师告诉你：只有厚起脸皮，硬起心肠，看准那一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。

◎ 宁得罪君子，不得罪小人

所谓小人，就是那种人品差，气量小，不择手段、损人利己之恶徒。他们动辄溜须拍马、挑拨离间、造谣生事、结仇记恨、落井下石。

待人处世中，谁都不愿意与小人打交道，可不管你愿意还是不愿意，又总不可避免地会碰到小人。因为那些生活在我们身边的鼠辈小人，他们的眼睛牢牢地盯着我们周围所有大大小小的利益，随时准备多捞一份，为此甚至不惜一切代价准备用各种手段来算计别人，真是令人防不胜防，说不定什么时候就会在背后给你一刀。

李林甫是唐玄宗手下常伴随其身边的一个奸臣，心胸极端狭窄，容不得别人得到唐玄宗的宠爱。唐玄宗有个喜好，他比较喜欢外表漂亮、一表人才、器宇轩昂的武将，有一天，唐玄

宗在李林甫的陪同下正在花园里散步，远远看见一个相貌堂堂、身材魁武的武将走过去，便感叹了一句："这位将军真漂亮！"并随口问身边的李林甫那位将军是谁，李林甫支吾着说不知道。此时他心里很慌张，生怕唐玄宗喜欢上那位将军。事后，李林甫暗地里指使人把那位受到唐玄宗赞扬了一句的将军调到一个非常边远的地方，使他再也没有机会接触到唐玄宗，当然也就永远丧失了升迁的机会。从这里也可以看出，小人的行为真是让人莫名其妙，其心眼极小，为一点小荣辱都会不惜一切，干出损人利己的事来。

小人是琢磨别人的专家，敢于为芝麻大小的恩怨付出一切代价，因此在待人处世中如何与小人打交道，还真得有一套行之有效的方法才行。怎么办呢？待人处世厚黑之道认为：如果你既不想把自己降低到与小人同等的地步，也不想与小人两败俱伤的话，那就把脸皮磨厚点，或者睁只眼闭只眼，不理了事；或者惹不起躲得起，尽量不与小人发生正面冲突。一句话，如果不是非有必要，那就别得罪小人。

为大唐中兴立下赫赫战功的唐朝名将郭子仪，不仅在战场上战胜攻取，得心应手，而且在待人处世中，还是一个特别善于对付小人的处世高手。郭子仪与小人打交道的秘诀，就是"宁得罪君子，不得罪小人。"

"安史之乱"平定后，立下大功并且身居高位的郭子仪并不居功自傲，为防小人嫉妒，他反而比原来更加小心。有一次，郭子仪正在生病，有个叫卢杞的官员前来拜访。此人乃是中国历史上声名狼藉的奸诈小人，相貌奇丑，生就一副铁青脸，脸形宽短，鼻子扁平，两个鼻孔朝天，眼睛小得出奇，时人都把他看成是个活鬼。正因为如此，一般妇女看到他这副尊容都不免掩口失笑。郭子仪听到门人的报告，马上下令左右姬妾都退到后堂去，不要露面，他独自凭几等待。卢杞走后，姬妾们又回到病榻前问郭子仪："许多官员都来探望您的病，你从来不让我们躲避，为什么此人前来就让我们都躲起来呢？"

郭子仪微笑着说："你们有所不知，这个人相貌极为丑陋而内心又十分阴险。你们看到他万一忍不住失声发笑，那么他一定会忌恨在心，如果此人将来掌权，我们的家族就要遭殃了。"郭子仪对这个官员太了解了，在与他打交道时做到小心谨慎。后来，这个卢杞当了宰相，极尽报复之能事，把所有以前得罪过他的人统统陷害掉，唯独对郭子仪比较尊重，没有动他一根毫毛。这件事充分反映了郭子仪对待小人的办法既周密又老练，他对待小人的办法可以给人许多有益的启示：

苏洵在其所著《辨奸论》中说："凡是做事不近人情的人，很少不是大奸臣。"历史上不近人情的人有很多：

吴起为了取得鲁国国君的信任，能做鲁国的将军，竟然杀死了自己的妻子，结果受到了鲁国人的谴责。

乐羊子在魏国任将军讨伐中山国时，为了表示对魏文侯的忠诚，当着中山国使者的面，吃掉了在中山国任职的自己儿子的肉。据史书记载，当魏文侯得知乐羊食子的举动时，曾激动地说："乐羊以我之故，食其子之肉。"中伤者师赞从旁说道："其子之肉尚食之，其谁不食？"轻轻一句，就把魏文侯引向自身。是啊，亲子可食，君主亦可食，"其谁不食？"的用意非常明显，自此之后魏文侯开始怀疑乐羊的忠诚，不仅不再信任他，并且罢了他的兵权。

明朝天顺年间，都指挥马良受到皇帝的宠爱，马良的妻子死了，皇上想去安慰他，正碰到他已数日不出远门，皇上问其原因，左右的人告诉他："马良正在操办喜事，新娶了老婆呢！"皇上很不高兴他说："这个家伙对结发之妻竟然如此薄情，怎么会忠诚于我！"于是把马良招来用木杖打了一顿，从此以后疏远了他。

夫妻之情、父子之情、手足之情等都是人之常情，如果一个人连最起码的人之常情都不顾甚至没有，那这个人肯定是十分阴险可怕的，这样的人往往为达到某种目的而不择手段，一旦得势，翻脸不认人，更会做出落井下石的勾当。历史早已证

明，这样的人不可交。

归纳历史上有关小人的论述，大体上可以划分为七类：

一、外表为忠贞，心里想的是利禄，对事专门测度揣摩，喜好逢迎拍马，观言察色以受宠，歌功颂德以卖弄忠诚的人，是小人。

二、结纳身边的人，专心巩固自己的名位，完全没有真话，只知沽名钓誉的人，是小人。

三、只图安逸，醉心于好处，淡泊人情，唯利所在，不体恤他人的人，是小人。

四、讨厌胜过自己的人，喜欢谄媚自己的人，听到他人的善行就妒嫉，听到他人的恶行就赞扬，本身无能，坏的方面却无所不为的人，是小人。

五、专门爱好声色，没有正经的心思，遇到财物就想坏主意得到，这样的人是小人。

六、急于攀结显赫宦官，暗中巴结权贵，不求实学，只图虚名，只要有益于己的，小则冒险存侥幸，大则寡廉无耻，这样的人是小人。

七、混迹于斯文，崇尚旅游，以吃喝为潇洒，以勤事为俗流，以避祸为清高，以消极为无过，这样的人是小人。

厚黑教主李宗吾慎重提醒各位：在待人处世中，与小人打交道时务必多留个心眼儿，即使你比对方强大得多，也最好不要与其发生正面冲突。因为同情弱者是人的天性。在男女争斗的情况下，同情女性，也是人的天性。人们会想，弱者明知打不过强者，为什么会反扑？当然是被逼急了！被逼迫的人，理当获得同情！这就好比，当一只小猫扑向大狗时，无论小猫是不是在撒野，总能得到喝彩。同样的道理，当比你弱小的小人决定拼命，即使你的实力强得多，又有一百二十个道理支持你，也最好不要跟他正面冲突。不错！你很强，你是可以一刀砍下他的头，而他顶多只能砍你一条腿。到头来，你一定赢，他一定死。问题是，你非但赢得不光彩，而且当你断了一条腿

之后，还能称得上英雄吗？再说，与下三滥的小人斗狠真的有必要吗？

“小人”每个地方都有，这种人常常是一个团体纷扰之所在，他们的造谣生事、挑拨离间、兴风作浪很令人讨厌，所以有些人对这种人不但敬而远之，甚至还抱着仇视的态度。仇视小人固足以显出你的正义，但这并不是保身之道，反而凸显了你的正义的不切实际，因为你的“正义”公然暴露了这些小人的无耻、不义。

再坏的人也不愿意被人认为自己“很坏”，总要披一件伪善的外衣，这是人性，而你特意凸显的“正义”，却照出了不少人的原形，这不是故意和他们过不去吗？

君子不畏流言不畏攻讦，因为他问心无愧。小人看你暴露了他的真面目，为了自保，为了掩饰，他是会对你展开反击的。也许你不怕他们的反击，也许他们也奈何不了你，但你要知道，小人之所以为小人，是因为他们始终在暗处，用的始终是不法的手段，而且不会轻易罢手。你别说你不怕他们对你的攻击，看看历史的血迹吧，有几个忠臣抵挡得过奸臣的陷害？

所以，还是不同小人一般见识为好，和他们保持距离，不必嫉恶如仇地和他们划清界线，他们也是需要自尊和面子的。

此外，当你发现面对的小人，不惜牺牲他自己的生命、亲人的生命，或“第二生命”，而与你周旋到底的时候，就算你有理，也最好避一避此等不要命的小人。小人固然厉害，但你并不怕他，避开小人完全是因为你根本不值得把太多的精力浪费在一些没有价值的争斗上。一旦把握不好自己的行为界限，得罪小人，他就会想方设法来琢磨你，破坏你的正事，分散你的精力，使你不能安心于工作、学习和生活。

当然，人都是要脸面的，当面对小人的挑衅不理睬的时候，也需要厚脸，所以，《厚黑学》才认为：中国老祖宗留下来的这句“宁得罪君子，不得罪小人”，可谓是待人处世中与小人打交道的至理名言。

◎小心使用权力，不得罪大人物

古往今来，世事复杂多变，险象环生，危机四伏，封建社会的宦海官场中，更是难有宁日，任何时候，都有善于钻营、巴结奉承而受到重用的“能臣”。如何在官场中长盛不衰，左右逢源，洞悉人情世故、对官场里的“猫腻儿”极精通的《厚黑学》给你开出的妙方是：“小心使用权力，不得罪大人物。”战国时期，以“变法”而名垂青史的商鞅，就是因为犯了此一待人处世厚黑之大忌，而在功成之后被五马分尸。

商鞅是战国时期的卫国人，姓公孙氏，所以叫卫鞅或公孙鞅。他原本在魏国宰相公叔痤手下任中庶子，帮助公叔痤掌管公族事务。

公叔痤很欣赏商鞅的才华，曾建议魏惠王用商鞅为相，但魏惠王瞧不起商鞅，便没有答应；公叔痤又向魏王建议，魏王也没有起用商鞅。

公叔痤死后，失去了靠山的商鞅便投奔到了秦国。通过宠臣景监的荐举，秦孝公多次同商鞅长谈，发现商鞅是个难得的治国奇才，便“以卫鞅为左庶长，卒定变法之令”。

秦孝公之所以看重商鞅，是因为当时新兴地主阶级认为封建生产关系已经登上政治舞台，社会正处于新兴的封建制取代奴隶制的社会大变革时期，商鞅变法正好适应了社会变革的需要。同时秦孝公也是一位奋发有为的君主，商鞅提出的一整套富国强兵的办法，也正好符合他的愿望。

商鞅变法的主要内容是：废除井田制，从法律上确认封建土地所有制，“为田开阡陌封疆，而赋税平”。商鞅特别重视农业生产，鼓励垦荒以扩大耕地面积；建立按农、按战功授予官爵的新体制，以确立封建等级制度；废除奴隶制的分封制，普遍实行法治，主张刑无等级。

商鞅变法的基本内容都是促使社会发展的进步措施，当然

会受到许多守旧“巨室”大家的反对。变法之初，专程赶到国都来“言初令之不便者以千数”。甚至太子还带头犯法。为了使变法顺利实施，商鞅毫不留情，“刑其傅公子虔，黥其师公孙贾”，真正做到了“王子犯法与庶民同罪”。结果，新法实行十年，秦国便国富兵强，乡邑大治，最后使秦孝公成为战国霸主。

然而，正当商鞅在秦国功勋卓著的时候，他的心情却反而感到孤寂和迷惘，为什么会这样呢？他自己也弄不懂。于是，商鞅便去请教一个名叫赵良的隐士。他对赵良说，秦国原本和戎狄相似，我通过移风易俗加以改除，让人们父子有序，男女有别。这咸阳都城，也由我一手建造，如今冀阙高耸，宫室成区。我的功劳能不能赶上从前的百里奚呢？百里奚是秦穆公时的名臣，现在商鞅和百里奚比，当然颇有一点委屈的情绪。谁知赵良却直率地说：

“百里奚一得到信任，就劝秦穆公请蹇叔出来做国相，自己甘当副手；你却大权独揽，从来没有推荐过贤人。百里奚在位六七年，三次平定了晋国的内乱，又帮他们立了新君，天下人无不折服，老百姓安居乐业；而你呢，犯了轻罪，反而要用重罚，简直把人民当成了奴隶。百里奚出门从不乘车，热天连个伞盖也不打，很随便地和大家交谈，根本不要大队警卫保护；而你每次出外都是车马几十辆，卫兵一大群，前呼后拥，老百姓吓得唯恐躲闪不及。你的身边还得跟着无数的贴身保镖，没有这些，你敢挪动半步吗？百里奚死后，全国百姓无不落泪，就好像死了亲生父亲一样，小孩子不再歌唱，舂米的也不再喊着号子干活，这是人们自觉自愿地敬重他；你却一味杀罚，就连太子的老师都被你割了鼻子。一旦主公去世，我担心有不少人要起来收拾你，你还指望做秦国的第二个百里奚，岂非可笑？为你着想，不如及早交出商、於之地，退隐山野，说不定还能终老林泉。不然的话，你的败亡将指日可待。”

后来的事实不幸被赵良所言中，商鞅变法之所以能够成

功，主要是他能够抑制上层保守派的反抗，例如刑及太子的老师。试想，太子犯法尚且不容宽恕，老百姓当然只有遵照执行了。但这同时，也就给商鞅埋下了致命的败因。“商君相秦十年，宗室贵戚多怨恨者。公子虔杜门不出已八年矣”，一旦有机可乘，上层保守派肯定会合而攻之。

秦孝公死后，太子继位，是为秦惠王，公子虔等人立即诬告“商君欲反”，并派人去逮捕商鞅。商鞅走投无路，最后只好回到自己的封地商邑，秦发兵攻打，商鞅被杀于渑池。秦惠王连死后的商鞅也不放过，除了把商鞅五马分尸外，还诛灭其整个家族。一个为秦国强大建立赫赫功勋的人，最后竟然落得个如此悲惨的下场，真应该仔细想想“旁观者”赵良对商鞅的意见和批评。商鞅和百里奚都据有大权，但一个高高挥舞权力棒，不可一世，另一个却谦卑清廉，小心使用权力，与“巨室”和百姓关系都非常融洽，因而结局也就完全不同。

李宗吾在《厚黑经》中说：“人皆曰予黑，驱而纳诸煤炭之中，而不能一色也；人皆曰予厚，遇乎炮弹，而不能不破也。”他进一步解释说：“厚黑学博大精深，有志此道者，必须专心致志”。因为最初步的厚黑只是“厚如城墙，黑如煤炭，到了这个地步，只能算是初步功夫。因为城墙虽厚，用大炮轰击，还是有打破的可能；煤炭虽黑，但颜色讨厌，众人都不愿意挨近它。”即使做到了这样的地步，也还只能算是初步功夫，离真正的厚黑高手相差甚远，还必须努力上进，更何况是黑不如煤炭，而厚不足以抵挡炮弹的“半瓶子醋”呢？

商鞅本来可以算得上是个厚黑之士，黑起来甚至连太子老师的鼻子都敢割掉，可他厚黑学的修养毕竟不深，功夫尚欠火候，仅凭着“半瓶子醋”一般的厚黑术，竟敢堂而皇之地大行厚黑之道，岂能不自讨苦吃，最后落得自寻死路也只能说是自找的！

◎ 虚与委蛇，别与人撕破脸皮

我的一个朋友对我诉苦说，他辞去了原本很不错的工作，而听过他谈话的内容后，虽然我深表同情，但也只能是同情而已。事情的经过是这样的：

有一天，他匆匆忙忙由客户的公司返回自己的公司，恰好在大厅中碰到正要外出的上司，他立即将前往客户处的经过，向上司做了个简单的报告。谁知上司听了他的报告，很不满地痛斥了他一顿。而这天他原本约好女友外出，所以只好委曲求全地不断向上司说抱歉。尽管周围的人都以异样的眼光瞪着他看，但由于约会的时间迫在眉睫，他也只好匆匆逃离现场。

他先回到办公室。再回到大厅时，正好看到女友的身影，一问之下，女友说："刚好顺路，所以来得早些。"此时他脑中立刻闪过一个念头：刚才的情形一定全被她看见了。此种想法甚至使他不敢再与女友约会。在此后的约会中，由于我的这位朋友心里始终有个阴影，约会的光景对他们两人而言，只有沉默与无聊。时间不长，他便与女友分手，并且断然辞去了工作。

仔细问他，才知道他的女友根本只字没提看到他出丑的事。事实上，即使女友看到当时的情形，也未必如他所想象的那么严重。但是，可想而知，他所受的打击相当大，因为他认为自己最难堪的情形，正被所爱的人看到了。

要知道，每个人在不同的场合，总有自己所扮演的角色。在公司里，必须扮演符合自己职位的角色；在家中，则必须扮演丈夫和父亲的角色。每个人也都保持相互之间角色分配的默契，而一旦相互间"撕破脸皮"，将对当事人产生很坏的影响。

因此，精通待人处世厚黑之道的人在处理人际关系时有一个公认的原则：不要撕破脸皮。哪怕你对对方恨之入骨，必欲

置之死地而后快，但在没有达到目的之前，最好还是要和气相处，甚至在达到目的之后，对其亲人也还是要笑脸相迎。这叫“虚与委蛇”。这样做有很多好处，一是可以麻痹对手，二是如果将来形势有变，彼此需要联手，也有一个回转的余地。而如果不懂得这一原则，与正人君子打交道的话，可能还不会有太大的问题，假如你所遇到的是一个精通厚黑之道，并且为了自己的利益，什么事都做得出来的人，那你的麻烦可就大了，弄得不好，被人卖了还在帮着人家数钞票哩！

杨炎与卢杞在唐德宗时一度同任宰相，卢杞的爷爷是唐玄宗时的宰相卢怀慎，以忠正廉洁而著称，从不以权谋私，清廉方正，是位颇受时人敬重的贤相。他的父亲卢奕也是一位忠烈之士。卢杞在平日里不注意衣着吃用，穿的很朴素，吃的也不讲究，人们都以为他有祖风，没有人知道卢杞本人则是一个善于揣摩上意，很有心计，貌似忠厚，以厚脸来取得别人的信任的人。卢杞，除了巧言善辩，别无所长，但嫉贤妒能，脸厚心黑，使坏主意害人却是拿手好戏。但大奸似忠，卢杞靠着左右逢源的厚黑之道，很快就由一名普通的官员爬上宰相的宝座。

与卢杞同为宰相的杨炎，是中国历史上著名的理财能手，他提出的“两税法”对缓解当时中央政府的财政危机立下了汗马功劳。后来的史学家评论他说：“后来言财利者，皆莫能及之。”可见杨炎确实是个干练之才，受时人的尊重和推崇。此外，杨炎与卢杞在外表上也有很大不同，杨炎是个美髯公，仪表堂堂，卢杞脸上却有大片的蓝色痣斑，相貌奇丑，形象猥屑。

然而，博学多闻，精通时政，具有卓越政治才能的杨炎，虽然有宰相之能，却没有宰相之度。尤其是在处理与同僚的关系上，他恃才傲物，目中无人，特别是对卢杞这样的小人，他压根儿就没放在眼里。两人同处一朝，共事一主，但杨炎几乎不与卢杞有丝毫往来。按当时制度，宰相们一同在政事堂办公，一同吃饭，杨炎因为不愿与卢杞同桌而食，便经常找个借

口在别处单独吃饭，有人趁机对卢杞挑拨说："杨大人看不起你，不愿跟你在一起吃饭。"

因相貌丑陋内心自卑的卢杞自然怀恨在心，便先找杨炎手下亲信官员的过错，并上奏皇帝。杨炎因而愤愤不平，专门找卢杞质问道："我的手下人有什么过错，自有我来处理，如果我不处理，可以一起商量，你为什么瞒着我暗中向皇上打小报告！"弄得卢杞很下不来台。于是，两个人的隔阂越来越深，常常是你提出一条什么建议，明明是对的我也要反对；你要推荐那个人，我就推荐另一些人，总是较着劲、对着干。

卢杞与杨炎结怨后，千方百计谋图报复。他深知自己不是进士出身，又面貌奇丑，才干更是无法与杨炎相比，但他凭借厚黑之才，极尽阿谀奉承之能事，并逐渐取得了唐德宗的信任。

不久，机会终于来了。节度使梁崇义背叛朝廷，发动叛乱，德宗皇帝命淮西节度使李希烈前去讨伐，杨炎不同意重用李希烈，认为此人反复无常，对德宗说："李希烈这个人，杀害了对他十分信任的养父而夺其职位，为人凶狠无情，他没有功劳都傲视朝廷，不守法度，若是在平定梁崇义时立了功，以后就更不可控制了。"

然而，德宗已经下定了决心，对杨炎说："这件事你就不要管了！"谁知，不会察颜观色的杨炎并不把德宗的不快放在眼里，还是一再表示反对用李希烈，这使本来就对他有点不满的德宗更加生气。

不巧的是，诏命下达之后，赶上连日阴雨，李希烈进军迟缓，德宗又是个急性子，就找卢杞商量。卢杞看到这是扳倒杨炎的绝好时机，便对德宗皇帝说："李希烈之所以拖延徘徊，正是因为听说杨炎反对他的缘故，陛下何必为了保全杨炎的面子而影响平定叛军的大事呢？不如暂时免去杨炎宰相的职位，让李希烈放心。等到叛军平定以后，再重新起用，也没有什么大关系！"

这番话看上去完全是为朝廷考虑，也没有一句伤害杨炎的话，卢杞用厚黑术排挤人的手段就是这么高明。德宗皇帝果然信以为真，就听信了卢杞的话，免去了杨炎的宰相职务。就这样，杨炎因为不愿与小人同桌就餐而莫明其妙地丢掉了相位。

从此卢杞独掌大权，杨炎可就在他的掌握之中了，他自然不会让杨炎东山再起的，便找茬儿整治杨炎。杨炎在长安曲江池边为祖先建了座祠庙，卢杞便诬奏说："那块地方有帝王之气，早在玄宗时代，宰相萧嵩就曾在那里建立过家庙，因为玄宗皇帝曾到此地巡游，看到此处王气很盛，就让萧嵩把家庙改建在别处了。如今杨炎又在此处建家庙，必定是怀有篡权夺位的谋反野心！近日长安城内到处传言：'因为此处有帝王之气，所以杨炎要据为己有，这必定是有当帝王的野心。'"

什么！杨炎有"谋反篡位"之心？岂能容之！于是，在卢杞的鼓动之下，勃然大怒的德宗皇帝，便以卢杞这番话为借口，将杨炎贬至崖州（今海南省境内）任司马，随即下旨于途中将杨炎缢杀。

俗话说"惹不起躲得起"，杨炎明知道卢杞是个得罪不起的小人，自己的厚黑手段又没有对方高，"惹不起"偏不"躲"，为了芝麻粒儿大的小事，喜怒形于色，犯了卢杞内心自卑的忌讳，甚至公开与对方撕破了脸面，让对方毫无顾忌地与你相斗，最后遭到对手的暗算，实在是不明智之举！

■ 待人处世厚黑之道三：好人自己做

——将不得人心的事假手于人，而将施恩分惠的事留给自己亲自来办。尽管可以非常爽快地表示爱护某个人，但绝对不能做得让自己为这个人的敌人所恨。

古往今来，凡是那些在待人处世中成就斐然的厚黑高手，都特别精通将不得人心的事情假手于人，而将施恩分惠的事情留给自己来自来办。也就是说，在待人处世中，你尽管可以非常爽快地表示爱护某个人，但绝对不能做得让自己为这个人的敌人所恨。为此，《厚黑学》悄悄提醒你：如果有任何令人不快或费力不讨好的事情必须完成，而自己去做又实在太冒险的话，就不妨厚下脸皮让别人代为受过，找一名为你完成危险工作的人；在与对手的争斗中，你要设法让别人暗中搜索对手的情报，伤害你必须伤害的人，同时又使人们发现不了你才是应

该负责的人。总之一句话，在待人处世中，凡事都要让他人担任刽子手，或是带来坏消息，而让自己扮演一位会带来喜悦和福音的天使角色。

◎ 厚脸“露丑”，胜过巧妙掩饰

人的心理通常都是隐恶扬善的，所以他们会想尽办法掩饰自己的缺点，宣扬自己的优点。因此，一旦有人明白地指出自己的缺点，反而会让人觉得他很诚实而对他产生信赖感。

在待人处世中，假若你能将自己的缺点明白地表示出来，往往更能得到别人的信赖。但这并不是说要将自己的缺点一五一十的全都说出来，因为这样做不但得不到上述的效果，反而会破坏自己的形象。那么应该怎样做效果才好呢？待人处世厚黑之道认为，“露丑”除了需要脸厚之外，以下三点效果也不错：

其一，你可以透露自己的缺点，但不能太多，顶多透露一两项无关紧要的小缺点就行了。

因为完人给人一种高不可攀的感觉，以前宣传先进模范人物，为什么效果不佳，就是把他们无限地夸大，说成了不食人间烟火的“完人”，使人根本没办法效仿。有少许小缺点的人，反而给人的感觉是“虽然有缺点，但大体上很好。”这样的人往往更能获得别人的信赖。

据说，有一次一位外国人去旁听一位美国加州大学著名教授的演讲，课上他提出他做的老鼠实验的结果。此时有一位学生突然举手发问，提出了他的看法，并问这位教授假如用另一种方法来做，实验结果将会如何？所有的听众全都看着这位教授，等着看他如何回答这个他根本就不可能做过的实验。结果这位教授却不慌不忙，直截了当地说：“我没做过这个实验，我不知道。”

同样的情况假若发生在东方某位教授身上，情形恐怕就会

完全不同。他一定会绞尽脑汁，说出“我想结果会是……”的话来。

一般人都有不想让别人看出自己弱点的心理，因此很难开口说“不知道”。岂不知，有时承认不知道，反而可以增加人们对你的信任。

因为直截了当地说不知道，会给人留下非常诚实的印象，并且敢于当众说不知道，其勇气足以让人佩服。这样，人们对你所说的其他观点，会认为一定是千真万确的才会说，因此对你也就会更加信任。此外，通过说“不知道”，也拉近了与众人的距离，使你在可信的同时显得更加亲切。

其二，不仅善于改变自己的生活习惯和性格，并且要善于运用自身的弱点来施展计谋，欺骗对手。

在《三国演义》中，张飞与酒结下了不解之缘。他逢酒必饮，每饮必醉，每醉必出事端，不是打人，就是误事，应该说这是张飞自身的一大弱点。这个弱点，多次给对手留下可利用的空当。例如第十四回，当张飞守徐州时，刘备曾一再叮嘱张飞不饮酒或少饮酒。但刘备刚走，张飞就大饮特饮起来，酒后又痛打曹豹，结果吕布乘机杀进城来，他的酒还没醒，就把徐州给丢了。然而，随着张飞在战争中锻炼得比较成熟之后，他的弱点却变成了麻痹迷惑对方的一种招数。张飞宕渠山战张郃，就充分表现了这一点，颇能给人以启迪。

演义第七十回中写道，张飞在巴西一带战败张郃之后，挥军乘胜追袭，一直赶到宕渠山下。张郃部利用有利的地势据川守寨，坚持不出，一连“相距五十余日”。张飞无计可施，于是就在山前扎住大寨，每日饮酒，而且饮至大醉，坐于山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。诸葛亮不但没有惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗。张飞得到美酒之后，不但自己更加嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大开旗鼓而饮”。那张郃在山上见此情景，再也按捺不住杀敌的心情，带兵乘夜下

山，直袭蜀营。当张郃冲进张飞的大寨时，见帐中端坐着一位大汉，举枪便刺。哪成想，刺倒的竟是一个“假张飞”——草人。结果，曹军误中了张飞的埋伏，张郃被打得大败，曹军的宕渠寨、蒙头寨、荡石寨全被张飞夺得。

事实证明，一个人的特点及习惯性格，最容易形成对手判断情况的一种思维定式。聪明者若能有自知之明，就性用计，正好可以出其不意，把敌手诱人我的“圈套”。张飞素以饮酒误事闻名，而这次作战他却利用“喝酒误事”把骁勇善战的张郃诱出了宕渠山，真可以说是酒中出奇谋！可见，一个人若能够正确地认识自身的弱点，并顺势加以利用的话，弱点常可以转化为用谋的一种绝技。

其二，在待人处世中，一个人的特长或不足，甚至生活习惯和性格上的弱点，都会成为对方利用或突破的重点。但如果巧加利用，一个人的弱点和特长，也往往可能巧妙地加以利用获得成功。

三木武吉曾经是日本很有名的政治家。二次大战后第一次竞选时，他曾到香川县的高松市去讲演。当他讲到“战后的日本怎样才能马上恢复建设”时，突然，听众席中传来一个妇女的喊声：“喂，三木武吉，你不是娶了六个老婆吗？像你这样的人怎么能搞好日本呢？”

三木武吉听后没有惊慌，他镇静自如地回答道：“这位女士，确实如此，我年轻时是个享乐主义者，娶了好几房妻子，而且战争中也常带着她们东躲西藏地避难，这可以说是男人的劣根性。但现在，她们都已经人老珠黄，不中用了。如果我把她们抛弃了，今后谁来养活她们呢？还有一点，你说的不正确，是七个，不是六个。”听了他的回答，全场立即响起了热烈的掌声。选举的结果是三木武吉以高票当选。这里，三木武吉就是巧妙地利用了自己的错误，赢得他人的同情获得成功。

在风光秀丽的菲律宾首都马尼拉市，有一家世界惟一的“矮人餐馆”。上至经理，下到厨师、服务员都是身高不过1.3

米的矮人，最矮的只有0.67米。他们以奇特的服务方式吸引顾客。

当顾客来到餐馆时，马上会受到一位大头小身子矮人的热烈欢迎，他们笑容满面地向顾客递上擦脸毛巾。当顾客在舒适的座位上坐定后，又有一位矮人服务员捧着几乎与自己身高相等的精致的大菜谱，请顾客点菜。由于他动作滑稽可笑，顾客们拿着菜谱往往都笑得合不拢嘴。矮人殷勤周到的服务，使人顿增食欲，赞不绝口。

这个餐馆的老板是来自美国的吉姆·特纳，他的身高只有1.1米，是个名符其实的侏儒。初到马尼拉时，这里餐馆林立，酒店如云，各家竞争十分激烈。他开始经营餐馆时，并没有想到搞什么惊人的绝招，只是招了一些年轻的姑娘和小伙子当服务员。没想到，这个做法与别家餐馆没有什么特点，结果顾客越来越少。雄心勃勃的吉姆下决心将餐馆彻底改革。他说："在竞争中，经营者如果没有惊人的绝招，只好和失败为伍了。"

吉姆终日苦思苦想，认为再办餐馆第一点就是要使顾客惊奇。找什么样的服务员好呢？一天他在大街上行走，忽然有个大头颅，小身子的矮人映入眼帘。这矮人看上去最多有1米高，相貌十分有趣，这样的人平常很难碰上。对呀！如果这样的矮人当上餐馆服务员，顾客准会感兴趣。吉姆·特纳灵机一动，一套完整的计划在脑中形成了。他把这个人拉住，问道："你叫什么名字"？"比鲁"。"你愿意帮我开餐馆吗？我可以让你当经理。""愿意，先生。"比鲁答应的很干脆。第二天，比鲁帮吉姆·特纳在报上登了一个招聘矮人的广告，待遇优厚。没过几天就形成了一支以比鲁为首的"矮人队伍"。这些矮人有的当厨师、有的当会计，有的当服务员。"矮人餐馆"让顾客在好奇中感到温暖、舒适，在愉悦中享受一顿美餐。这种世界上独一无二的餐馆大大震动了同行业者。没过多久它的奇妙之处就闻名遐迩了，各国旅客竞相而来，为的是度过一个愉快

的时刻，其它餐馆只好甘拜下风。

侏儒的矮小自然是人的短处。但是吉姆·特纳却采用了“逆传统”的做法，适应一些顾客追求“新、奇、特”的心理，出奇制胜，让矮变长，取得了巨大的成功。由此可见，只要正确认识自己的缺点和不足，并巧妙地加以利用，化短为长，变弊为利，弱点和不足也可以帮助你获得成功。

◎ 藏短露长，保住自己的好形象

古希腊有一句格言：“认识你自己。”虽然每个人都有自己的优势和劣势，长处与短处，但并不是每个人都对自己的长短优劣有个清楚的认识和了解。生活中我们总能发现舍长就短，终生遗憾的悲剧。而那些自知程度较高、对自身长短利弊了如指掌的人，往往能够巧妙地给自己的招牌加个显微镜，随时发现自己的优势并自觉地保住自己的优势，充分利用自己的招牌，不让人看到自己的短处和不利方面从而取得生活的主动权。

西汉时期宫中有一位李夫人，得了重病，卧床不起。汉武帝亲自到她床前探病，李夫人蒙被致歉道：“臣妾久病在床，样子难看，不能见皇上，看我现在的病情，恐怕不久于人世了。我想把我的儿子和兄弟托付给陛下，请陛下多加关照。”汉武帝说：“你的嘱托我一定照办，请放心吧！但你病到这个地步，还是让我看一看吧。”李夫人说：“女人不把容貌修饰好，不能见君王、父亲，臣妾不敢破这个先例。”汉武帝说：“爱妃只要见我一面，我会赐给你千金，而且封你的兄弟做高官。”李夫人却说：“封不封官，那是陛下您的事，不在于见不见我一面。”汉武帝又请求李夫人让他见上一面，李夫人索性转向内侧，抽泣着不再说话。没有办法，汉武帝只好无奈地站起身离开了。

汉武帝走后，众嫔妃都责怪李夫人，她们说：“既然你托

付兄弟儿子给皇上，为什么不见皇上一面呢？难道你怨恨皇上么？”李夫人解释说：“我们女人是用容貌去侍奉人的，我们的长处是长得漂亮。一旦容貌衰退，就不招人喜欢了。皇上不喜欢你，自然恩断义绝。皇上之所以还恋念着我，那是因为我过去容貌好看。如今，我久病貌衰，一旦被皇上看见，必然遭到皇上的厌恶和唾弃，他怎么还能思念我而厚待我的兄弟儿子呢？考虑到这些，我以为还是不见皇上的好，并且郑重其事地把兄弟托付给他。”不久，李夫人病故。想起往日的缠绵，武帝对她思念不已，因此对李夫人的兄弟也很关照。

这位李夫人对自己的优势和长处，可谓认识的特别到家，这就是自己的美貌。尽管久病之后，美貌早已不复存在，但在皇上心中的美好印象却还是与往常一样，为了保住这个虚幻的优势，她便采取了蒙被子说话，不让皇上看见丑脸的方略，最终达到了预期的目的。这种巧妙藏短露长，保住自己好形象的厚黑策略，实为待人处世之上上成功之道。

◎ 人不挨骂难长大

俗话虽说“慧眼识英雄”，可现实中毕竟有“慧眼”的人太少了。因此，一个人不懂得自我推销自己，一辈子也别想出人头地，最后只能是落得一天到晚怨天尤人。其实这是咎由自取。我们说，在日常生活中，无论是竞选还是推销，甚至是应征面试，哪一方面不是靠自我推销换取成功的？李宗吾的《厚黑学》之所以流行于世，就是他利用一切机会全力推销的结果。

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“昔人云：‘文章报国’，文章非我所知，我所知者，厚黑而已。自今以往，请以厚黑报国。”《厚黑经》曰：“我非厚黑之道，不敢陈于国人之前，故众人莫如我爱国也。叫我不讲厚黑，等于叫孔孟不讲仁义，试问：能乎不能？我自问：生平有功于世道人心者，全在发明厚

黑学，抱此绝学而不公之于世，是为怀宝迷邦，岂非不仁之甚乎……当今之世，舍我其谁，吾何为不讲厚黑哉？”

20 世纪 50 年代，铁人王进喜说过一句名震华夏的话：“有条件要上，没有条件创造条件也要上！”如果把这话用到待人处世中，那就是要想成功，要想出人头地，就必须具备自我推销的厚黑功底，有机会绝对不能放过，没有机会要为自己争取机会、制造机会，不失时机地推销自己。即使被对方骂得狗血喷头也不要气馁。

当你挨了上司的骂之后，首先自己应该认识到，无论多么优秀、杰出的人，总免不了会挨上司的骂。第一次挨骂的感觉肯定不好受，可是无论如何你都必须通过这一关。

刚开始由于生疏，上司或许还会对你客气点，等彼此熟悉之后，就会突然给你迎头一击。咆哮、呵斥、说教等等，全都冲着你来了。有些人一遭上司的骂，心里也许会产生“这下完了，惹上司讨厌”或“那种骂法实在让人受不了，干脆辞职不干”的想法，其实大可不必，脸皮厚一点，挨点骂又算什么呢。不过，对于挨骂的原因，倒是应该好好反省反省，不能再重犯。至于对挨骂这件事情本身，则不必特别在意。管理部下是上司的职责，不妨把挨骂当成工作的一部分。

说得更彻底一点，骂与被骂等于是你与上司之间的一种沟通。当他开始骂你的时候，也就代表他已经开始将你视作真正的工作伙伴。此外，上司骂的内容之中也多半透露着上司的本意和大量的实务知识，应心平气和地仔细聆听，别漏掉这些有用的情报。

如果你因为在众人面前被上司责骂而感到非常丢脸，因此怨恨上司，那就大错特错了。从待人处世厚黑之道出发，在这种情况下，你要换个正确的角度来想，认为上司是在培养自己、教育自己，在给自己面子。而且也要认为在众人当中，只有自己才值得特别地被上司责骂，在公司所有职员里是最有前途的，更可以认为“他对我充满期待”而感到骄傲。因为，

在任何单位，最没有前途的人，就是被上司忽视的人。你被上司责骂，正是上司重视你，最起码也是没有忽视你的最好证明。

因此，不要讨厌或害怕挨骂，妥善运用上司和你之间“骂与被骂的关系”，是促进双方了解的第一步。实际上，长年累月地领别人的薪水做事，不可能连一次骂也没有挨过。你应好好利用这些机会，把挨骂技巧当成一种重要的待人处世厚黑技巧，并能利用挨骂给上司留下良好的印象。

日本大企业家福田先生在做服务生的时候，常常被老板小松先生责骂。但福田也因为他每次的责骂而得到一些启示，学会一些事情，所以福田当时总是“主动地”寻找挨骂。只要遇见了小松先生，福田绝不会像其他怕挨骂的服务生那样逃之夭夭，总是恰到好处地把握机会，立刻趋身向前向小松先生打招呼，并态度诚恳地请教说：“早安！请问社长，您看我有什么地方需要改进吗?”

这时，小松便会对他指出许多需要注意的地方。福田在聆听训话之后，必定马上遵照社长的指示改正自己的缺点。

福田殷勤主动地到小松社长面前请教，是因为他深知年轻资浅的服务生，很难有机会直接和老板交谈，只有如此把握，别无他法。而且向老板请教，通常正是老板在视察自己工作的时候，这就是向老板推销自己的最佳时机。所以，小松对福田的印象就比任何人都来得深刻，对福田有所指示时，也总是亲切地直呼他的名字，并耐心地告诉福田什么地方需要注意，哪些地方有待改进以及如何改进等等。

就这样，福田每天主动又虚心地向小松讨教，持续了二年。有一天，小松社长对福田说：“我长期观察，发现你工作相当勤勉，值得鼓励，所以明天开始我请你担任经理。”就这样，十九岁的服务生一下子便跳升为经理，在待遇方面也提高很多。

从福田挨骂获得成长的经历来看，在待人处世中，特别是

在与上司接触的过程中，被上司指责和训斥，就是在接受另一种形式的教育。对于小松一年三百六十五天的个别教导，福田至今仍然感谢不已。

人都有自己的个性，谁也不愿意让人数落，所以在被别人训斥的时候，即使不会当场发作，脸上也总是火辣辣地发烧。厚黑教主李宗吾认为：脸不厚听不得别人训斥的人，不会有什么大的作为。因此，在被指责或训教时，非但要认真专注地聆听，而且听完之后，更要面带笑容以愉悦的口吻回答："是的，我已经知道了，我现在马上就去做。"

相反地，如果遇到这种情况，却显出非常紧张不安的态度，反而会让对方认为你心存反抗，而感到不舒坦。换言之，静静地接受指责或聆听训教，并保持不失礼的态度来和对方亲近，就是在尊崇对方，更是留给上司良好印象的成功诀窍。

最后，厚黑教主李宗吾再次郑重提醒你：对于上司的骂，绝对要保持顺从的态度。虽然不必做到像应声虫一样唯唯诺诺的地步，但最起码，脸上也应该露出反省的表情，并以坦率诚恳的语气向上司道歉。挨骂之后，更不可垂头丧气，亦不可嘻嘻哈哈，让人产生随骂随忘的印象。当然，最重要的是应尽快改正错误，无礼的反抗态度只会使自己受损害。当然，如果你能同时从上司的骂中，学到点什么，那你厚黑术的修炼，就又上了一个大台阶。

◎ 借人光时要脸厚心黑

狐狸是很聪明的动物，由于他没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没人真正把他放在眼里。为了克服这一点，对于狐狸来说，其中的一个办法就是说服老虎与他做朋友。通过与力大无比、令人畏敬的老虎密切交往，狐狸可以伴随老虎左右在丛林中四处行走，而且享受给予老虎的同样的提心吊胆的尊敬。即使老虎不在狐狸身边，得知

狐狸与老虎交往甚密，也足够保证狐狸在旷野中得以生存。

假如一只狐狸没有与老虎交朋友，那么这只狐狸就应该制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎的后边，与此同时，大吹大擂他们之间有着深笃的友谊，这样做，他便制造一种印象，即他的安危得到老虎极大的关注。狐狸这种做法，便是典型的借光。

虽然“借光”的处世策略由来已久，但我们略加留意就会发现，传统上对借光的评价似乎并不高，而且为君子所不齿。但《厚黑学》却认为，如果将其用到待人处世中，则不失为非常高明的一招。

清政府的官场中历来靠后台，走后门，求人写推荐信。军机大臣左宗棠从来不给人写推荐信，他说：“一个人只要有本事，自会有人用他。”左宗棠有个知己好友的儿子，名叫黄兰阶，在福建候补知县多年也没候到实缺。他见别人都有大官写推荐信，想到父亲生前与左宗棠很要好，就跑到北京来找左宗棠。左宗棠见了故人之子，十分客气，但当黄兰阶一提出想让他写推荐信给福建总督时，登时就变了脸，几句话就将黄兰阶打发走了。

黄兰阶又气又恨，离开左相府，就闲踱到琉璃厂看书画散心。忽然，他见到一个小店老板学写左宗棠的字体，十分逼真，心中一动，想出一条妙计。

“给我写柄扇子，落个款。”黄兰阶对店主说。店主取过扇子，落上左宗棠的款。黄兰阶手摇扇子，得意洋洋地摇回福州。

这天，是例行参见总督的日子，黄兰阶手摇纸扇，径直走到总督堂上，总督见了很奇怪，问道：“外面很热吗？都立秋了，老兄还拿扇子摇个不停。”

黄兰阶把扇子一晃：“不瞒大帅说，外边天气并不太热，只是这柄扇是我此次进京，左宗棠大人亲送的，所以舍不得放手。”

总督听了大吃一惊，心想：我原以为这姓黄的没有什么后台，所以候补几年也没给他放实缺，不成想他却有这么一个大

后台。左宗棠天天跟皇上见面，他若恨我，只消在皇上面前说个一句半句，我可就吃不住了。总督要过黄兰阶的扇子仔细察看，确系左宗棠笔迹，一点不差。他将扇子还与黄兰阶，闷闷不乐地回到后堂，找到师爷商议此事。

师爷一听笑道："大帅放心，左宗棠眼下不会害你，他向来不替人写荐书，这柄扇子其实就等于是推荐信了。大帅只要马上给姓黄的一个官做，左宗棠就会高兴了。否则……"

总督笑了："好！明天就给他挂牌放任知县好了。"

就这样，黄兰阶巧妙地借左大人的"光"弄了个七品知县，而且在左大人的"光罩"下，不几年又升到四品道台。总督一次进京，见到左宗棠，讨好地说："中堂大人故友之子黄兰阶，如今在敝省当了道台了。"

左宗棠笑道："是嘛！那次他来找我，我就对他说：'只要有本事，自有识货人。'老兄就很识人才嘛！"总督出了左宗棠的相府，自言自语道："看来我重用黄兰阶还真是对的。"

黄兰阶能够官拜道台，主要是他采用瞒天过海的计策，巧妙地借用了左宗棠的光。虽然按照世俗之人的看法，黄兰阶的做法也许不够光明正大，但他这种厚脸巧借却恰好与《厚黑学》不谋而合。

■ 待人处世厚黑之道四：正话要反说

——直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，对于他人的缺点，能不讲就不要讲，即使要讲也一定要拐个弯，迂回地讲，点到为止地讲，他如果不听，那就是他的事，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？还是闭上嘴巴吧！

某甲是一公司的中级职员，他的心地是公认的“好”，可是一直升不了职，而和他同年龄、同时进公司的同事不是外调独挡一面，就是成了他的顶头上司。另外，别人虽然都称赞他“好”，但他的朋友并不多，不但下了班没有应酬，在公司里也常独来独往，好像不太受欢迎的样子……

其实某甲能力并不差，也有相当好的观察、分析能力，问题是，他说话太直，总是直言直语，不加修饰，于是直接、间接地影响了他的人际关系。

当然，直言直语是人性中一种很可爱、很值得大家珍惜的特质，因为也唯有这种直言直语的人，才能让是非得以分明，让人的优缺点得以分明。只是在现实社会里，直言直语却是待人处世中的致命伤，理由如下：

喜欢直言直语的人说话时常只看到现象或问题，也常只考虑到自己一吐为快，而不去考虑旁人的立场、观念和能否接受。他的话有可能一派胡言，但也有可能鞭辟人里。一派胡言的直言直语对方明知，却又不好发作，只好闷在心里；鞭辟入里的直言直语因为直指核心，让当事人不得不启动自卫系统，若招架不住，恐怕就怀恨在心了。所以，直言直语不论是对人对事，都会让人受不了，于是人际关系就出现了阻碍，别人宁可离你远远的，免得一不小心就要承受你的直言直语。不能离你远远的，那就想办法把你赶得远远的，眼不见为净，耳不听为静。

喜欢直言直语的人一般都具有正义倾向的性格，言语的爆发力杀伤力也很强，所以有时候这种人也会被别人当枪使，鼓励你去揭发某事的不法，去攻击某人的不公。不管成效如何，这种人总要成为牺牲品，因为成效好，鼓励你的人坐享战果，你分享不到多少；成效不好，你必然成为别人的眼中钉，是排名第一的报复对象。

所以，《厚黑学》认为：在待人处世中，直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，而不是劈荆斩棘的开山斧，有这种直言直语个性的人应切实注意以下两点：

对人方面，少直言指陈他人处事的不当，或纠正他人性格上的弱点，因为这不是爱之深责之切，而是在和他过不去。而且，你的直言直语也不会产生多少效用，因为每个人都有一个内心堡垒，自我缩藏在里面，你的直言直语恰好把他的堡垒攻破，把人家从堡垒里揪出来，他当然不会高兴！因此，能不讲就不要讲，要讲就拐个弯，迂回地讲、点到为止地讲，他如果不听，那是他的事！

对事方面，少去批评其中的不当。事是人计划的、人做的，因此批评事也就等于批评了人，所谓对事不对人，这只是说说而已。除非你力量大，地位高，否则直言直语只会替自己带来麻烦！如果能改变事实，则这麻烦倒还值得，如果不能，还是闭上嘴巴吧！如果非讲不可，还是最好拐个弯，迂回地讲，如果没人要听，那是他们的事，反正又没损失你什么，何必管那么多呢？

◎ 正话反说，把"球"踢给对方

在待人处世中，如果你的实力比对方强大得多，当然可以泰山压顶，一举全歼。但是如果对手十分强大呢？以硬对硬，即使勉强能胜，自己也要造成很大伤害，或者对方实力远强过你，又该如何呢？特别是平时的待人处世，整天面对的不是敌人，而是朋友、友军或者需要长期维持友好关系的同事，这时则不能采取强硬的手段。怎么办？俗话说滴水可以穿石，柔竹能敌强风，在不能采用强硬手法的时候，不妨来个绵力相迎，以柔克刚，抓住对方要害，一软到底，把球踢给对方，让对方感到担心。

唐代宗广德二年（公元 764 年），安史之乱刚刚被平定，仆固怀恩却在北方纠众反叛，屡屡攻城夺野。唐代宗只好命声望卓著的郭子仪为副元帅，率军平叛。郭子仪令其儿子郭晞以检校尚书的身份兼行营节度使，屯兵在邠州。邠州地方的一些不法青年，纷纷在郭晞的名下挂名，然后以军人的名义大白天就在集市上横行不法，要是有人不满足其要求，即遭毒打，甚至将怀孕的妇人活活打死。邠州节度使白孝德因惧怕郭子仪的威名，对此提都不敢提一下。白孝德的下属泾州刺史段秀实则感到事关唐朝安危和郭子仪的名节，便毛遂自荐请求处理此事。白孝德立即下文，令他代理军队中的执示官都虞侯。

段秀实到任不久，郭晞军队中有 17 名士兵到集市上抢酒，

重伤了酿酒的工人，打坏了酒场许多酿酒器皿。段秀实布置士卒把他们统统抓来，砍下他们的脑袋挂在长矛上，立于集市示众。

郭晞军营所有军人为之骚动，全部披上了盔甲，准备将段秀实乱刃分尸。在此危急关头，段秀实不仅没有惊惶失措，反而解下了身上的佩刀，选了一个年老且行动不便的老兵给他牵着马，径直来到郭晞军营门口。

听说段秀实竟敢前来，披甲带盔的士兵都出来了。段秀实笑着一边走一边说："杀一个老兵，何必还要披甲带甲，如临大敌？我顶着头颅前来，要亲自由郭尚书来取！"全副武装的士兵见一老一文一匹瘦马，惊愕不已。本以为要进行一场硬拼，眼见得对手如此文弱，反而纷纷让路了。

段秀实见到了郭晞，本来是想劝他整肃军纪的，却止话反说，从维护郭家的功名说起，对郭希说："郭子仪副元帅的功劳充盈于天地之间，您作为他的儿子却放纵士兵大肆暴逆。如果因此而使唐朝边境发生动乱，这要归罪于谁呢？动乱的罪过无疑要牵连到郭副元帅。而今分州的不法青年纷纷在你的军队中挂了名，借机胡作非为，残杀无辜。别人都说您郭尚书凭着副元帅的势力不管束自己的士兵，长此以往，那么郭家的功名还能保存多久呢？"

郭晞本来对段秀实自作主张捕杀他的士兵心存不快，对于士兵的激愤情绪听之任之，想要看看段秀实到底有多大的能耐。现在见段秀实完全不作防备地闯进军营，听段秀实一说，觉得段秀实完全是为保护郭家功名才这样做的，便一改原来的强硬态度，反而觉得对弱小的段秀实必须加以保护，以免被手下人因愤而杀。赶紧对段秀实拜了又拜，说："多亏您的教导。"喝令手下人解除武装、不许伤害段秀实。

段秀实为让郭晞下定决心管束军队，干脆继续大行厚黑之道，又对郭晞说："我到现在还没有吃晚饭，肚子饿了，请为我备饭吧。"吃完饭后又说："我的旧病发作了，需要在您这

里住一宿。”这样，段秀实竟在只有一名老兵守护的情况下，睡在充满敌意的军营之中。

在这种情况下，面对没有丝毫恶意的段秀实，郭晞害怕愤怒的军人杀了这个不作抵抗且又有恩于己的朝廷命官，心里十分紧张。于是一面申明严格军纪，一面告诉巡逻值夜的士卒严加防范，借打更之便切实保卫段秀实的安全。

第二天，郭希甚至还同段秀实一起到白孝德处谢罪，大军由此整治一新。

段秀实的本来职责就是负责整肃军纪的都虞侯，可面对大权在握并且深受皇帝宠爱的郭子仪之子，如果他硬来，恐怕早就被乱兵剁成了肉酱。既要整顿军纪，又无法下手，在此两难境地，许多人可能早就束手无策了，而精通厚黑之道的段秀实，巧妙地正话反说，把“球”踢给了对方，让郭希觉得段秀实完全是为自己着想，从而使矛盾圆满解决。

◎ 硬话软说，让自己的舌头打个弯

在待人处世中，特别是上班族的公益和公务活动中，社会组织或个人常常要向公众或自己的合作者、下级等提出一些强制性的要求和规定，比如：禁止翻越护栏！有的是非强制性的，有一定通融性和弹性的，如大家可以对本单位的年度计划提出修改意见等。如果我们把语义具有强制性、语气强硬不具弹性的语言叫作硬性语言的话，语义不具强制性、语气柔和具有弹性的语言就可以称之为柔性语言。柔性语言往往具有规劝或协商等口吻，它传递的信息内容常常具有体贴、关怀、尊重等感情色彩，因而，易于让人接受和执行，说话的目的易于达到。而硬性语言往往具有命令、禁止、警告等口吻，容易使人产生逆反心理，说话目的有时反而不易实现。因此在待人处世的过程中，我们要多用柔性语言，即使在不得不使用硬性语言的情况下，也要尽量作一些柔化处理，硬话软说，使之具有体

贴、关怀、尊重等感情色彩，使人心悦诚服地接受和执行。

例如，某单位年底召开联谊洽谈会，一位外单位的与会者走进会议室正准备吸烟，一个工作人员走上前客气地说：“先生，我们这里是无烟会议室。”那位与会者立即把烟收了起来。这位工作人员将不准吸烟的要求，渗透在启发性的暗示中，暗示会议室内不能吸烟，收到了积极的效果。如果她生硬地命令禁止：“会议室内不能吸烟！”对方也许很难接受，甚至会产生某种对立情绪。

还有一个例子，某单位准备利用双休日组织员工到外地一个兄弟单位参观学习，同时也稍作游玩。鉴于以往组织类似活动时，一些员工带家属和孩子，给组织工作带来不便，影响参观和学习的情况，组织者这次准备做一个不准带家属和孩子的硬性规定。但如果直接宣布这个规定，又似乎不近人情，会使一些员工放弃这次活动。组织者经过斟酌，这样对大家说：这次活动以参观学习为主，参观学习的项目较多，时间安排紧凑，因此比较辛苦。希望大家安排好自己的家人特别是孩子，如安排有困难，我们将尽力给予帮助。这种将硬性规定寓于提醒关照的话，使员工们都主动想办法安排好家人，积极参加这次活动。

从上述这些例子中可以看出，在待人处世中，一些带有强制性或约束性的要求，直接说往往不太容易被人所接受，如果换一个角度，就可以变为一种善意的提醒和关照。用提醒和关照的方式，曲径通幽地表达硬性规定和要求，能使硬性规定和要求变得柔和而又充满人情味，从而让人欣然接受和执行。

掌握硬话软说的厚黑技巧，对于握有一定权力的管理人员来说，显得尤为重要，因为能够让下属心甘情愿地对自己言听计从，部门的工作有声有色，什么时候任务都完成得漂漂亮亮，那又何愁自己的前程不是一片光明呢？

◎ 说话会拐弯儿

理论上讲，待人处世中应该做到坦诚，不说假话，直来直去。而且在现实中，人们口头上也一向把直来直去的性格，作为一种美德，倍加赞赏。如果你随便问一个朋友：你喜欢什么样性格的人？他往往会回答：性格豪爽、直来直去。人们在称颂某人时，也往往说："他性格爽直，说话从不拐弯抹脚，直来直去。"

做老实人说老实话，应该是待人处世的一条准则，但直炮筒子未必受欢迎。中国人的行为模式很特殊，最明显的一点就是，表面上一套，实际上可能是"意在言外"。换句话说，就是嘴上说喜欢"直来直去"，内心深处却并不喜欢"直来直去"。当对方回答"不"的时候，未必真的是"不"，很可能只是碍于面子，第一次需要拒绝来拿拿架子，摆摆谱，或是客套的礼貌性回答。而第二次再恳求时，对方可能就同意了。反过来说，当对方说好的时候，也未必就表示同意，或许只是不愿当面给你难堪而已！

明白了这个道理，也就知道为什么在待人处世中，为什么许多事上司说"研究研究"之后便没了下文；为什么对上司提意见"直来直去"的人，却不仅难以获得上司的满意，反而会因此而遭到打击报复。

有一个单位，上司在会议上，提了一项改革计划。在上司的长篇大论之后，照例问问各级主管有没有意见。正当众人都静默无声的时候，却有一个不识相的家伙，立刻站起来，提出他的看法，并针对计划的弊病，说得口沫横飞，最后还提出了另一项改革计划。几天之后，他被调职了。不久，又因为犯了一点小错，被上司连降三级，下放到一个最偏僻的仓库当了一名"超配"的副主任。

上司既然会在会议中先提出计划，就是摆明了要大家等一

下表决时，全部没意见通过。表决当然也只是走走形式而已，否则在计划公布之前，他自会先私下征询部属的意见。如果是公开要各级主管做评估时，可别当真，他只是给大家面子而已。换句话说，上司问大家有没有意见，实际上就是要告诉大家——不准有意见。

《厚黑学》认为，要想获得待人处世的成功，必须懂得察颜观色，善加分辨，认清对方是真要你开口，抑或只是礼貌性的客套。最好在说话时巧妙地拐个弯儿，千万不要“乱放炮”。因为每个人都需要自尊，需要面子。直来直去，实际上就是“不给面子”，使对方心中不快，以至造成双方关系破裂，甚至反目成仇。事后想想，仅仅因为区区小事，非原则性问题而失去“头儿”的赏识，真是毫无意义，后悔晚矣！

朱元璋称帝后，要册封百官，可当他看完花名册时，心里又犯起了愁。因为功臣有数，但亲朋不少。封吧？无功受禄，群臣不服；不封？面子上过不去。军师刘伯温看出朱元璋的难处，又不敢直谏，一来怕得罪皇亲国戚，惹来麻烦，二来又怕朱元璋受不了，落下罪名。但想到国家大事，不能视而不见，最后，他想出一个方法，画了一幅人头像，人头上长着束束乱发，每束发上都顶着一顶乌纱帽，献给了朱元璋。朱元璋接过画，细品其味，忽然哈哈大笑道：“军师画中有话，乃苦口良药。真可谓人不可无师，无师则愚；国不可无贤，无贤则衰！”原来，刘伯温画的意思是，“官（冠）多法（发）乱！”刘伯温此举，不但未伤害到朱元璋的面子，不犯龙颜，还道出了谏言：官多法必乱，法乱国必倾，国倾君必亡。画中有话，柔中有刚，也算是待人处世高明的“说话会拐弯儿”，使听者懂得话外之音，达到预期的目的。

另外，说话会拐弯儿，还体现在巧妙劝说上司改正自己所做出的错误决定，让上司从你拐弯儿话中，自己悟出应该如何去做。

春秋时的晋国，自晋文公即位后，发愤图强，使得国家迅

速兴盛起来，成为春秋时的一大强国，晋文公也成了一代霸主。可接下来，晋襄公、晋灵公却不思振作，只图享乐。晋国的霸主地位也不知不觉地被楚庄王代替。晋灵公即位不久，不思进取，大兴土木，修筑宫室楼台，以供自己和嫔妃们享乐游玩。有一年，他竟挖空心思，想要建造一个九层高的楼台。可以想见，在当时那种科学水平、建筑材料、建筑技术等条件下，如此宏大复杂的工程，要耗费多少人力、物力！无疑会给老百姓造成沉重的负担，使国力衰竭。因此，大臣和老百姓都反对建九层楼台。但是晋灵公固执己见。并且在朝堂之上严厉地对大臣说："敢有劝阻建楼台的，立即斩首！"气氛十分紧张。一些想保全身家性命的大臣，都吓得噤若寒蝉，谁愿意去送死呢？再没有人敢说反对的话！

一天，有个叫荀息的大夫求见。晋灵公以为他是来劝谏的，便命人拉开弓，搭上箭，只要荀息开口劝说，他就要射死荀息。谁知荀息进来后，像是没看见他这架势一样，非常轻松自然，笑嘻嘻地对晋灵公说："我今天特地来表演一套绝技给国君看，让国君开开眼界，散散心。国君您感兴趣吗？"晋灵公一听有玩的就来神儿了，忙问："什么绝技？别卖关子了，快表演给我看看。"荀息见晋灵公上钩了，便说："我可以把九个棋子一个个叠起来以后，再在上面放九个鸡蛋。"

晋灵公听到这事十分新鲜，不相信荀息会有这么高的技艺，但是又急于一饱眼福，便急急说道："我从未听过和见过这种事，今天就请你给我摆摆看！"荀息当然清楚，如果国君认为是欺骗了他，就会有杀头的危险。当晋灵公叫人拿来棋子和鸡蛋后，荀息便动手摆了起来。他先是小心翼翼地把九个棋子堆了起来，然后又慢慢地将鸡蛋放置在棋子上。只见他放上一个鸡蛋，又放第二个，第三个……战战兢兢，如履薄冰。

这时，屋子里的气氛十分紧张、沉寂，只能听到鸡蛋碰到棋子的声音，围观的大臣们全都屏住呼吸，生怕鸡蛋落下来。荀息也紧张得额头冒汗。晋灵公看到这情景，禁不住大声说：

"这太危险了！这太危险了！"晋灵公刚说完"危险"，荀息就从容不迫地说："我倒感觉这算不了什么危险，还有比这更危险的呢！"晋灵公觉得奇怪，因为对他来说，这样子已经是够刺激，够危险的了，还会有什么更惊险的绝招呢？便迫不及待地说："是吗？快让我看看！"这时，只听见荀息一字一句、非常沉痛地说："九层之台，造了三年，还没有完工。三年来，男人不能在田里耕种，女人不能在家里纺织，都在这里搬木头、运石块。国库的金子也快花完了。兵士得不到给养，武器没有金属铸造。邻国正在计划乘机侵略我们。这样下去，国家很快就会灭亡。到那时，国君您将怎么办呢？这难道不比垒鸡蛋更危险吗？"晋灵公听到这种十分合理又十分可怕的警告，不由得吓出一身冷汗，意识到了自己干了一件多么荒唐的事，犯了多么严重的错误，便对荀息说："搞九层之台，是我的过错。"立即下令停止筑台。

古语道，伴君如伴虎。一句不慎的话，都可能使臣民人头落地。因此，聪明的臣下总是直话不直说，说话会拐弯儿，委婉地表达自己的意思。荀息如果直接向晋灵公提出建议，不但达不到目的，而且很可能会引起晋灵公的不悦，到头来事与愿违，后果也很难设想。

■ 待人处世厚黑之道五：会说场面话

——会说场面话是待人处世不可缺少的厚黑生存智慧。因为说好场面话，不仅需要具备厚脸的本领，更需要有黑心的功夫。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。

某人在一单位干了十几年没有升迁，当他得知另一个单位有一个空缺后，便通过朋友牵线搭桥，拜访一位经管调动的单位主管，希望能调到那个单位去。当时，那位主管表现的非常热情，并且当面应允，拍着胸脯说："没问题！"此人高高兴兴地回去等消息，谁知半个月、一个月、二个月过去了，一点消息也没有，打电话去，对方不是不在就是正在开会，问朋友，朋友告诉他，那个位子已经有人捷足先登了。他很气愤地问朋友："那他当时为什么对我拍胸脯说没有问题？"他的朋友也不知如何回答才好。其实，这件事的真相是：那位主管说了场面话，而此人完全相信了他用来应付人的场面话。

说场面话是现实社会经常见到的现象之一，而会说场面话

则是待人处世中不可缺少的厚黑生存智慧。一般来说，场面话有这样两种：第一种是当面称赞人的话。诸如称赞你的小孩可爱聪明，称赞你的衣服大方漂亮，称赞你教子有方……这种场面话所说的有的是实情，有的则与事实有相当的差距，说的虽然略显恶心，但只要不是太离谱，听的人十之八九都感到高兴，而且旁人越多他越高兴。第二种是当面答应人的话。诸如“我全力帮忙”、“有什么问题尽管来找我”等。说这种话有时是不说不行，因为对方运用人情压力求你，当面拒绝，场面会很难堪，而且会马上得罪一个人。另外，如果碰上缠着不肯走的人，那更是麻烦，所以，用场面话先打发，能帮忙就帮忙，帮不上忙或不愿意帮忙再找理由。

总之，在待人处世中，有的时候，场面话想不说都不行，因为不说，会对你的人际关系多有影响。当然，说好第一种场面话，需要具备厚脸的本领。而说好第二种场面话，则不仅需要厚脸，更要黑心。否则，场面话不好意思说出口，为难的还是你自己。

◎ 投其所好，多说好听话

自从人类创造语言以来，语言便改变了国家的命运。语言进入了经济领域，有时也能改变一个人的命运。因为在我们的社会上，即使最简单的事情，也需要彼此合作，互相利用，因此他们首先必须先彼此了解，语言是彼此联系的起点、终点和联接点。

“说话”，是一个人在待人处世中必须使用的交流工具，从早晨睁开眼睛起，一天的每一件事，都很难说不需要用语言来推动。因此，每一个字，每一句话，都会影响你的成功。善于说话，小则可以欢乐，大则可以兴国。

虽然每个人都知道说话，但话说得好的人却不多，说话并不见得比写文章容易，文章写好了可以修改，而一句话说出来

了，要想修改是比较困难的。正所谓“说出去的话，泼出去的水”，就是这个意思。有一则流传已久的笑话，说的是一位工会主席召集五个委员开会。开会的时间早已过了，可是只来了三个人。他叹气说道：“唉，该来的没有来！”有个委员听了这话觉得很不自在，他想：莫非我是不该来的人？于是这个委员悄悄地走了。工会主席见状，又叹道：“唉，不该走的走了！”剩下的两个委员听主席这么说，误认为他俩是该走而没有走的人，于是一气之下全走了。可见，只因为说话不妥当，非但会议没开成，而且还得罪了人。工会主席用舌头给对方心里留下的阴影，恐怕短时间内难以平息。

正因为如此，厚黑学才特别提醒：在待人处世中，应该“投其所好”，多说一些好听话、顺心话。

鬼谷子认为：与智慧型的人说话，凭借的是见闻的广博；与见闻广博的人说话，凭借的是辨析的能力；与善辩的人说话，就要简明扼要；与上司说话，就要用奇妙的事来打动他；与下属说话，就要用好处来说服他；别人不愿意做的事情，就不要勉强；对方所喜欢的，就模仿而顺从他；对方所讨厌的，就避开而不谈它。能做到这些，就算利用好了你的舌头。

汉高祖刘邦杀了项羽，平定天下之后，开始论功行赏，群臣在这个时候，彼此争功，吵了一年多都无法确定。刘邦认为萧何功劳最大，就封萧何为侯，封地也最多，但群臣却心中不服，议论纷纷。在封赏勉强确定之后，对席位的高低先后又起争议，大家都说“平阳侯曹参身受70次伤，而且攻城掠地，功劳最多，应当排他第一。”刘邦因为在封赏时已经委屈了一些功臣，多封了许多给萧何，所以在席位上也不好再坚持，但心中还是想将萧何排在首位。

这时候，关内侯鄂君已经揣摩出刘邦的意图，就不顾众大臣的反对，挺身上前厚脸说道：“群臣的评议都错了！曹参虽然有攻城掠地的功劳，但这只是一时之功。皇上与楚霸王对抗五年，时常丢掉部队，四处逃避。而萧何却常常从关中派兵员

填补战线上的漏洞。楚、汉在荥阳对抗了好几年，军中缺粮，都是萧何转运粮食补给关中，粮饷才不至于匮乏。再说皇上有好几次逃到山东，都是靠萧何保全关中，才能接济皇上的，这才是万世之功。如今即使少了一百个曹参，对汉朝有什么影响？我们汉朝也不必靠他来保全啊！为什么你们认为一时之功高过万世之功呢？我主张萧何第一，曹参其次。”

刘邦听了，自然是无比高兴，连忙说：“好，好！”于是下令萧何排在第一，可以带剑入殿，上朝时也不必急行。

刘邦本是个大老粗，在分封诸侯的时候，将一些从前跟着他出生入死、身经百战的功臣比喻为“功狗”，而将发号施令、出谋划策的萧何比喻为“功人”，所以萧何的封赏最多。明眼人一看就知道刘邦宠幸萧何，因此在安排入朝的席位上，高祖虽然表面上不再坚持萧何应排在第一，但鄂君早已揣摩出他的心意。于是顺水推舟，专拣好听的话讲，刘邦自然高兴。鄂君因此而被改封为“安平侯”，封地也比原来多了近一倍。鄂君在关键时刻厚着脸皮说的几句话，使他一生享尽荣华富贵。

通常情况下，被点中不愿让人知道的隐私，对任何人来说，都不是件令人愉快的事。尤其是他人身上的缺陷，千万不能用侮辱性的语言加以攻击。在中国，有所谓“逆鳞”之说，据说在龙的喉部以下一尺的部位上有“逆鳞”，如果不小心触摸到这一部位，必定会被激怒的龙所杀。事实上，无论人格多么高尚伟大的人，身上都有“逆鳞”存在。所谓“逆鳞”就是我们所说的“痛处”，也就是缺点、自卑感。只要我们不触及对方的“逆鳞”，就不会惹祸上身，还能平步青云。这就是需要随时随地注意应用“投其所好，多说好听话”这一厚黑妙招。

◎“有求”未必“必应”

在待人处世中，有的人为了使别人对自己有个好印象，或为了保全自己的面子，或为给对方一个台阶，往往对对方提出的一些要求不加分析地加以接受，结果弄得自己很难受，这就是没有掌握待人处世厚黑之道中“空道”的基本技巧。

当然，《厚黑学》也并不是一味反对帮助别人，只是说不要对人家的一切要求都毫无条件地答应。首先，自己必须得考虑对方提出的要求是否合理，是否影响到自己的利益，即使对方提出的要求合情合理，但如果影响到自己的利益，也不能答应。如果对方的要求既不合理，又影响到自己的利益，那无论是多么亲密的朋友也不能答应，因为你的答应是以损害自己的利益为前提的，这可不是《厚黑学》的出发点。

不过，话说回来，朋友之间这样的要求是极少的。那么，对方提出的合理合法的要求你是否一定都得答应呢？也不见得。因为许多事并不是你想办就能办到的。有时受各种条件、能力的限制，一些事是很可能完不成的。因此当朋友提出托你办事的要求时，你首先得考虑，这事你是否有能力办成，如果办不成，你就得老老实实地说，我不行。这时，如果脸皮厚不下来，随便夸下海口或碍于情面不好意思拒绝都是于事无补的。我们知道，言而有信是做朋友的信条，也是友谊的基础。明明办不成的事却承诺下来，到时候不仅令人失望，还可能耽误朋友的事情。因为如果你办不成，他可能找别人办或另想其他的法子，但你答应了却没有办成，这样做，就会伤了情义。这就是脸皮儿薄的苦果。

一般来说，拒绝别人的要求也的确是件不容易的事。日本一所“说话技巧大学”的一位教授说：“央求人固然是一件难事，而当别人央求你，你又不得不拒绝的时候，亦是叫人头痛万分的。因为每一个人都有自尊心，希望得到别人的重视，同

时我们也不希望别人不愉快，因而，也就难以说出拒绝之话了。”

如果你精研《厚黑学》的话，就不会有这种困难。因为当你仔细斟酌之后，知道答应对方的要求将会给自己带来伤害，肯定不会为了面子上过得去，而去干违心的事。另外，待人处世厚黑之道还会提供一些既拒绝了对方不适宜的要求，又不致伤害对方自尊的有效方法。

第一，柔中带刚。有些请求有明显的荒谬性，但即使这样的请求，拒绝的形式也要力求婉转。拒绝的意向要表示得坚定明确，不要让对方抱有丝毫不切实际的希望。

当老师的人每个学期期末考试前，都如同过关一样难熬，原因是很多学生以各种借口或方式来打听考题．希望老师高抬贵手“放风”。但这是原则问题，是绝对不能答应的。千万不能说“我们商量一下再说”或“到时候看看再说”之类模棱两可的话。每逢遇到这种情况，富有经验的老师总是这么说：“我也当过学生，当学生的怕考试，古今中外莫不如此。因此，同学们的心情我完全可以理解。但是，十分抱歉，同学们的要求我是绝对不能答应的。如果在复习中有什么疑难问题，我倒是十分乐意和同学们一起研究解决。”这样做，最后并未损害师生之间的情谊。相反，如果拉不下脸面而在考试前“放风”，很可能费力不讨好。因为原来学习好的学生由于现在大家成绩都很高，便认为老师的做法埋没了他的才能；原来学习差的学生，高兴一阵后觉得这样的考试没有挑战性，也没学到多少东西，结果也很有意见。这样的教师，最后落得个“老鼠掉在风箱里——两头受气”的结局，并未因“放风”得到丝毫的好处。

第二，彬彬有礼。拒绝人的时候，应该努力以一种平静而庄重的神情讲话。因为在一般情况下，对于一个客气的拒绝，人们是不能非议的。

一个自己所不喜欢的人请你去酒家吃饭，而你又极不愿意

去。这时，如果直截了当地回绝对方："我才不和你这样的人一起出去吃饭呢!"就会令对方下不了台，也许对方请你吃饭并无恶意，相反，尽管心里一百二十个不愿意，仍然笑容满面、彬彬有礼地说："我很感谢你的盛情。不过，十分抱歉，前天有几位老同学已经约好了，所以今天我就没有福气享受你的美意了。"

由于你笑容满面，礼貌待人，再加上提出了对方一个无法反驳的理由，对方也就相信，你真的是无法和他们一起吃饭了，也就只好作罢。由于你拒绝的时候先感谢了他，维护了对方的自尊心，对方也就不会责怪你了。

第三，相反建议。如果你想避免生硬的拒绝，可以提出一个相反的建议，但要提得合情合理。

假如你的一位同事想把本来应该由他自己完成的任务转嫁到你的头上，也许你会出自本能地答到："哎呀，你的事我可干不来。"这就不太好了，厚黑之道认为，此时你不妨这样对他说："我很愿意帮你的忙，但实在不凑巧，我手头上自己那份工作还没干完。依我看，就你的能力和素质来看，你是完全可以胜任的，你不妨先干起来。或许我能帮你干点别的什么？譬如说我今天要上街买东西，能顺便给你带点什么吗？"

这样，既有拒绝，又有一个相反建议，对方还能有什么好说的呢？

第四，不说理由。通常情况下，在拒绝别人的问题上还有一个误解：就是必须说明理由。实际上在很多场合下是不必说明理由的，而且理由要说起来也说不清楚，或很可能被对方反驳，那就可能节外生枝，事与愿违了。

例如，有一个经常向人借钱而又不还的人来向你借钱，你就可以很客气地拒绝他："实在对不起，我恐怕帮不上你这个忙。"明确表示无意借给他钱就行了，别的一个字也不用讲。如果他继续缠住你，你就把已经讲过的话再客气地重复一遍就行了。假如你在拒绝之前进行一下解释，那很可能引起新的麻

烦：

"实在对不起，这个月工资都用完了。"

"怎么用得这么快？工资发了还不到一个星期啊！"

"主要是买了不少东西，例如茶几……"

"我知道你这个人向来很节约，不会月月都光吧？"

这样，你便陷入了说不清的境地。因为你开始拒绝的前提是不对的：我如果有钱就借给你，我如果没有钱那就没办法了。对方也正是抓住你内心的这个假设，大作文章，迫使你承认还有钱。有钱，就得借给他，不借给他，就是"自私自利"。这种逻辑继续延伸下去，必然以不愉快的结局告终。

《厚黑学》认为：如果你拒绝的前提是：钱是我自己劳动所得，借不借给你完全由我自己决定。有信用的人我乐于相助，没有信用的人，我是决不会为了顾全面子而借钱给他的。那么你心中就坦然得多了，不必跟他讲任何理由，不借就是了。因为，对于真正的厚黑高手来说，"有求"未必"必应"！

◎ 打人不打脸，揭人不揭短

明太祖朱元璋出身贫寒，做了皇帝后自然少不了有昔日的穷哥们儿到京城找他。这些人满以为朱元璋会念在昔日共同受罪的情份上，给他们封个一官半职，谁知朱元璋最忌讳别人揭他的老底，以为那样会有损自己的威信，因此对来访者大都拒而不见。

有位朱元璋儿时一块光屁股长大的好友，千里迢迢从老家凤阳赶到南京，几经周折总算进了皇宫。一见面，这位老兄便当着文武百官大叫大嚷起来："哎呀，朱老四，你当了皇帝可真威风呀！还认得我吗？当年咱俩可是一块儿光着屁股玩耍，你干了坏事总是让我替你挨打。记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人用破瓦罐煮。豆还没煮熟你就先抢起来，结果把瓦罐都打烂了，豆子撒了一地。你吃得太急，豆子卡在嗓子眼

儿还是我帮你弄出来的。怎么，不记得啦！”

这位老兄还在那喋喋不休唠叨个没完，宝座上的朱元璋再也坐不住了，心想此人太不知趣，居然当着文武百官的面揭我的短处，让我这个当皇帝的脸往那儿搁。盛怒之下，朱元璋下令把这个穷哥们儿杀了。这就是揭人之短的下场。

在待人处世中，场面话谁都能说，但并不是谁都会说，一不小心，也许你就踏进了言语的“雷区”，触到了对方的隐私和短处，犯了对方的忌，对听话者造成一定的伤害。其实，每个人都有所长，亦有所短，待人处世的成功，一个很重要的因素就是善于发现对方身上的优点，夸奖对方的长处，而不要抓住别人的隐私、痛处和缺点大作文章。切记：揭人之短，伤人自尊！

“揭短”，有时是故意的，那是互相敌视的双方用来作为攻击对方的武器。“揭短”，有时又是无意的，那是因为某种原因一不小心犯了对方的忌讳。有心也好，无意也罢，在待人处世中揭人之短都会伤害对方的自尊，轻则影响双方的感情，重则导致友谊的破裂。

那么，怎样才能做到在待人处世中不“揭人之短”呢？待人处世厚黑之道给你开出如下几剂妙方：

第一，必须通晓对方，做到既了解对方的长处，也了解对方的不足。这样才能在交际中作到“知彼知己，百战不殆”。因为每个人都会有自己的个性和习惯，有自己的需求和忌讳，如果你对交际对象的优缺点一无所知，那么交际起来，就会“盲人骑瞎马”，难免踏进“雷区”，触犯对方的隐私。

有这样一个真实的例子，有一群人在看电视剧，剧中有婆媳争吵的镜头。张大嫂便随口议论道：“我看，现在的儿媳真是不知道好歹，不愿意和老人住在一起。也不想想以后自己老了怎么办？”话未说完，旁边的小齐马上站了起来，怒声说：“你说话干净点，不要找不自在，我最讨厌别人指桑骂槐！”原来小齐平素与婆婆关系失和，最近刚从家里搬出另住。张大

嫂由于不了解情况，无意中揭了对方的短而得罪了小齐。所以只有了解交际对象的长处和短处，交际才能做到有的放矢。

第二，要善于择善弃恶。在待人处世中要多夸别人的长处，尽量回避对方的缺点和错误。“好汉愿提当年勇”，又有谁人愿意提及自己不光彩的一页呢？特别是如果有人拿这些不光彩问题来作文章，就等于在伤口上撒盐，无论谁都是不能忍受的。

有一位年青的姑娘长得很胖，吃了不少的减肥药也不见效果，心里很苦恼，也最怕有人说她胖。有一天，她的同事小张对她说：“你吃了什么呀，像气儿吹似的，才几天工夫，又胖了一圈儿。”胖姑娘立马恼羞成怒，“我胖碍着你什么了？不吃你，不喝你，真是狗拿耗子，多管闲事！”小张不由闹了个大红脸。在这里，小张明知对方的短处，却还要把话题往上赶，这自然就犯了对方的忌讳，不找麻烦才怪哩。

第三，指出对方的缺点和不足时，要顾及场合，别伤对方的面子。有一个连队配合拍电影，因故少带了一样装备，致使拍摄无法进行。营长火了，当着全连战士的面批评连长说：“你是怎么搞的，办事这么毛毛躁躁，要是上战场也能装备不齐？”连长本来就挺难过的，可营长偏偏当着自己的部下狠狠批评自己，心里自然觉得大失面子，于是不由分辩道，“我没带是有原因的，你也不能不经过调查就乱批评！”营长一下懵了，弄不懂平时服服帖帖的连长怎么会这样顶撞他。事后，在与连长谈心交换意见时，连长说，“你当着那么多战士的面批评我，我今后还怎么做工作？”从这个事例中不难发现，假如营长是背后批评，连长不仅不会发火，还会虚心接受批评。营长错就错在说话没有注意时机和场合。

第四，巧给对方留面子。有时候，对方的缺点和错误无法回避，必须直接面对，这时就要采取委婉含蓄的说法，淡化矛盾，以免发生冲突。古时候，吴国有个滑稽才子，名叫孙山。他与乡里某人的儿子一同参加科举考试。考完后，孙山先回到

了家。那个同乡的父亲就向孙山打听自己的儿子是否考上了。孙山笑着回答说："解名尽处是孙山，贤郎更在孙山外。"孙山的回答委婉而含蓄，既告诉了结果又没刺到对方的痛处。如果孙山竹筒倒豆子，直告对方落榜，那么对方的反应就可想而知了。令人遗憾的是，许多情况下，在待人处世中经常有人是"常有理不见得会说话"，自己在理却总是说不到点子上，所以说要想把话说到别人的心坎儿上，除了不揭人之短之外，还要特别注意"避人所忌"，具体有以下三个方面的忌讳应该特别注意：

一忌主动涉及别人的隐私。客观地说，每个人都有一些不愿公开的秘密。尊重别人的隐私，是尊重他人人格的表现。所以，当你与别人交谈时，切勿鲁莽地随意提及别人的隐私，这样，别人就会觉得你遵循了待人处世中人际交往的"礼貌原则"，因此，便会乐意跟你交谈和交往。反之，假如你不顾别人保留隐私的心理需要，盲目触及"雷区"，不仅会影响彼此之间谈话的效果，而且别人还会对你产生不良印象，进而损害人际关系。比如，别人的恋爱、婚姻正遭遇某种挫折，而且又不愿向旁人透露时，你若在交谈中一味地刨根问底，肯定会引起对方的反感。

二忌主动提及别人的伤感事。与别人谈话，要留意别人的情绪，话题不要随意触及对方的"情感禁区"。比如，当你的交谈对象正遇到某种打击，情绪沮丧低落时，你与之交谈，对方又不愿主动提及伤感的事，就最好躲避这类话题，以免使对方再度陷入"情感沼泽"，进而影响彼此间的继续交谈和友谊。

三忌主动提及别人的尴尬事。当别人在生活中遇到某些不尽如人意的事时，你若与之交谈，最好不要主动引出这一有可能令对方尴尬的话题。比如，别人正遇上升学考试不及格抑或提拔升迁没能如愿或某项奋斗目标未获预期的成功等等，而别人又不愿主动向你诉说时，你若不顾别人的主观意念而主动问

及此事，那么，你的交谈对象就会因此而陷入尴尬，进而对你的谈话产生排斥心理。

还是俗话说得好，“打人不打脸，揭人不揭短”，要想与他人友好相处，就要尽量体谅他人，维护他人的自尊，避开言语“雷区”，千万不要揭人之短！

■ 待人处世厚黑之道六：防患于未然

——人们很难面对己不如人的感受，当面对比自己强的人时，心里往往觉得不舒服。特别是对于那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。如果从一开始就能避免引起嫉妒，比起嫉妒已经存在后再想将它拔除，容易得多。

正常情况下，人们很难面对自不如人的感受，当面对比自己强的人时，心里往往觉得不舒服。特别是对于那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。即使身居高位的你能够体谅人心，但底下的人仍会嫉妒你，他们或许不会表现出来，但是嫉妒肯定是难免的。不要天真地接受他们展现给你看的外表，只要细心一点你就能读出他们批评的弦外之音，以及他们小小的嘲讽。那里充满着背后中伤的利箭、言不由衷的过度赞美以及痛恨的眼神儿。

如果你才华横溢、聪明睿智，你要有所准备，因为在人们嫉妒你的时候，他们一定会在你前进的路上，设下你未曾预

见，或是无法追查来源的路障，对于这一类攻击你很难防卫。如果等到了解别人对你的感受根本就是嫉妒时，往往已经太迟，你的致歉、你厚脸虚伪的谦卑以及防御行为，只会加重问题。如果从一开始就能避免引起嫉妒，比起嫉妒已经存在后再想将它拔除，容易得多。所以你应该想好策略，提前筑好防护墙，防患于未然。通常都是在你不留神的时候，由你自己的行动惹来嫉妒。假若先意识哪些行动和特质会引起嫉妒，你就可以事先拔去嫉妒的利牙，使自己免遭伤害。

你若事业有成，就应巧妙地强调你一向是多么幸运，让你的幸运看起来别人也有可能获得，因此就没有必要那么嫉妒。但是《厚黑学》提醒你：千万要小心，脸一定要厚至无形，不要令自己伪装出来的虚伪和谦卑，让别人一眼便可看穿，如此一来只会令他们更加嫉妒。此外，行为举止必须适宜，你的谦虚、你对不如你的人的坦诚，必须看起来真挚。任何不真诚的暗示只会让你的成功更加压迫人。

凡是招人嫉妒的人所犯的错误往往在于他们没有努力掩饰卓越的才能和地位的优越，更有一些自以为是的人反而还想要将自己的才能和优越强加在每一个人身上：他们故意表现自己多才多艺，有权有势，以为这样可以让别人印象深刻而赢得尊重。事实上恰好相反，他们的行动为自己制造出很多沉默的敌人。因为他们令别人觉得己不如人，于是尽一切努力在他们失误或是犯下最轻微的过错时毁灭他们。

◎ 厚脸忍耐，是最好的防卫手段

美国前总统林肯曾经说过：对暂时斗不过的小人要忍耐，与其和狗争道被狗伤，还不如让狗先走。因为即使你将狗杀死，也不能治好被咬的伤，正所谓“小不忍则乱大谋”。《厚黑学》认为：在待人处世中，当自己处于不利地位，或者危难之时，不妨先退让一步，利用忍耐暂时躲避。这样做，不但

能避其锋芒，脱离困境，而且还可以另辟蹊径，重新占据主动。当然，“忍字头上一把刀”，忍很多时候是以自己明吃亏，或者故意“作践”自己为代价的，脸皮薄拉不下面子来那怎么能行？

明朝苏州城里有位尤老翁，开了间典当铺。一年年关前夕，尤老翁在里间盘账，忽然听见外面柜台处有争吵声，就赶忙走了出来。原来是一个附近的穷邻居赵老头正在与伙计争吵。尤老翁一向谨守“和气生财”的信条，先将伙计训斥一通，然后再好言向赵老头赔不是。

可是赵老头板着的面孔不见一丝和缓之色，靠在一边柜台上一句话也不说。挨了骂的伙计悄声对老板诉苦：“老爷，这个赵老头蛮不讲理。他前些日子当了衣服，现在，他说过年要穿，一定要取回去，可是他又不还当衣服的钱。我刚一解释，他就破口大骂。这事不能怪我呀。”

尤老翁点点头，打发这个伙计去照料别的生意，自己过去请赵老头到桌边坐下，语气恳切地对他说：“老人家，我知道你的来意，过年了，总想有身儿体面点的衣服穿。这是小事一桩，大家是抬头不见低头见的熟人，什么事都好商量，何必与伙计一般见识呢？你老就消消气吧。”

尤老翁不等赵老头开口辩解，马上吩咐另一个伙计查一下账，从赵老头典当的衣物中找四五件冬衣来。然后，尤老翁指着这几件衣服说：“这件棉袍是你冬天里不可缺少的衣服，这件罩袍你拜年时用得着，这三件棉衣孩子们也是要穿的。这些你先拿回去吧，其余的衣物不是急用的，可以先放在这里。”赵老头似乎一点儿也不领情，拿起衣服，连个招呼都不打，就急匆匆地走了。尤老翁并不在意，仍然含笑拱手将赵老头送出大门。

没想到，当天夜里赵老头竟然死在另一位开店的街坊家中。赵老头的亲属乘机控告那位街坊逼死了赵老头，与他打了好几年官司。最后，那位街坊被拖得精疲力尽，花了一大笔银

子才将此事摆平。

事情真相很快透露了出来，原来赵老头因为负债累累，家产典当一空后走投无路，就预先服了毒，来到尤老翁的当铺吵闹寻事，想以死来敲诈钱财。没想到尤老翁一忍再忍，明显吃亏也不与他计较，越老头觉得坑这样的人即使到了阴曹地府也要下地狱，只好赶快撤走，在毒性发作之前又选择了另外的一家。

事后，有人问尤老翁凭什么料到赵老头会有以死进行讹诈的这一手，从而忍耐让步，避过了一场几乎难以躲过的灾祸。

尤老翁说："我并没有想到赵老头会走到这条绝路上去。我只是根据常理推测，若是有人无理取闹，那他必然有所凭仗。在我当伙计的时候，我爹就常对我说：'天大的事，忍一忍也就过去了。'如果我们在小事情上不忍让，那么很可能就会变成大的灾祸。"

◎ 麻雀攀高枝，不要靠在一棵树上

中国自古就有"忠臣不事二主，好女不嫁二夫。"似乎只有这样做才算是忠臣烈女，即使陪着昏庸无能的皇帝送死也大有人在。然而，《厚黑学》却认为：与其陪着没救之人白白送死，倒不如另投明主，毕竟"好死不如赖活着"。

为什么这样说呢？李宗吾说："依宋儒之意，孩提爱亲，是性命之正，少壮好色，是形气之私。此等说法，真是穿凿附会。其实孩提爱亲，非爱亲也，爱其饮我食我也。孩子生下地，即交乳母抚养，则只爱乳母不爱生母，是其明证。爱乳母，与慕少艾，慕妻子，其心理原是一贯的，无非是为我而已。为我是人类天然现象，不能说他是善，也不能说他是恶，故告子性无善无不善之说，最为合理。告子曰：'食、色性也。'，孩提爱亲者，食也，少壮慕少艾慕妻子者，色也。食、色为人类生存所必需，求生存者，人类之天性也。故告子又

曰：‘生之谓性。’”

按照厚黑教主的说法，“求生存者人之天性也”，人不自私，天诛地灭。为我，就是自私、从衣食到住行，从孩提到成人，这种自私的天性是绝对不可能改变的。既然自私是人的天性，那又为什么不能理直气壮地说出来？为什么不可以堂而皇之地做出来？试问，当你与他人同时落水了，你的首要之务，你的本能反应，除了先救出自己，还有什么？

行厚黑是人的本性使然，自私则是人的本性之一。所以，行厚黑的人绝对要先从自己考虑，绝对不会扭曲自己的本性。据此，待人处世厚黑之道认为：要行“厚黑之道”就必须彻底，否则就不如不做；想作“厚黑之上”就必须抛弃是非和荣辱感，只求活得舒服活得滋润，管他别人怎么看怎么说。具体来说，就是要学会做风向标，当墙头草，成不倒翁，哪边风硬哪边倒。这套必须牢记的活命哲学是待人处世厚黑之道求生存的前提。至于到底该投靠哪颗大树，不妨参考以下四条法则：

第一，要投靠正处于事业上升阶段的人，以保证前程的光明。

冯道生于唐中和二年（公元 882 年）的一个小康之家。唐朝末年，军阀割据，战乱频仍，李克用割据晋阳，独霸一方。李克用是一个有着雄才大略的人，其子李存勖在灭梁前期，也还是颇有作为的。大概是冯道看到了这一点，才投奔李存勖，以图求得前程。在这以前，冯道先在离家乡较近的幽州做小吏，当时，幽州守军刘守光十分凶残，杀人成性，对于属下，也是一言不合，即加诛戮，甚至杀了之后，还叫人“割其肉而生啖之”。冯道与这样的人相处，自然是很危险的。一次，刘守光要攻打易、定二州，冯道却敢劝阻，结果惹怒了刘守光，几乎被杀死，经人说情，被押在狱中。由此可见，当时的冯道还是较正直的。冯道经人帮助，逃出牢狱，投奔太原，投在晋大将张承业的门下，经张承业的推荐，冯道成为李存勖

的亲信。从此，冯道踏上了仕途，也是他厚黑处世一生的开始。

冯道起初担任晋王府中的书记，负责起草收发各种政令文告、军事信函。不久，李存勖看到朱温建立的后梁政权十分腐败，就准备灭掉后梁。

李存勖灭掉后梁建立后唐以后，只重视那些名门贵族出身的人，对冯道这样没有“来历”的人，并不重用。直到庄宗李存勖被杀，李嗣源即位，是为后唐明宗，冯道才被召回。明宗鉴于前朝教训，重用有文才的人，以文治国，冯道这才被任命为相，真正发迹。

第二，及早发现自己的“靠山”根基是否已经动摇，然后确定是否要改换门庭。

后唐明宗去世以后，他的儿子李从厚即位。李从厚即位不到四个月，同宗李从珂即兴兵来伐，要夺取帝位，李从厚得到消息后，连臣下也来不及告诉，就慌忙跑到姐夫石敬瑭的军中。第二天早上，冯道及诸大臣来到朝堂，找不到皇帝，才知道李从珂兵变，并率兵往京城赶来。冯道这时一反常态，极出人意料。他本是明宗一手提拔，从寒微之族被任命为宰相的，按理说，此时正是他报答明宗大恩的时候，况且李从珂起兵实属大逆不道。但冯道所想的是李从珂拥有大军，且性格刚愎，而李从厚不过是个孩子，即位以来尚未掌握实权，为人又过于宽和优柔，权衡了利弊之后，他决定率领百官迎接李从珂。

就这样，冯道由前朝的元老重臣摇身一变，又成了新朝的开国元勋。只是李从珂对他实在不放心，不敢委以重任，把他放到外地任官，后来又觉得过意不去，才把他调回京中，给了他一个没有多大实权的司空之职。

不久，石敬瑭同李从珂发生冲突，在契丹人的支持下，石敬瑭打败了李从珂，做了中国历史上臭名昭著的“儿皇帝”。他以恢复明宗为号召，把原来明宗的官吏大多复了职，冯道也被复了职，石敬瑭对他既往不咎，冯道仍是高官得做。

第二，要及时对“新主人”表忠心，以打消对方的怀疑。

石敬瑭当上皇帝的第一件大事，就是实现对耶律德光许下的诺言，否则，王朝就有倾覆的危险。尤其是自称“儿皇帝”，上尊号于契丹皇帝与皇后，实在是一个说不出口的事情。据载，写这道诏书的官吏当时是“色变手战”，乃至于“泣下”，可见这是一奇耻大辱，至于派人去契丹当册礼使，更是一个既要忍辱负重，又要冒生命危险的事。石敬瑭想派宰相冯道去，一来显得郑重，二是冯道较为老练，但石敬瑭很为难，恐怕冯道拒绝。谁知他一开口，冯道居然非常爽快地答应了，这真使石敬瑭喜出望外。

其实，石敬瑭太小看冯道的厚黑绝学了。冯道十分清楚，只有结交好耶律德光，他在石敬瑭那里的位置才能保得稳，把“爸爸皇帝”笼络好了，这“儿皇帝”也容易对付了。

冯道极其圆满地完成了这次外交任务。他在契丹被阻留了两个多月，经过多次考验，耶律德光觉得这个老头儿确实忠实可靠，就决定放他回去。谁知冯道还不愿回去，他多次上表表示对耶律德光的忠诚，想留在契丹。经过多次反复，耶律德光一定要他回去，冯道这才显出一副依依不舍的样子，准备启程。

一个月以后，冯道才上路，在路上又走走停停，走了两个多月，才出契丹的国境。他的随从不解地问：“能活着回来，恨不得插翅而飞，您为什么要走得这么慢呢?”冯道说：“一旦走快，就显出逃跑的样子，即使走得再快，契丹的快马也能追上，那有什么用呢？反不如慢慢而行!”这也显示出他的厚黑本色。

这趟差事圆满办成，冯道可真的风光了，甚至连石敬瑭都得巴结他，看他的脸色行事。石敬瑭让冯道手掌兵权，“事无巨细，悉以纳之”。不久又加冯道为“鲁国公”。

石敬瑭的后晋政权只维持了十年多一点儿就完蛋了。后晋开运三年（公元946年），耶律德光率三十万军队南下，冯道

大概觉得契丹人可以稳坐中原江山了吧，就主动来投靠耶律德光。冯道满以为耶律德光会热烈欢迎，没想到北方夷族不懂中原的人情世故，耶律德光一见冯道，就指责他辅佐后晋的策略不对。这可把冯道吓坏了，但是精通厚黑之道的他马上换上一副卑躬的脸，小心侍候。耶律德光问："你为什么要来朝见我?"冯道说："我既无兵无城，怎敢不来?"又问："你这老头儿是什么样的人?"答曰："是个又憨又傻无德无才的糟老头儿!"冯道以老朋友的姿态装憨卖傻，卑辞以对，弄得耶律德光哭笑不得，也就没有为难他。

不久，耶律德光见中原百姓生灵涂炭，便问冯道说："怎样才能救天下百姓呢?"冯道见机会来了，就装出一副真诚的样子说："这时候就是如来转世，也救不了此地的灾难，只有陛下才能救得!"耶律德光慢慢地开始相信并喜欢上冯道，让冯道当了辽王朝的"太傅"。后来曾有人检举冯道曾参预过抵抗契丹的活动，耶律德光反为冯道辩护道："这人我信得过，他不爱多事，不会有逆谋，请不要妄加攀引。"

在中原百姓的反抗之下，契丹人被迫撤回。冯道随契丹撤到恒州，趁契丹败退之际，逃了回来。这时石敬瑭的大将刘知远趁机夺取了政权，建立了后汉政权。刘知远一方面想安定人心，笼络势力，一方面冯道也因保护别人而得赞誉，刘知远就拜冯道为太师。

第四，脚踏多只船，为下一步跳槽做好准备，积累一些资本。

五代时期的政权更迭，真如走马灯一般，令人眼花缭乱。刘知远的后汉政权刚刚建立四年，郭威就扯旗造反，带兵攻入京城。这时候的冯道，又故技重施，准备率百官迎接郭威。他做了后唐明宗的七年宰相，尚且不念旧恩，何况后汉太师只做了不到四年，更是不足挂齿。冯道率百官迎郭威进汴京，当上了郭威所建的后周政权的宰相，并主动请缨，去收伏刘知远的宗族刘崇、刘赟等手握重兵的将领。刘赟相信了冯道，认为这

位三十年的故旧世交，总不会欺骗他，没想到一到宗州，刘赟就被郭威的军队解除了武装。冯道又为后汉的稳固立了一大功。

没过几年，郭威病死，郭威的义子柴荣继位为周世宗。割据一方的后汉宗族刘崇勾结契丹，企图一举推翻后周政权。冯道根据半个世纪的经验，知道此次后周是保不住了，肯定又得改朝换代，自己虽已近苟延残喘之年，还是要保住官位爵禄。

柴荣当时只有三十四岁，年纪不大，却很有胆识气魄。刘崇、契丹联军袭来时，一般大臣都认为皇帝新丧，人心易摇，不可轻动，但柴荣却一定要亲征，别人见柴荣意志坚定，便愿意随同出征，不再多说，只有冯道在一边冷嘲热讽。惹得柴荣大怒，他私下里对人说："冯道太看不起我了！"

其实，冯道倒不是看不起柴荣，而是为自己在下一个什么朝代做官留下一条后路，弄一点儿投靠新主子的资本。

谁知那柴荣还真不怕邪，亲率军队，于高平之战中大败刘崇、契丹联军。就在柴荣凯旋之际，冯道也油尽灯枯。

◎ 多铺路，少砌墙

人与人之间，或许会有不共戴天之仇，但在办公室里这种仇恨一般不至于达到如此地步。毕竟是同事，都在为同一家公司而工作，只要矛盾并没有发展到你死我活的境况，总是可以化解的。记住，敌意是一点一点增加的，也可以一点一点削减。中国有句老话：冤仇宜解不宜结。相见就是缘分，既然同在一家公司谋生，整天抬头不见低头见，还是少结冤家比较有利于你自己。

你可能曾经有过这样的经历，本来与你关系最密切的搭档，不知为何突然变得对你十分不满，他不但对你冷漠得吓人，有时甚至你主动跟他说话，他也不理不睬。有些关心你的同事，曾私下探问过，为什么你的搭档对你如此不满？

可是，你究竟在什么时候得罪了对方？连你自己也是丈二和尚，摸不着头脑。直到有一天，你实在按捺不住了，索性拉着对方问：“究竟有什么不对呢？”但对方只冷冷地回答：“没有什么不妥。”双方的关系僵到了这个地步，如何是好。

别急，在《厚黑学》面前，没有什么难题不能克服。既然他说没有不妥，那你就乘机说：“真高兴你亲口告诉我没事，因为万一我有不对的地方，我乐意修补。我很珍惜咱俩的合作关系。怎么样，一起吃午饭好吗？”

这样，就可逼他也面对现实和表态。要是一切如他所言真的没事，共进午餐是很礼貌的行为。或者，邀他与你一起吃下午茶。在你离开办公室时碰上他，开心地跟他天南地北神聊一番。总之，充分发挥厚脸的威力，尽量增加与他联络的机会，友善的对待，对方怎样也拒绝不得！

另外，假如你另有高就，准备递交呈辞，肯定心里会想：那几个平时视我的痛苦为快乐的同事，一定很开心，如果趁此时，乘机向老板靠他一状，岂不是很好？奉劝你要三思而后行！

因为世界很小。说不定今天被你告状的同事，明天也会成为你新公司的同事，你将如何面对他？这岂非陷自己于危险境地？要是对方的职位比你高就更加不妙，所以何必自设绊脚石呢？此外，同行虽然是冤家，但同行间的往来还是不少的，你原来公司的上司没准正跟你新公司的上司是好朋友，一旦将你背后打小报告的情况相告，你以为你在新公司的前途会怎样？因为所有上司都不会喜欢乱打小报告的下属。他们会想，整天忙于侦察人家的缺点，还有多少时间花在工作上呢？

最好的办法就是留下一个良好的形象，不要做“小人”，所谓“少一个敌人就等于多一个朋友”，开开心心地去履行新职，又与旧公司保持良好关系，才是上上之策。

常言说：“多个朋友多条路，少了仇人少堵墙。”得罪一个人，就为自己堵住了一条去路。而得罪一个小人，可能就为

自己埋下一颗不定时的炸弹。得罪君子了不起大家不讲话，得罪小人可没完没了。他即便是不采取报复，也要在背后对你造谣中伤，你有理也变无理，实在不值得。

之所以强调“不轻易”得罪人，当然也是有道理的。当事有不可忍时，当正义公理不能伸张时，还是要有雷霆之怒的，否则就是非不分，黑白不明了。这种雷霆之怒的得罪固然有可能为自己堵住一条去路，但相信会开出更多的康庄大道。除了这一点，还是不得罪人好。

所以，当你感到自己的利益被侵害时，不被尊重时，请想想，勿轻易动气。此外，也切记不要气焰高涨，盛气凌人，这种只有自己没有别人的态度也很容易得罪人，而且常不自知。

当然，在工作中，谁也难免会与人发生一些不愉快的事情，产生一些磨擦和碰撞，引起冲突。这时候，如果处置不当，就会加深裂痕，陷入困境，甚至导致双方关系的彻底破裂。特别是当与上司发生冲突，问题就更复杂了。善于给自己留后路的人都懂得“冤家宜解不宜结”的道理。具体来讲，主要有以下一些方式方法：

一、引咎自责，自我批评。心理素质要过硬，态度要诚恳，若责任在自己一方，就应勇于找上司承认错误，进行道歉，求得谅解。如果主要责任在上司一方，只要不是原则性问题，就应灵活处理，因为目的在于和解，下属可以主动灵活一些，把冲突的责任往自个身上揽，给上司一个台阶下。

二、丢掉幻想，主动搭腔。不少人都有这样的体验，即当与对方吵架之后，有时候谁见了谁也不先开口，实际上双方内心却都在期待着对方先开口讲第一句话。所以，作为下级遇到上司特别是有隔阂后，就更应及时主动地搭腔问好，热情打招呼，以消除冲突所造成的阴影，这样给上司或公众留下一种不计前嫌，大度的印象。

三、不与争论，冷却处理。当下属与自己的上司发生冲突之后，作为下属不计较，不争论，不扩散，而是把此事搁置起

来，埋藏在心底不当回事，在工作中一如既往，该汇报仍汇报，该请示仍请示，就像没发生过任何事情一样待人接物。

四、请人斡旋，从中化解。找一些在上司面前谈话有影响力的“和平使者”，带去自己的歉意，以及做一些调解说服工作，不失为一种行之有效的策略。

五、避免尴尬，电话沟通。打电话解释可以避免双方面对面的交谈可能带来的尴尬和别扭，这正是电话的优势所在。打电话时要注意语言应亲切自然，不管是由于自己的鲁莽造成的碰撞，还是由于上司心情不好引发的冲突，都可利用这个现代化的工具去解释。

六、把握火候，寻找机会。譬如：当上司遇到喜事受到表彰或提拔时，作为下级就应及时去祝贺道喜，这时上司情绪高涨，精神愉快，适时登门，上司自然不会拒绝，反而会认为这是对其工作成绩的同享和人格的尊重，当然也就乐意接受道贺了。

但是话又说回来，如果下属偏偏遇到的是位不近情理、心胸狭窄、蛮横霸道的上司，大搞顺者昌逆者亡，把下属的顶撞视为大逆不道，必欲将其置之于死地时，处于如此环境、如此高压之中的下属，就没什么值得留恋，不必抱什么希望了，这时，就应当机立断，毫不犹豫地“三十六计走为上”。

〔第二篇〕

恭道篇：

奉迎拍马，有奶是娘

“恭，就是卑躬折节，胁肩谄笑之类。分直接间接两种，直接是指对上司而言，间接是指对上司的亲戚朋友，丁役及姨太太等等而言。上述对上司用恭，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对饭甑子所在地而言，不一定是上司，有时甑子之权，操诸下属或老百姓。明乎这个理，有时对下属及老百姓也当用恭。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道七：假话要真说

——虽然人们从小受的教育一定要说真话，然而《厚黑学》不仅鼓励人们要会说假话，而且还要善于把假话当成真话来说。虽然实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。只要你厚起脸皮，把假话当成真话来说，肯定效果不会错。

通常情况下，在待人处世中都讲究要真诚待人，说假话最要不得。然而《厚黑学》却不这样看，不仅鼓励人们要说假话，而且要善于把假话当成真话来说。不管你承认也罢，不承认也罢，世上之人个个都喜欢听好听的话。这是因为每个人都有希望，年轻人希望寄托于自身，老年人希望寄托于子孙。年

轻人自以为前途无量，你如果能举出几点证明他的将来一定大有成就，他肯定十分高兴。当然，他的实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。只要你厚起脸皮，把“恭维”的假话当成真话来说，他就会引你为知己。当然，“恭维”要掌握分寸，要讲究艺术，任何东西都要讲究一个“度”。“恭维”过了头，适得其反，也可能令对方反感，那你可就“白厚”一回了。

◎ 发自内心地说好假话

在待人处世中，要想受人欢迎，就要时刻注意给对方留面子。因为只有给人面子，才能为自己争得更多的东西——不只是面子。不给别人留面子的人，到头来很可能连自己的面子也丢得一干二净。

要给人留面子就需要说假话，大多数情况下，“忠言”都是不给人留面子的，正是因为“忠言逆耳”，历史上才有那么多忠臣良将不得好下场。即使像唐太宗那样伟大的皇帝，也数次被魏征的“忠言”气得发抖，几次要杀了这个可恶的“魏老道”。要不是长孙皇后，恐怕十个魏征也早就没命了。

不错，偶而直言不讳一针见血地道出对方的弱点及短处，确实会有另一番效果。对方可能因而联想“这个人颇有骨气，满有性格的嘛!”使你意外地获得好评。不过，如果对方是个肚里能撑船的人便罢，倘若只是个平凡之辈，奉劝你还是将那些直言、不中听的真话暂且搁住，以免对方生厌，弄得大伙儿都不好受。

因此，不管直言还是谏言，总之在说真话的时候，都必须事先考虑对方的容忍和发言时机。即使是面对经常见面并且性情温厚的上司，当他身体状况欠佳，或是情绪低落不稳时，千万要谨言慎行。这时，一点点令人不悦的真话，都足以使对方

勃然大怒，肯定会波及将来人事方面的考核，一定要非常谨慎才行！

再者，对于初次见面或是不常见面的人，千万不可贸然向对方说些直言不讳的真话，因为你的真话正好犯了对方的忌讳，对你来个不理不睬，你很可能连个解释道歉的机会都没有。祸从口出，少讲令人不悦的话，总是对你有好处。

现实生活中，也很少有人会因为说过直言、令人不悦的话，而使自己获得好处过，这是成功处世的经验之谈。即使想要说的都是为对方着想的忠告之言，但是对方通常在听了之后，不是感谢你而是不喜欢你。欲行厚黑之术，必须首先清楚这个事实。

日本有一家关西药房，这家药房的老板，特别善于“给人面子”，不管是真话还是假话，只要从他嘴里说出来，总是那么动听，因而生意兴隆。每当顾客一上门，他就马上起身相迎，满脸带着笑容客气地打恭作揖说“欢迎光临”，使进店来的顾客感到心情愉悦，产生被人重视的满足感。接下来，药房老板开始发自内心地说他的假话，例如对于年纪大的人，就说“你看起来真年轻！”，对于爱美喜欢打扮的小姐太太，说些“你身上穿的这套衣服很漂亮”之类令人听了舒坦又温馨的话。

此外，这位药房老板还采取了一种近乎奇怪的“不卖药给来买药的顾客”经营原则。当顾客被客气地招呼过，浑身舒坦地说：“请给我一瓶感冒药”。此时，药房老板绝不会立刻递上感冒药，而是改口说：“您是哪里不舒服？”倘若顾客回答：“喉咙痛”，药房老板马上会接着说：“这样子的话，最好不要服用感冒药。”然后他就不卖药给顾客。这时，顾客一定对药房老板不卖药的举动，大感疑惑而纳闷地问：“那么应该如何才好呢？”

药房老板就会说：“与其吃药，不如以营养剂来强健身

体，增强自身的免疫力，对你治疗感冒会更有好处。”药房老板就这样轻而易举地说服来买药的顾客转而购买维他命或蜂王浆等营养品。顾客因为药房老板方才巧妙地给过自己面子，也就欣然接受建议，况且营养剂给人的印象，的确是比药品来得好。

各位读者看到这里可能会拍案叫绝。不错，营养剂的价钱胜过药品数倍，而且对于治感冒来说，营养品肯定比不上感冒药，但由于药房老板的假话说得态度诚恳，令顾客信服，使得老板卖出了更多的营养剂，药房生意也就自然红火。原先不知道如何说假话的，你现在应该清楚如何发自内心地说好假话了吧；更明白为什么要学会说假话了吧！

说好假话最关键的是假戏要真做，态度要诚恳，不要犯对方的忌讳。倘若你以漫不经心的态度，向对方说一些听起来舒坦愉悦的话语，即使是礼貌性的赞美，有时对方非但不接受你的心意，反而会对你产生虚伪的不良印象。因此，诚恳认真的表情是改变对方心理的重要策略。纵然你说的话完全与事实不同，是真正的假话，但只要是极具诚意地表示，对方仍会相信这是你由衷之言，自然就会对你产生良好印象，这是不证自明的道理。

记得多年以前，我到店里去买自行车，由于知道自己身长腿短，长得不成比例，选好车子付了钱之后，便请老板把车座调低，谁知车店的老板一番仔细瞧看后，以极具真诚的表情说：“先生，你的腿绝对是长的！”顿时，我投降了，飘飘然地望着老板把自行车的坐调高。然后，以风驰电掣般的速度，骑着被调高座儿的自行车驶向温暖的家。路上，想着老板充满自信又果断的“你的腿绝对是长的”这句话，内心不由自主地欣喜若狂。

那位老板的赞美显然不符合事实，而且他的动机也不清楚。纵然如此，我还是很感谢他，当然不是向他的假话感谢，

而是对他那“以认真的表情作礼貌性赞美”的态度，表示由衷的谢意。

无庸置疑，当作礼貌性的赞美时，你的最佳策略，便是“认真的表情”。最好是在以认真的表情来用假话恭维对方时，能够把既干脆又果断的说法及语气派上用场。比如说，在与他人打招呼寒暄“你看起来容光焕发、神采奕奕”之后，马上再补上一句“看起来比你的实际年龄年轻多了!”，相信对方必然会洋溢一股飘飘然的满足感，对你更是产生良好的印象。因为喜欢被人赞美年轻，是人之常情。

一般来说，大部分的人，都相当重视自己给人的第一印象。因此，想要令他人对自己产生良好的第一印象，在首次会面时，不妨将对方的年龄按实际年龄打七折，这是最佳的策略。因为打九折所产生的作用不大，而打五折又有虚伪之嫌，所以折衷下来，七折是最佳的运用程度。

例如，对方是六十岁的人，你就要说“你看起来像四十多岁的样子!”当然，对方一定会吓一跳。而为了避免让对方产生被愚弄的不悦感，在赞美对方年轻的当时，你必须要先奠定对方的确是四十多岁的“心理准备”，再以认真的表情向对方赞美。如此循序渐进、按部就班地确切实施，即使对方很清楚这仅是礼貌性并非真实的赞美，他依然会被你的诚意打动而深感愉悦。

二年前一天晚上，我和几位好友一起到酒吧饮酒畅谈。当我们酒兴正浓时，一位女服务生以果断的声音对我说：“先生，您的年龄大概二十七八岁吧!”顿时，我惊愕呆住，周遭的朋友更是个个捧腹大笑直道太离谱了。不由自主地，大家都对这个女服务生兴起一份好奇。

将我原本四十大几的年龄打六折说成二十七八岁，实在是过于离谱，更何况我的秃顶绝不可能是年轻的特征。因此，我不免纳闷地询问这位女服务生，这位女服务生却以神色自若的

态度，堂皇地回应："虽然我不知道您的实际年龄，但如果有人向我问起您的年纪，我一定会告诉他您是二十七八岁，况且您的外表看起来也的确像是二十七八岁的样子！"就这样双方争执不下，直到她原本认真的表情出现了噙泪欲哭状，大伙儿才停止反驳的行为。

实际上，我的确让这位女服务生真挚的心意及态度所感动，而内心雀跃不已。由此可知，在赞美他人，给对方面子时，除了要有认真的表情外，认真的心情也不可或缺。当然，以假话恭维对方，千万不要犯对方的忌讳，因为一旦犯忌，即使你的态度再认真，表情再诚恳，也达不到好的效果。比如你对一个相当在意自己塌鼻梁缺陷的人说："你的鼻子很好看！"说的完全是反话，肯定会令对方极度不悦。

◎ 掌握好厚脸说话的分寸

在待人处世中，有的人说话很有分寸，不管在什么场合都是落落大方，该说的时候，侃侃而谈，不该说的时候，一句话也不说。而有些人却一点分寸也没有，在说话的时候，从来都是不管不顾信口开河，丝毫不顾忌对方听了会做何感想，会有什么反应。当他们一句话出口已经伤人的时候，还在不知不觉中大谈特谈。

在人际交往中，要想处处顺畅，必须掌握好说话的分寸。因为任何人在说话的时候，其语言、表情、声调等都会传达出某种特定的意义，有时候用错一个字，用错一个词，或者用错一个声调，都会产生不良的效果，因此，说话时要特别注意掌握分寸。即使表示问候，开玩笑的时候也不例外。如果开玩笑开得重了一点，就可能带着一点嘲讽的意味；如果再重点，就显然是一种讽刺了；如果再重一点，就可能引起双方的不快；如果再重一点，就可能使对方发火了。因此，待人处世中的说

话应该经常考虑：为什么有的人，常常被误解呢？为什么有些人，本来是想安慰别人，反而惹起人家的反感呢？为什么有些人原意是赞美别人，反而使人感到是讽刺呢？为什么有些人，原意是要跟别人和好，反而会引起一场争斗呢？产生上述情况的原因很多，最重要的一点是说话没有分寸感，这里有用字措词方面缺乏分寸感，用了不适当的词句，使对方发生误会，但更多的是说话的表情和声调失去了分寸感。

有这么一个人，说话的时候，声调一向是很冷很硬，即使他在内心里对别人充满温暖和同情，但他的话一出口，便像经过快速冷冻一样，变得硬棒棒、冷冰冰。因此，他的许多表示温暖同情的话，在对方听起来都好像是冷言冷语，甚至是讽刺、挖苦，至少也觉得他的话并不是出自真心，而是一种客套和敷衍。

在待人处世中，掌握说话的分寸感，既不能过，也不能不到位，或只说三分话，这同样是失去分寸感的表现。譬如在进行专题讨论，轮到你发言，你就把所想的问题说出来好了，何必故作谦虚呢？假如你跟女友相处还没有三天，就山盟海誓，说我是多么多么爱你，这是没有分寸感。假如，你们苦恋了几年，对方在等你说“我爱你”，可你就是说不出口，结果可能要失去一个最爱你的人，这也是没有分寸感的表现。

厚脸说话要有分寸感，该说的一定要千方百计说好，不该说的千万不要去说，要恰如其分。可能你要问了，那什么是该说的，什么是不该说的。这要根据具体说话的内容、场合、气氛及说话对象的情况而定。我们在这里只给一道小小的测验，让你发挥一下想象力，看你对分寸感的把握有几何：

一个妻子，做好了一桌拿手好菜，等着丈夫回来一起吃。今天，是她自己的生日，她的丈夫答应她回来一起吃晚饭。

但是，等来等去，丈夫还不回来。她含着眼泪坐在饭桌旁边。菜早凉了，汤也凉了。然而，在她已经心灰绝望，不想再

等的时候，丈夫回来了。

这时她向丈夫问道："你吃过饭了吗?"

请你想象一下，她说这句话的时刻是什么表情，什么声调吧。

她在说这句话的时候，是怯生生的呢，还是急切切的呢?是含着幽怨呢，还是透着欢喜呢？是轻声细语呢，还是突然的爆发呢?

做妻子的有许多不同的性格，在等待的时候，她心里有许多种不同的想法，丈夫回来时，也会有各种不同的神态。有这么复杂的因素，因此，妻子说话的时候在声调和表情方面，也就有数不清的或大或小的差异。如果你能想象得出十种以上不同的声调和表情，那你厚脸说话的分寸感就算修炼到家了。

◎ 在第三者面前赞美他人效果好

秘密在告诉别人后就不成其为秘密。然而，我们却常在许多场合里，听过或者说过"我告诉你一件秘密，你可不能再告诉别人!"我们总是天真地认为对方会保守秘密，绝不会再让他人知道，殊不知隐藏不住秘密是一般人的常情，而秘密终究会传到当事者的耳朵里。

倘若传递的事件有关个人的名誉时，其影响力之大将不可比拟。令人心悸的是，如果这秘密是恶意的抨击批评，在告诉他人时，连听话的也极有可能对你产生不安，怀疑你这种人在他处也会采取同样的行动来诽谤自己。至于传到当事者耳朵里的后果当然更不用说。

看到这里，我想你一定会反问，如果以"我告诉你一件秘密，你可不能再告诉别人"的方式来间接表达赞美之词，是不是能获得比预期更好的效果呢？答案是肯定的。利用这种人性弱点，将称赞之词传出去，的确是恭维别人、尊崇他人的

良好方法。依据心理学的研究，背后的称赞比当面的赞美，更能获得他人的欢欣。

好听话谁都愿意听，表扬更是一种很让人陶醉的精神享受。聪明的你就不妨大方一点，厚脸多赞美别人吧。人们总是期望别人对他们能够有一个高度的评价，你对他们评价越高，他们对你的评价也就越高。而且，当你要收回他们的高度评价时，为了争取让你重新给予他们高度评价，他们会作出更大的努力。横扫欧亚大陆的一代战神拿破仑，非常精于此道。

据说，在一次防御作战时，意大利军团两个屡立战功的团队因士气不振而丢失阵地，拿破仑将这些表现动摇的士兵集合在一起，用悲伤和愤怒的声调说：你们不应轻易丢掉自己的阵地，光荣的意大利军团士兵不应是这样的品质。说着，他命令身边的参谋长在这两个团的军旗上写一句话：他们不再属于意大利军团。士兵们羞愧难当，哭着请求拿破仑暂时不要写这句话，再给他们一次立功赎罪的机会。此后的作战中，士兵中奋勇冲杀，终于保住了自己的荣誉。

赞扬是一种非常高超的控制人的手段，如果你经常发自内心地赞扬别人，你就为你能够对他们施加影响打下了基础，在这种基础形成后，你对他们的批评意见会对他们产生十分强烈而有效的影响。如果别人接受了你对他们的夸奖，即使你的意见听起来不是那么让人愉快，他们也会比较乐于接受你的意见。

上司的赞扬不仅可以满足下属的荣誉感和成就感，使其在精神上受到鼓励，还可以认识到自己在群体中的位置和价值，以及在上司心目中的形象；不仅表明了上司对下属的肯定和赏识，还表明了上司关注下属的事情，对他的一言一行、一举一动都很关心。有的人受到赞美后常常高兴地对朋友说：“瞧，我们的头儿既关心我又赏识我，我做的那件事，连自己都觉得没什么了不起，却被他大大地夸奖了一番。跟着他干气儿

顺。”

人总是喜欢听好听的话，即使明知对方讲的是奉承话，心里还是免不了会沾沾自喜，这是人性的弱点。换句话说，一个人受到别人的赞美，绝不会觉得厌恶，除非对方说得太离谱了。赞美是一种学问，其中奥妙无穷，但最有效的赞美则是在第三者面前赞美下属。这种方法不仅能使对方愉悦，更具有表现出真实感的优点。假如有一位陌生人对你说：“我的朋友经常对我说，你是位很了不起的人！”相信你感动的心情会油然而生。因为这种赞美比起一个魁梧的男人当面对你说：“先生，我是你的崇拜者。”更让人舒坦，也更容易相信它的真实性。

美国前总统罗斯福的一个名叫布德的副官，他对赞美曾有过非常深刻的见解：背后赞美别人的优点，比当面恭维更为有效。可以说，这是一种很高的赞美技术，在人背后赞美人，在各种赞美方法中，要算是最使人高兴的，同时也是最有效果的。

因为当你直接赞美下属时，对方极可能以为那是应酬话、恭维话，目的只在于安慰自己罢了。若是透过第三者的传达，效果便截然不同了。此时，当事者必然认为那是认真的赞美，毫无虚伪，于是真诚接受，感激不已。在深受感动之下，这位属下会更加努力工作，以报答你的“知遇”之恩。

试想一下，如果有人告诉你，某某人在你背后说了许多关于你的好话，你会不高兴吗？这种赞美，如果当着你的面说给你听，或许会适得其反，让你感到虚假，或者疑心他是不是出于真心。为什么间接听来的便觉得特别地悦耳动听呢？那是因为你坚信对方是在真心赞美你。

德国的铁血宰相俾斯麦，为了拉拢一个敌视他的议员，便有计划地对别人赞扬这位议员，他知道那些人听了之后，肯定会把他的话传给那个议员。后来，两人成了无话不谈的政治盟

友。

事实上，在我们的周围，可把这种方法派上用场之处不胜枚举。例如父母希望孩子用功读书时，如果整天教训孩子，也很难说有多大效果，假如孩子从别人嘴里知道父母对自己的期望和关心，父母在自己身上花的心血，自然会产生极大的动力。

在待人处世中，当你评价下属的工作时，当然更可以使用此法。例如让下属的顶头上司说句好话，或故意在下属的妻子和朋友面前赞美他，这些方法都能收到相当好的效果。

■ 待人处世厚黑之道八：有奶便是娘

——一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。只有厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎在某些方面比自己『优越』者，哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼也罢，都要厚脸相迎。

明代著名画家唐伯虎曾写过一首《题秋风纨扇图》的诗，“秋风纨扇合收藏，何事佳人重感伤？请把世情详细看，大都谁不逐炎凉？”这首令人毛骨悚然的诗，可谓写透了世态炎凉、人间秋色！《厚黑学》认为：世间之人无利不起早，追逐利益、眼光势力绝非稀少现象。一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。换句话说，只有厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎在某些方面比自己“优越”者，哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼也罢，都要厚脸相迎。《官场现形记》里瞿施庵的夫人瞿太太，已经是个“脸上起皱纹的老婆婆”，“头发也有几根白了”，居然“情愿拜在膝下”认端制台年方十八岁的干女儿宝小姐为“干娘”，究其原因，无非想攀上了这门干“亲戚”，“少不得总要替我们老爷弄点事情。只要弄得一个好点差使，就有在里头了。”据此，厚黑教主李宗吾

说："这种'卑己尊人'正是待人处世中，能够获得丰厚回报的先期投资！"

◎ 脸不红心不虚，笑骂任由他去

《厚黑学》是一门人人心里喜欢但往往嘴上痛骂的处世绝学。厚黑得不够的人，往往在他人一两句话之下便脸红心虚，俯首称臣，自甘屈居人下。真正的厚黑高手，因为已厚到无形，所以不会脸红；又因为心肝已黑得通体透亮，所以也不会心虚。因此，他们不但笑骂任由他去，而且还能不动声色地替对方帮腔笑骂。

将厚黑学修炼到极至的人，什么低三下四的事都能做得出来，根本不会考虑别人的看法和笑骂，即使面对别人的侮辱和嘲笑，也能以一颗平常心待之。汉初刘邦死后，匈奴单于趁机欲侵吞汉朝疆土，还写了一封十分欺侮人的信给吕后，信中说："你最近死了老公，我正好死了老婆，看你人老珠黄也不俏了，你就带着江山来跟我过吧。"吕后看了信，气不打一处来，恨不得宰了这个匈奴单于。但吕后到底是一个厉害的女人。她采取了微笑外交，顺水推舟地回信说："我老了，只怕不能侍候大可汗了，不过，我们宫中年轻貌美的人倒有。"于是，她送了一个宫女前往匈奴和番，一场对汉朝毁灭性的灾难躲过去了。

当时吕后要是负气动武，结果是可想而知的。因为，早在八年前，刘邦要发动对匈奴的战争，大臣们都同意，惟有刘敬反对，说国家刚建立政权，军队正要休整，没有战斗力，老百姓也厌恶战争，国库空虚更不能经受战争，刘邦大怒。刘敬便再也不发一言，望着刘邦率大军浩浩荡荡出发，等于看着盲人骑瞎马，夜半临深渊。刘邦不听刘敬的劝阻，一遇上匈奴军便

知不是对手，大败而逃，逃也逃不脱，被围困白登山，差点儿做了俘虏。硬的不行，软的行，刘邦的战争手段失败，吕后的微笑外交却获平安。

明代的沈德符描写过："词臣日偃户高卧，或命酒高会而已。"好像很轻松，很潇洒，除喝酒作诗外，就是睡大觉了。其实不然，能巴结到统治者身边的文人，绝对是拍马屁，哄皇帝老儿开心的高手，而且要巩固住御用的地位，无所不用其极上拍下踹，为独领皇帝对他的恩幸，还不遗余力地诛杀同类来邀宠讨好。更有甚者，如"唐天后梁王武三思为张易之作传，云是王子晋后身，并于缑氏山立祠。"还有一个叫崔湜的，他"美容仪，早有才名，与兄弟等并有才翰，列居清要，每私宴之际，自比王谢之家。"就这样一个贵家子弟出身的文人，竟以自己的姿容，甘为男妓，去当太平公主的面首。这还不够，为捞到一份官职，把老婆和两个女儿，送到东宫，供太子寻欢作乐。

李宗吾认为，"无行到了极点，便可以无法无天。"待人处世的无上心法便是"自甘堕落"，由此才能反衬出上司或者所求之人的高大。这是一种变相的吹捧，而且往往能取得意想不到的收获。当然，变相吹捧所能取得成就的大小，完全取决于你脸皮的厚度。因为，拍马献媚确实有侮自己的人格，所以很多人无法坚持到底。看来，这一策略能否管用，关键看你能否彻头彻尾地"厚脸黑心"。

◎ 上司家的狗比你高

如何讨上司的欢心，厚黑学告诉你：除了要会高捧他人给上司面子的方法外，还有一个很有效的诀窍，就是"贬低自己"，说通俗点，就是自己别把自己当人看，当然这需要脸皮

厚到相当程度才行。

你小的时候一定乘坐过翘翘板吧，如果一边着地，翘翘板的另一边肯定是荡在高空。这种“翘翘板原理”同样也能应用在待人处世上。亦即适时地贬低自己，将能相对地捧高对方。即使是“不擅言辞”或“不擅于称赞”的人，也能轻而易举地使用这种方法，达到高捧他人的目的。

进一步说，如果对他人采取轻视的态度，这对自己绝无半点好处。因为你刺伤他的自尊心，他会在极自然地情况下对你产生敌意。影响所及，你的人际关系必定一落千丈，连带造成你事业发展的不顺利。比方说，当你参加某一店铺的开幕庆祝仪式时，即使那是一家没什么特色的店铺，你也应该根据具体场合来为仪式增添一些喜庆气儿。此时你便可以通过贬低自己、来捧高对方地说：“这店铺看起来真不错，室内的装潢也很考究。不像我经营的那家店，门没做好，窗户也是一大一小的。”

这样将对方和自己作具体的比较，并技巧性地批评自己略逊对方一筹，对方将因被人高捧而产生优越感，而他心中的舒坦自是不可言喻。

相反地，如果以轻视的口吻对主人说：“店铺的柜台再宽一点会比较好。你们下次整修时可要记住啊！”将心比心，当对方在自己店铺的开幕庆祝仪式上，听到这样毫不客气地批评，一定会大感不悦，从此对你产生敌意，这就是不谙待人处世之道所要承受的后果。

再比如笔者非常的熟悉的一位公司总经理，一个很有成就的企业家，尽管他拥有名牌大学的硕士学位、却经常对别人说：“我仅有小学毕业的学历。”他之所以如此贬低自己，无非是要给予别人在心理上产生平衡感，让别人觉得轻松。

在待人处世中，巧妙运用“贬低自己”的诀窍，来抬高

对方的地位，达到给人面子的目标，肯定会成为受人欢迎的人。“贬低自己”的秘诀，在下级与上司的相处中，特别管用。当然，下属的脸皮也相应地要更厚一些，不光对上司本人、家人要捧，就是上司家的一条狗，也不能轻看。在自己的心里一定要默念几遍：“上司家的狗比我高，上司家的狗就是比我高！”当然，这并不是厚黑学杜撰出来的理论，而是将历史上早就有的“宰相门前七品官”的现实直白地道了出来。你如果能做到这一点，相信成功便离你不远了。

为什么我们这里特意强调要看重上司家的狗呢？因为许多人对自己所养的宠物总是百般呵护，即使不是良种名犬也依旧视为至宝。对待宠物就像在疼爱子女，满怀耐心与爱心地为它们洗澡，带它们出外溜弯儿，这种情感不是外人所能体会出来的。

所以，只要你明了这点，便会懂得在讨好上司及家人的同时，对象绝非仅仅是上司及他的家人。即使你心中暗想“它只不过是一条狗！”也不可对上司家宠爱的小狗敷衍，尤其在上司的家中拜访时，更务必牢记与上司家饲养的动物打声招呼，否则会产生你意想不到的惨痛后果。现实中就有这么一位在某局行政科当副科长的人，他曾经因为不了解这点的重要性而犯了极大的错误。

他们局长的家中，饲养了一只可爱又娇小的白色“京巴狗”，不知为何缘故，每当他到局长家拜访时，这只小“京巴儿”总是怀着恶意对他狂吠。因此该科长自然对这条狗非常反感。一天，前来拜访时恰好局长家中无人，他便乘机将这条狗带至郊外，一面指着狗怒骂“你这只可恶的家伙！”一面对其拳打脚踢，把平日所积压的不快一股脑儿地全发泄出来。

机关里的一个小小副科长，比钻到风箱里的老鼠也好不到那里去，其中的辛酸总是不为人知，也许是因为平日在单位受

到太多的压抑，才会把小狗当作出气筒。

然而，那只“京巴儿”自从被殴打之后，对他更是怀有敌意，此后每当他前来造访，总是狂吠不停，直至他离去为止。

对“京巴儿”深爱有加的局长夫人，觉得事情不对劲，便询问他：“你对我家的小狗做了些什么事，为什么老是冲你叫呢?”这位科长心中暗想：“它充其量只不过是一条狗吗，没什么大不了的!”便一五一十坦白地述说原委。不消说，他倒大霉了。等到他彻底明白“虽然它只是一条狗，却是一只有来头的狗”时，事态已经无可挽回。

昔日赞叹他有才干、懂进退的局长和夫人，自从发生了这件虐待动物事件后，便给他冠上“伪善君子”的名号，对他的印象也大为扭转。更严重的是，这个“京巴儿事件”竟然波及到他日后仕途上的升迁，直到局长离休前的8年时间里，虽然他没少“孝敬”，却始终停留在原来副科长的位置上，而此间原来他手下的两名科员，一个当上了副处长，另一个则成了他的顶头上司，当上了科长。

◎ 向上司的夫人敬礼

幽默大师林语堂先生说过一段很有意思的话，他分析说：越来越多的女人要求自己的权利，可中国一向就是一个女权社会。在中国，女人的权力其实大得不得了！因为人们都知道女人管理家庭事务，正所谓“男主外，女主内”嘛。可谁又知道女人在管理家务的同时，往往连自己的男人也一并管制了。

女人各自管理着自己的男人，女人通过男人主宰着这个世界！所以，女人绝对不可轻视，尤其是上司身边的女人更不可轻视。

在宴会或其他聚会上，碰到上司的夫人，你将如何应付？头脑简单的职员，在这时候往往只知道对顶头上司执礼甚恭，对上司的夫人却视如过路的老太婆，懒得跟她多讲一句话，从而留给她“举止不逊”或“不通世故”的印象。

有那么一天，你成了某一高职位的候选人，上司夫人就会仅凭当时的不快印象，在枕边大唱反调：“那种不成熟的人，行吗？”得！就这么轻轻一拨弄，再加上上司又是软耳根，你的晋升之议，就惨遭夭折，泡汤了。而你还如人五里雾中，实在搞不懂为什么升不上去呢？

为此，《厚黑学》认为，与上司打交道时，在对上司本人尊崇有加的时候，千万别忘了向上司的夫人敬礼。接触上司夫人，一定要心存敬意。就算没人介绍，凭直觉知道了她是上司夫人，你也要自动上前诚恳致意。无此圆熟的应对能力，你何以在社会上混！

在社交场所，碰到应该上前招呼的人，居然拉不下脸面踌躇不前，或是面对面竟然紧张的手足不听使唤、喉咙沙哑。这种人，在待人处世中必定是一句“您早”都无法自然说出口的人，怎能在竞争残酷的社会闯荡？

对上司的夫人，你称赞她“年轻漂亮”或“气质高雅”，是最高明的敬礼。即使对方在听了你的赞美之后会说：“哪里，你过奖了！”但她内心还是会觉得很高兴。就算上司夫人长相不怎么样，但至少在服饰、举止、风度和修养上，有她足以傲人的地方。你只需要在短短的几秒种内，对她发自肺腑地赞扬一番，即可大功告成了。

美人向来自负，对溢美之词，已经麻木。但是，不要忘了姿色中等偏下的女人，如果有人一眼就发现她的长处，并且又是在众人面前爽口直言，她眉不飞、色不舞，那才叫怪哩！到那时，让她不把你牢记在心，那是骗人的话！

其实，让女人高兴，就是这么简单的一件事儿。做到了这一点，你就等于把她攥在自己的手心儿里了。

向上司夫人表露真诚的敬意，绝非奉承，你尽的是人人皆尽的礼节。一般人太忽略了这个简单的道理，以为向上司夫人致敬，是一种旁门左道的手法，尽量免了。岂不知，这种白白放弃大好机会，完全等于自毁印象，没什么行为比这更愚蠢的了。

■ 待人处世厚黑之道九：巧灌迷魂汤

——『迷魂汤』人人爱喝，表面说不爱，心里爱得要命，有的喝了眉开眼笑，有的则表情严肃，甚至发起脾气来，可是等你走开，他便偷偷笑了。会灌迷魂汤的人，即使没有升官发财，肯定也会有相当不错的人际关系！

如果一个人在艰难的旅途中跋涉，消耗了体能，那么吃些兴奋剂，就能迅速激发潜能，振作精神。但如果一个人在艰难的人生征程攀登，消耗了精力、磨损了意志，被自卑感压得抬不起头，我们又能否找到一种灵丹妙药去诊治呢？而且这种灵丹妙药还要没有副作用。这种灵丹妙药究竟有没有？厚黑教主李宗吾的答复非常肯定："有！"它就是用恭维和赞美调制而成的"迷魂汤"。

"迷魂汤"是待人处世厚黑之道中一种有力"武器"，这种武器若运用得法，使用者可以得到任何他想得到的东西。何

谓“迷魂汤”？乃是指任何让人听了足以“神魂颠倒”的言辞，也就是恭维的话、赞美的话。当一个人向另外一个人赞美、恭维时，他就是在“灌迷魂汤”。

为何“迷魂汤”的威力如此强大？原来绝大多数人都具有强烈的自我意识，除了凡事先想到“我”之外，也希望得到别人的肯定；自大自信的人需要这种肯定，自卑的人更是需要！自大自信的人听到别人对他的肯定，等于为自己的自大自信找到了更强而有力的依据，这种人坏话更绝对说不得哩！自卑的人通常条件较差，他更需要别人的肯定，以建立自己的信心，甚至连与事实脱离的“肯定”他都“信以为真”！所以，“迷魂汤”人人爱喝，表面说不爱，心里爱得要命，有的喝了眉开眼笑，有的则表情严肃，甚至发起脾气来，可是等你走开，他便偷偷笑了。

由于“迷魂汤”是用人性弱点熬成的，所以几乎无往而不利，历史故事中有很多根本没什么本事却身居高位的高官，就因为他会对皇帝灌迷魂汤；很多其貌不扬的人娶的竟是如花似玉的美人，其中有的就因为会灌迷魂汤。因此，《厚黑学》认为：在待人处世中会灌迷魂汤，即使没有升官发财，肯定也会有相当不错的人际关系！

◎ 多说“谢谢”准没错

在待人处世中，有许多人不擅于对别人表露情感，这种情形，在那些社会经验不足的年轻人中间非常普遍。满怀谢意，却不能大大方方地说出“谢谢你”，这样就绝对不能把自己的谢意传达给对方。为什么心里感谢对方嘴里却说不出来呢？究其原因，无非是不好意思，《厚黑学》修炼不到家罢了。

其实，别人帮了你的忙，好好地表示谢意，是最基本的礼貌，倘若不懂得这一点，势必无法尊崇对方。试想一下，人家辛辛苦苦地费劲帮了你的忙，连你的一句谢谢都换不来，假若

是你，心里会作何想？

有一位以乐于助人见称的董事长。一天有位职员向他报告自己要结婚的事，董事长听了之后非常高兴，马上热情地把自己一位从事房地产经营的朋友介绍给他，结果，那位职员不久便顺利地找到一幢价格不高，又特别合适的公寓作为新房。

那位职员在乔迁后的第二天，前往董事长的办公室想向他致谢。谁知，等见了董事长却支吾了半天，怎么也说不出“谢谢”两个字来，最后好不容易才勉强说出“前几天麻烦你，真是抱歉”之后，便急急忙忙地退出办公室。

董事长见到职员这种表现，感到非常沮丧，甚至认为自己的这份热心有点多余。那位职员期期艾艾不敢吐露本意，说不出“谢谢”来，完全是因为面对董事长时过于紧张，脸皮儿太薄所致。

看来要想把“谢谢”说出口还不是太容易的事。但你如果不将自己心中的谢意表达出来，对方永远也不会知道。相反地，倘若清楚地把谢意告诉对方，不但会使对方感到愉悦，同时也是在尊崇对方。此外，在表示谢意时，还需要注意一点，如果周围有人，而你的道谢态度又过于客气，那将会适得其反，因为对方可能会感到不好意思。依真实情况如何，再来决定道谢的言辞，这才是真正的掌握了待人处世厚黑之道的精髓。

大部分的人，不仅说不出“谢谢”，甚至连一般事情都不能清楚地表达出来。说得严重一点，那些不能将事情清楚表达出来的人，根本不可能有什么作为。因为将事情清楚明白地说出来，是待人处世的基本礼节。

如果你留心的话，在饭店或火车站的门口，肯定可以经常看到上司及部属，或是两位有生意关系的朋友在搭乘出租车。他们这时候的对话，往往会令旁人听了感觉无聊而窃笑不已。

车子驶至门口，部属立刻对上司说：“您请上。”这原因想必大家都非常清楚，一般来说，司机的后座是最安全而且又

是上座，因此，做上司的在听了部属这么说后，通常会接受部属的美意先进入车内。但也有一些上司，可能因为不好意思或觉得麻烦而不愿坐那个位置。

遇到这种上司，部属又往往自忖地位高低，也不敢就此先进入车内。因此“您先上”“不，你先上”的客气话，便开始在两人之间展开。直到司机等得不耐烦，冲着两人说了一句“请你们赶快上车”之后，他们才停止这场可能没有结果的对话。在这种情形下，常变成部属坐在上座。

现在看来，为了简单的上车顺序竟然花了那么长的时间，甚至后来反而变成部属很别扭地坐在上座，探究原因，就是因为部属没有能够一开始就明白地告诉上司：“您坐那个位子会比较好”，让上司知道依照礼节他必须坐在上座，那就不会有这种结果。不过，对方若是年长者或是位女性，你请对方坐在里面的位子，有时反而会令对方迷惑。因为他（她）们进出车内会不太方便。你如果遇到这种情形，对方请你先入座，你可以告诉对方：“好，我知道”，然后迅速地进入车内。对方所以谢绝你的好意不先入座，往往是因为个人的习惯或腰痛等疾病，倘若你一味地请对方先上车，恐怕会被对方冠上“考虑不周”之名。因此，在搭车时，看清楚当场的状况并快速果断地处理，就是在尊崇对方。

◎ 拍马屁绝不会错

耶稣在犹太山上讲道时曾经说：“你要别人怎样待你，你就先怎样待别人。”

有一位颇具文才的作家叫霍尔·凯因，他的作品很有生命力，他出身卑微，只念了8年书就辍学找工作养家。不过，他很喜欢十四行诗和民谣，特别崇拜诗人但丁和欣赏罗塞迪的文学与艺术修养。

有一天，他一时兴起，写了一封信给罗塞迪，赞美他在艺

术上的贡献。罗塞迪非常高兴，心想："如此赞美我的人，一定也是很有才华的人。"于是就请霍尔·凯因来伦敦当自己的秘书。

这是凯因一生的转折点。自就任新职后，他和当时的文学家密切往来，得到他们的支持和鼓励，再加上自己不断的努力，不久，其文学名声便远扬各地。

诚心的赞美就有这样不可名状的威力。凯因的马屁可以说拍到了点儿上。

在人与人的交往中，任何人都是喜欢被人拍马屁的，也喜欢自己拍自己的马屁。

第一次世界大战结束时，德意志帝国惨败，德帝威廉二世顿时成为全世界都讨厌的人，连自己的国民也与他为敌，正当他准备亡命荷兰时，突然收到一位少年的来信，信中充满了一片稚子之情和赞美辞："不论别人怎么想，我永远爱您！"

威廉二世看了这封信，异常感动，立刻回信给少年，希望能和他见面。少年的母亲带着他去见威廉二世，意外地促成皇帝和少年之母的一段美好姻缘。

任何人都不会拒绝别人真诚的拍马屁，包括领导。拿破仑对善于奉承的人很反感，这一点为很多人都知道。有一个聪明的士兵却来到拿破仑面前说："将军，您最不喜欢听奉承话，您是真正英明的人啊！"拿破仑听后不仅没斥责他，反而十分自豪。

这位士兵对拿破仑的脾气秉性摸得很透，深知他讨厌奉承的话；但这位士兵又绝顶聪明，他准确地捕捉到了拿破仑的这一性格特点。

由此可见，拍马屁可以改善人与人之间的关系。实际上，世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过拍马屁技巧高低而已。大文豪萧伯纳曾经说过："每次有人捧我，我就头痛，因为他们捧得不够。"由此可见，高帽子人人喜欢戴，可是马屁却并非人人会拍。

如何拍好马屁，李宗吾提出了八字真诀，即“逢人短命，遇货添钱。”他在《厚黑丛话》中解释说：“俗语有两句：‘逢人短命，遇货添钱。’诸君想都知道，假如你遇着一个人，你问他几岁？他答：‘今年五十岁了。’你说：‘看你先生的面貌，只像三十几的人，最多不过四十岁罢了。’他听了，一定很喜欢，是之谓‘逢人短命’。又如走到朋友家中，看见一张桌子，问他买成若干钱，他答道：‘买成四元。’你说：‘这张桌子，普通价值八元，再买得好，也要六元，你真是会买。’他听了一定也很喜欢。是之谓‘遇货添钱’。”

在待人处世中，见到一个四十多岁的人，就问：“你三十几了？”他回答：“不止，四十多了。”你赶紧说：“怎么会，看上去这么年轻，顶多也只有三十几岁。”青年是人生的黄金时期，人人都希望自己看上去年轻。“逢人短命”就是指将人的实际年龄尽量说小一些，以赢得别人的欢心。同样的道理，“遇货添钱”则是满足别人的一种虚荣心理，将他用的东西价钱夸大。比如别人穿了一件二百元的衣服，你就说：“你这件衣服三百几啊？”对方说：“没有，才二百多。”你就装吃惊地说：“怎么会！这么好的衣服怎么也得三百多。”对方说：“真的只要二百多。”这时你再感叹道：“你真会买衣服，这么漂亮的衣服才花二百多！”如果你这样做了，相信效果肯定不错！

“最佳的赞美就是心里想说的，却是由耳朵听来的。”纵观古今人物，在拍马屁方面，元朝末期的哈麻可谓绝顶高手。哈麻，生年不详，早年充当元顺帝的宿卫。哈麻很善于抓住机会，所言所行无不符合元顺帝的心意。元顺帝刚一接触到这个伶牙俐齿、说话痛快的小伙子，就觉得他特别善通人意，便不知不觉地喜欢起来。哈麻得到元顺帝的欢心，自然官运亨通，不断被提拔，很快就当上了殿中侍御史，成了管理宫中事务的主要官员之一。

哈麻靠其巧舌如簧的口才和善于揣摩人意的拍马屁本领，

步步高升之后，便更加注意利用起自己的这个“特长”来了。他特别注意察颜观色和了解众人的好恶，然后投其所好，谄媚得宠。比如，他见到元顺帝喜欢玩双陆游戏，便苦心钻研、学会了一套玩双陆游戏的本领，然后去接近顺帝，与其展开对弈。哈麻与顺帝玩双陆游戏也很有招法，他见到顺帝不甚高兴之时，就输一盘，见到顺帝高兴时，就赢一次，当然也有旗鼓相当的时候。哈麻这样做，既讨了顺帝的喜欢，又弄得顺帝心里痒痒儿的，越发愿意找他一起玩双陆游戏。这样一来，两人便逐渐成了双陆“棋友”。随着双陆游戏的频繁，哈麻所受顺帝的宠信也逐步升级，很快就超过了顺帝身边的所有人。

据《元史·哈麻传》记载，一天，哈麻与元顺帝在内殿玩双陆游戏，哈麻穿件新衣服站在旁边。顺帝一边下棋一边喝茶，由于全神贯注于棋盘之上，把茶水吐到了哈麻的新衣服上。哈麻一边抖掉新衣上的茶沫，一边笑着说：“做天子的就应该这样吗?”在封建社会，皇帝说一不二，人们只能谄媚逢迎，逢迎顺从，不能稍有违抗，哈麻虽然是在说笑中夹杂着指责之意，但也被看成是敢冒天下之大不韪了。可顺帝却毫不介意，一点儿没有生气，只是一笑而已。这也说明哈麻同顺帝的关系已是非同一般，无与为比。

在拍马屁方面对厚黑之道无师自通的哈麻非常清楚，要想步步高升，仅仅讨好元顺帝一个人还不够，还应当谄媚取悦于其当权者，才能事事如意。于是哈麻在将元顺帝“拍”舒服之后，又开始打起王公大臣们的主意来了。

当时，在王公大臣中，权力最大、声望最高的是脱脱丞相。脱脱在至元六年（公元 1340）大义灭亲，驱逐了专权害政的伯父兼养父伯颜，于至正元年（公元 1341）出任官职最高的右丞相，为扭转伯颜专权时造成的社会混乱，进行了一系列的改革。他重新恢复被伯颜废弃的科举取士制度，加强对人才的选拔；建议编修辽、金、宋三史，总结历史上治国的经验教训；崇儒重道，倡导文化和思想教育；修订法律，加强对各

级宫吏的考核；开马禁、减盐额，免除旧欠赋税，鼓励发展生产等等。脱脱的改革，取得了一定成就，史称“更化”。脱脱“更化”，深得社会各阶层人士的拥护，一时被称为“贤相”。

哈麻见脱脱声望日高，就想巴结他以为进身之阶，遂频繁出入于脱脱之门。日事过从，曲意逢迎，点头哈腰的谄媚相，用语言是难以表达出来的。说来也怪，那位在政事方面极精灵的脱脱，对哈麻的一系列谄媚拍马不但没有丝毫反感，反而日益喜欢起来。哈麻博得脱脱的好感以后，又遍贿藩王戚里等王公大臣之家，获得一片喝彩声。哈麻的拍马屁终于得到了丰厚的回报，他的官职一升再升，先升为礼部尚书，又升为同知枢密院事。

哈麻官运亨通，声势日盛，越发肆无忌惮起来。他借助于皇帝的宠爱、大臣的信任，利用手中的权力，大干结党营私之事。在他所管辖范围之内，谁若向他贿赂巴结，立刻就会得到好处，谁若秉公办事，不去谄媚他、讨好他、顺从他，谁就会被千方百计地找碴儿穿小鞋，甚至丢掉乌纱帽。因此，想求个一官半职的人，开始纷纷出入于哈麻之门，送礼、贿赂等乌七八糟的事情便接踵而来。哈麻自然是来者不拒遍受贿赂，甚至连宣让王的驼马等物也敢收下，妄作威福，到了无以复加的地步。

元朝末年，社会危机四伏，矛盾重重。元顺帝却以为天下太平，理当享受。哈麻知其所好，为进一步取得宠信，就偷偷地将精通运气术的西方僧人引进宫廷，介绍给元顺帝。西方僧人教给元顺帝的是所谓的房中术，顺帝大喜，封其为司徒。由于顺帝宠爱哈麻的缘故，哈麻的妹夫叫秃鲁帖木儿，官居集贤学士，也受到元顺帝的宠爱，他和其他人与元顺帝共同学习房中术。他们每天和西方僧人学习那套乌七八糟的东西，从宫内外广取妇女，整天以淫戏为乐。哈麻和秃鲁帖木儿等人，在元顺帝面前做出各种下流动作，甚至男女混杂，赤身裸体，同处一室，所处之室号称“皆即兀该”，汉语意思为“事事无碍”。君臣争相宣淫，群僧随意出人宫廷，“丑声秽行，若闻于外，

连老百姓听了都觉厌恶。但哈麻却凭借这种投其所好的拍马术，与元顺帝越来越亲近密切了。

拍马屁本质上是通过一种颇具处世艺术的语言来实现对方心理上的满足，从而取得与对方心理上的沟通。从哈麻拍马屁大获成功来看，拍马屁的方式是各种各样的，而且是千变万化的，在嘻笑怒骂间常可收到出奇的效果，从而增进与朋友间的友谊。而了解他人的心理则是拍马屁获得成功的前提条件。因为是否了解他人的心理，決定了你的赞美是否恰当，成效是否明显，也是衡量你拍马屁水平的高低的标志。

《厚黑学》认为：拍马屁成功的一个诀窍是，只有谙熟了对方心理才能辨别其优缺，"顺藤摸瓜"你的马屁才能准确定位，并尽可能触及其最美的那一部分。对方在欣喜之余，会视你为知己，继续向你袒露心怀，使你不断捕捉赞美的闪光点，你的赞美也才更加得体，游刃有余。如果不了解他人心理，你就不知道他有何可赞之处，更不知他需要什么。

当然，了解他人心理，不仅要抓住对方大致的心理活动，而且要于细微之处下功夫，利用细小的刺激来影响其特定情形下的心理，从而使你的赞美既巧收"润物细无声"之效，又有极强的针对性。

在拍马屁的时候，切忌用官话套话，因为赞美一个人，并不是作报告或谈工作，要十分严肃。赞美贵在自然，它是在待人处世中，一定场景下的真情流露有感而发。任何僵硬、虚夸、做作的赞美，即使是出于真心实意，也会让人反感提防。

◎ 勿犯人忌，拍马屁别拍到马蹄上

齐威王的王后去世了，宫中有十个宫女，一同受到齐威王的喜爱。孟尝君很想确切地获知，齐威王到底想立其中哪一个当王后。因为他想通过推荐一个威王心中最喜爱的人，并劝威王立这个人当夫人的方法，拍威王的马屁，可又怕推荐不准，

反而把马屁拍到了马蹄上。于是，孟尝君精心制成了十付精美漂亮的耳环，在这十付耳环之中，只有一付特别漂亮，然后他装做若无其事的献给齐威王。齐威王马上把这些耳环分给十个宫女。第二天，孟尝君就找到那个戴着最漂亮耳环的宫女，并向齐威王推荐她为王后，果然正中齐威王的心意。孟尝君养有许多本领高强的门客，在战国时代也算得上是个有头有脸的人物，但为了防止拍马屁拍到马蹄上，仍然千方百计地绞尽脑汁找出对方的喜好，更何况平常的凡人了。

俗话说得好，“矮子面前莫说短话”，别人有生理上的缺陷，或者家庭不幸，或者自己在为人办事方面有短处，心里已经够痛苦的了，不能再雪上加霜了。碰上这些情况都应加以避讳，决不能“哪壶不开提哪壶”，不然伤害了别人不说，别人也不会轻易放过你的，到头来只能是两败俱伤而已。因此，待人处世厚黑之道郑重提醒你：勿犯人忌，小心拍马屁别拍到马蹄上！

清代的康熙皇帝，青年时励精图治，做过不少大事，到了晚年时，年纪大了，头发也花白了，牙齿已松动脱落。这本是人生的自然规律，可他心里就是不服老，犯了老年人的通病，只要听到有人说他“老”就不高兴，所以左右的臣子深知他的心理，特别忌讳说“老”一类的字眼，从不在皇上面前触这个霉头。康熙皇帝为了显示自己还年轻有活力，常常率领皇后、妃子们去猎苑猎取野兽，在池边钓鱼取乐。

有一次，康熙率领一群妃嫔们去湖中垂钓，不一会儿，鱼杆一动，康熙皇帝连忙举起钓竿，只见钩上钓着一只大大的金龟，心中好不喜欢。谁知刚刚拉出水面，只听“扑通”一声，金龟却脱钩掉到水里跑掉了，康熙长吁短叹连叫可惜。在康熙左侧身旁陪同的皇后见状连忙安慰说：“看这光景这只龟是老得没有门牙了，所以衔不住钩子了。”

这时，在一旁观看的一个年轻妃子见状忍不住大笑起来，而且笑个不止，简直直不起腰来。康熙见了不由得龙颜大怒，

他认为皇后说的是言者无心，而那妃子则是笑者有意，是含沙射影，笑他没有牙齿，老而无用了。回宫之后，康熙马上下了一道谕旨，将那妃子打入冷宫，终身不得复出。到了这个时候，那个年轻的妃子才深深感到后悔了，她叹息着说："因为我不慎笑了一笑，却害了自己守寡一生，这都是我自己不检点，犯了皇上的大忌所带来的恶果啊！"

为什么皇后在说话时明显说到"老"字而康熙皇帝没有怪罪她，而妃子只是笑了一笑康熙皇帝却如此怪罪她呢？首先是康熙的忌讳心理，他不服老，忌讳别人说他老，这种心理实际上反映了老年人的一种普遍心态，由于上了年纪，在体力和精力上都有所下降，但又不肯承认这个现实，而且也希望人们在客观上否认这个现实，故而一旦有人涉及这个话题，心理上就承受不了。此外，由于皇后与妃子同康熙皇帝的感情距离不同。皇后说的话，仔细推敲一下，有显义和隐义两个意义，显义是字面上的意义，因为康熙皇帝与皇后的感情距离较近，她产生的是积极联想，所以康熙只是从字面上去理解，知道皇后是一片好心的安慰。妃子虽然没有说话，只是笑了一笑，但她是在皇后说话的基础上笑的，再加上她与康熙皇帝的感情距离远不如皇后，所以让康熙皇帝产生了消极联想，其隐义是：那老龟老掉牙衔不住钩子，就像康熙皇帝一样老而无用，连钓起的老龟也让它逃跑了。这就深深地刺痛了康熙内心最忌讳的地方。

自然，康熙因妃子笑话他而给予这样的重罚充分暴露了封建帝王的冷酷无情，但如果是一个普通人，别人这样笑话你的缺憾，你也不会高兴的。因为人总是有自尊心的，总希望受到别人的尊重，谁也不希望人们一见面就提自己不愉快的事。因此人人都不愿意人家触及到自己的憾事、缺点、隐私和使自己感到难堪的事，这也是一般人所共有的心理。因此在待人处世中，一定要注意尊重别人，交谈时千万不要涉及别人忌讳的话题，不然就会导致双方关系的恶化。

不过，生活是复杂的，由于种种原因，有待人处世中有时

说话很可能无法避免别人忌讳的话题，在这种情况下，就要讲究说话的技巧了。

比如说，男人一步入中年，头发便逐年减少，有些男人甚至将秃头视为一大隐忧。而这种人，有时候会出人意料地强调自己头发稀少：“很抱歉，我这个秃头实在很刺眼！”甚至在照相时也会调侃自己，“请注意反光现象……”。

这种人表面上似乎不把秃头这件事放在心里，其实内心多半怀有深深的自卑感。一般来说，越是喜欢以自己的秃头为话题大作文章的人，可以说越对自己的头上无毛感到苦恼。面对这种人，千万不要以为他们很豁达大度，而故意调侃，这样才能顺利地与对方建立良好的人际关系。

此外，除了生理上的缺陷之外，有些人还有一些特殊的忌讳。有一位业绩优异的一流公司的高级主管，最引以为耻的就是他的学历。然而，他的学历并非不足挂齿，反而是值得一般人炫耀的高等学历。他不但是毕业于全国首屈一指的高中，大学念的也是热门科系。那么，究竟是什么原因使他对自己的学历如此引以为耻呢？那就是他没有考上全国的最高学府，这件事使他的一生深受打击，甚至在几十年之后仍然耿耿于怀。

在一般人看来，这似乎并不是什么大不了的事。但是只要有人不小心问及他的学历，他就会非常不悦。其实，以他今天的成就，学历根本不足以影响他的身份地位，并没有什么好引以为耻的，但他却似乎并不这么想。

当然，还是有很多人并不会为自己的学历不高而自卑，可以不必刻意地回避这个问题。但是终究还是会有人对此耿耿于怀，所以在待人处世中，一定要尽量避免这一类的话题。至少自己不要主动地询问别人的学历，或是制造这一方面的话题。

即使是对方先提相关的话题，你也不可以随便地搭腔。因为你并不知道对方真正的心意。假若你已经知道某经理是一流大学的毕业生，所以刻意地讨好他，“某某大学可真不愧是所名校，培养了不少社会的政要及精英，像某某局长和某某博士

都是。”

岂料对方却毫不领情地回答道：“是啊！我就是那惟一没有成就的人。”这下子岂不是拍马屁拍到了马蹄上。假如你讨好地说：“只有某某大学才能培养一流的人才。”按说应该没什么问题了吧，谁知对方却回答：“是啊！可惜我儿子读的是三流大学，看来是不能有所指望了！”这不是又碰了一鼻子灰？

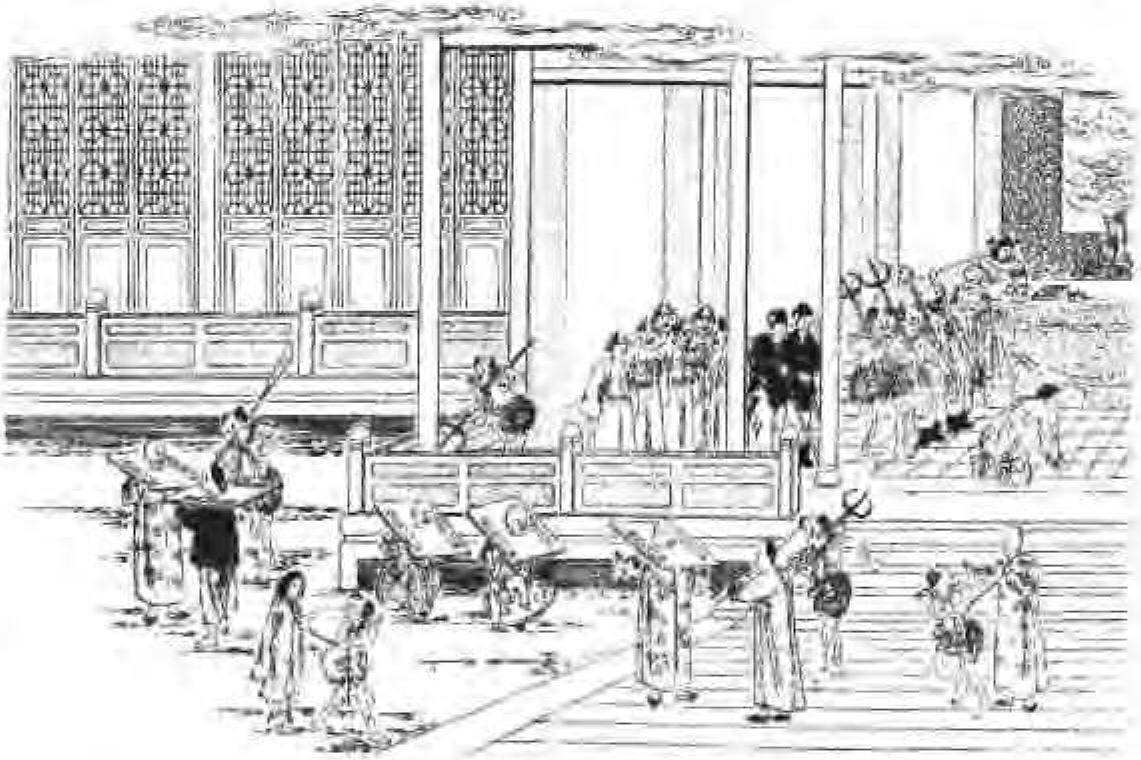
除了学历之外，关于兴趣方面的话题，要注意有些人对某种偏好已到痴迷的地步。例如大家在一起讨论足球，你是某队的球迷，而对方是另一队的球迷，讲到最后却为了彼此支持的球队不同而大相径庭。

这种事不是不可能发生，所以，当你在和对方谈及有关兴趣方面的话题时，最好先弄清楚对方的兴趣是什么，可能的话花点功夫好好研究一下其中的知识，这样大家谈论起来才不会因为你的一知半解而闹笑话。

不过，你千万不要因为自己是这方面的专家而表现得过于高明，这样反而会带来相反的效果。因此，即使你在某一方面的知识比对方渊博得多，也顶多只表现出对方的七八成即可。如此，自然可以营造良好和谐的人际关系。

■ 待人处世厚黑之道十：求同要存异

——生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。问题是应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？原则问题需要争论，但对于一些枝节问题则大可不必非要争得『面红耳赤』不可。



对任何一件事情，不同的人常有不同的看法。就像一部《红楼梦》，就因读者欣赏角度的不同，而有完全不同的结果。“经学家看见‘易’，道学家看见‘淫’，才子看见‘缠绵’，流言家看见‘宫闱秘事’……”将这些不同的看法形之于言论，就会引起争论。因此，生活中到处都有矛盾，人们随时都会出现歧见。可以说，互相之间开展不同形式的争论，是正常的，也是在所难免的。

问题是应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？待人处世厚黑之道认为：应该“求同”，在争论中提高，允许“存异”，不同观点的存在，这是不可避免的。

换句话说，原则问题需要争论，但是，对于一些枝节问题则大可不必非要争得“面红耳赤”不可。

◎ 厚黑要讲究大气魄大格局

《庄子》一书中记载了一个“庖丁解牛”的故事，说庖丁杀牛的时候，姿态流畅优美，而且干净利落。庖丁自己对人说，他杀牛的时候，眼中看到的已经不是整条牛，而是只见牛的肌肉骨骼之纹理，顺着纹理下刀，自然干净利落。这个故事给人启示是：凡事要看大不看小，要从大处着眼，讲究大格局。

为此，李宗吾在《厚黑丛话》中说：“梁任公（梁启超——笔者注）曰：‘读春秋当如读楚辞，其辞则美人香草，其义则灵修也，其辞则齐桓、晋文，其义则素王制也。’呜呼，知此者可以谈厚黑学矣！其词则曹操、刘备，其义则十年吴之勾践，八年血战之华盛顿也。师法曹操、刘备者，师法厚黑之技术，至曹刘之目的为何，不必深问。斯义也，恨不得起任公于九原，而一与讨论之。我著《厚黑学》，纯用《春秋》笔法，善恶不嫌同辞，据事直书。善恶自见。同是一厚黑，用以图谋一己之私利，是极卑劣之行为，用以图谋众人之公利，是至高无尚的道德。所以不懂《春秋》笔法者，不可以读厚黑学。”

在待人处世中，尽管每个人都在为自己做打算，但是在某一阶段或某一时期，由于双方目标是相同的，也可以形成暂时的利益同盟，以强大的力量去对付共同的敌人，这就是《厚黑学》从大格局出发的具体应用。当然，这种同盟关系根本谈不上稳固，更谈不上什么精诚团结，不过在短期内针对共同的敌人或某一两件事却是非常有效的。

厚黑要讲究大格局大气魄的关键是要求大同，存小异，不为一切虚名所累，不在乎世人怎么看，不怕被世人误会和唾

弃，一切以自己的利益为前提，即使对方与你有什么“不共戴天”的仇恨，只要有利用的价值，就可以暂时与他结盟。唐朝开国皇帝李渊就是这样一位厚黑之人。

隋炀帝大业十一年（615年），李渊出任山西、河东抚慰大使，奉命讨捕群盗。对于一般的盗寇，如毋端儿、敬盘陀等，都能手到擒来，毫不费力。但对于北方突厥，因恃有铁骑，民众又善于骑射，却是大伤脑筋，多次交战，败多胜少。突厥兵肆无忌惮，李渊视之为不共戴天之敌。

公元616年，李渊被诏封为太原留守，突厥竟用数万兵马反复冲击太原城池，李渊遣部将王康达率千余人出战，几乎全军覆没。后来巧使疑兵之计，才勉强吓跑了突厥兵。更为可恶的是，盗寇刘武周，突然进据归李渊专管的汾阳宫（隋炀帝的离宫之一）掠取宫中妇女，献给突厥。突厥即封刘武周为定杨可汗。另外，在突厥的支持或庇护下，郭子和、恭举等纷纷起兵闹事，李渊防不胜防，随时都有被隋炀帝以失职为借口杀头的危险。

大家都以为李渊怀着刻骨仇恨，势必会与突厥决一死战。不料李渊竟派遣谋士刘文静为特使，向突厥屈节称臣，并愿把“子女玉帛”统统送给始毕可汗。

李渊这种屈节让步的行为，就连他的儿子都深感耻辱。甚至李世民在继承皇位之后还念念不忘：“突厥强梁，太上皇（李渊）称臣于颉利（指突厥），朕未尝不痛心疾首。”

然而，在人们纷纷指责的情况下，李渊却“众人皆醉我独醒”，因为他有他自己的盘算，屈节让步虽然样子上难看一点，脸面上有点丢人，但对于厚黑之人又算得了什么呢！

原来李渊根据天下大势，已断然决定起兵反隋。要起兵成大气候，太原虽是一个军事重镇，但还不是理想的根据地，必须西入关中，方能号令天下。西入关中，太原又是李唐大军万万不可丢失的根据地。那么用什么办法才能保住太原，顺利西进呢？

当时李渊手下兵将不过三四万之众，即使全部屯驻太原，应付突厥的随时出没，同时又要追剿有突厥撑腰的四周盗寇，也是捉襟见肘。而要进军关中，显然不能留下重兵把守。所以，惟一的办法就是采取和亲政策，让突厥“坐受宝货”。所以李渊不惜屈节让步，自称外臣，亲写手书道：“欲大举义兵，远迎主上，复与贵国和亲，如文帝时故例。大汗肯发兵相应，助我南行，幸勿侵暴百姓。若但欲和亲，坐受金帛，亦唯大汗是命。”与突厥约定，共定京师，则土地归我唐公，子女玉帛则统统献给可汗。

唯利是图的始毕可汗果然与李渊修好。在李渊最为艰难地从太原进入长安这段时间里，李渊只留下第三子李元吉率少数人马驻守太原，却从未遭过突厥的侵犯，依附突厥的刘武周等人也收敛了不少。李元吉于是有能力从太原源源不断地为前线输送人员和粮草。等到公元619年，刘武周攻克晋阳时，李渊早已在关中建立了唐王朝，而此时的李渊不仅在关中站稳了脚跟，拥有了新的幅员辽阔的根据地，而且刘武周再也不是对手，李渊派李世民出马，没费多大力气便收复了太原。

◎ 永远避免跟别人正面冲突

待人处世是非常复杂的，有的问题因为种种原因，公说公有理，婆说婆有理，是根本争论不清楚的。明朝陈耀文在《天中记》里讲了一个小寓言：有一次，夜里睡觉白天飞翔的燕子与白天睡觉夜晚活动的蝙蝠争论起来。燕子认为日出是早晨，日落是傍晚；蝙蝠却认为日落是早晨，日出是傍晚。它俩叽叽喳喳，争论不休。其实，燕子和蝙蝠由于生活习惯和所处环境的不同，对晨夕各持不同看法，这个看法是永远不会统一的。从这则寓言我们可以得出这样的启示：待人处世中不要轻易与人争论，即使非争论不可，也必须看清对象，与根本没有争论基础的人争论，是永远争不出名堂来的。此时，厚脸一

笑，岂不更好？

第二次世界大战结束不久的某天晚上，卡内基在伦敦参加史密斯爵士举办的宴会。宴席中，坐在卡内基右边的一位先生讲了一个幽默的故事，并引用了一句成语，大意是“谋事在人，成事在天”。他说这句话出自《圣经》。“什么？《圣经》?!”卡内基知道这句话不是出自圣经而是出自莎士比亚的《哈姆雷特》。为了表示自己的优越感，卡内基当即纠正了这位先生的错误。不料却引起了对方的反唇相讥：“你说是出自莎士比亚？不可能！绝对不可能！那句话确确实实出自《圣经》。”

卡内基的老朋友葛孟先生也在场，他研究莎士比亚的著作已有多年。这时，却在桌下用脚踢了踢卡内基，说道：“卡内基，你弄错了，这位先生是对的，这句话的确是出自《圣经》。”

回家的路上，卡内基不解地问葛孟：“你不是明明知道那句话出自莎士比亚吗？”

“是的，”葛孟回答道：“《哈姆雷特》第五幕第二场。可是卡内基，我们是宴会上的客人，为什么一定要证明他错了呢？那样会使他喜欢你吗？为什么不给他留些面子？卡内基，你为什么一定要跟他抬杠呢？应该永远避免跟人家正面冲突。”

永远避免跟人家正面冲突！世界上只有一种能够在争论中获胜的方法，那就是避免争论。像躲避响尾蛇和地震那样避免争论。

有时候，激烈的争论，可能会使人一时丧失理智，甚至动了干戈。到了这一步，不少人即成了终生的敌人。而华盛顿则不然，他有着化仇为友的魅力。

公元1754年，华盛顿还是一位上校，当时华盛顿率领他的部下驻守在亚历山大里亚。那里正在选举弗吉尼亚议会的议员。有一个名叫威廉·佩恩的人反对华盛顿所支持的候选人。

据说，华盛顿与佩思在关于选举问题的某一具体问题上发生了激烈的争论，情绪激动的华盛顿说了一些冒犯佩思的话，而被激怒的佩思则将华盛顿一拳打倒在地。华盛顿的部下马上开了过来，准备替他们的司令官报仇，华盛顿阻止了部下的冲动，并劝说他们返回营地。

第二天一清早，华盛顿递给佩思一张便条，要求他尽快到当地的一家小酒店来。不一会儿，佩思便如约到来，他是准备来进行一场决斗的。令他感到惊奇的是，他所看到的不是手枪而是酒杯。

华盛顿站起来迎接他，并笑着伸手过去。“佩思先生，”华盛顿说，“犯错误乃人之常情，纠正错误是件光荣的事。我相信昨天我是不对的，你已经在某种程度上得到了满足。如果你认为到此可以解决的话，那么请握我的手——让我们交个朋友吧。”

从此以后，佩思成为华盛顿最坚定的支持者！

◎ 让身边的“老虎”斗起来

在待人处世中，当自己所处的环境强手如林，竞争十分激烈时，为了自己的生存，不妨巧用计谋，让身边的“老虎”斗起来，使他们非但无暇算计你，而且为了各自的利益还可能求助于你。这样，你不但在强手环伺下活得滋润，而且还提高了在众强中的地位，为自己的成功与发展营造了主动有利的局面。

春秋时期，田常作乱于齐国，但又怕齐国内的高、国、鲍、晏等强族的反对，便想立功于外而兴兵伐鲁。孔子为使自己的国家不遭到涂炭，便派高足子贡前往游说，以化解危难。

子贡受命前往齐国，对田常说：“你伐鲁是不对的。因为鲁国是难伐之国，城薄地狭，国君愚而不仁，大臣伪而无用，士兵又不善战，此为不易攻。你不如伐吴。吴国城高地广，兵

器精良，士气高昂，又使良将把守，此为易攻。”田常听了子贡这样说，不由大怒说道：“子之所难，人之所易；子之所易，人之所难；到底是为什么呢？请你说清楚！”子贡不慌不忙说道：“忧在内者攻强，忧在外者攻弱。你现在是内忧。听说你三次求封而不成，大臣也有不听你的。现在你去破鲁以拓展齐国的地盘，战胜以骄主，破国以尊臣，而国君得不到什么功劳，则与君主交情越来越疏远。这是你上骄君主之心，下恣凌群臣，要想成大事，难矣！再说君主骄则放纵自己，臣骄则争权，这是你上与君主有嫌隙，下与大臣交争的事。如此，你在齐国的处境就很危险了。所以说不如伐吴。如果伐吴不胜，民人外死，大臣内空，这是你上无强臣之敌，下无民人之过，孤立君主而控制齐国的只有你了。”真是一语点醒梦中人，田常听子贡说完，高兴地说道：“很好。可是我已经派兵去鲁国，如果现在改而攻吴，大臣怀疑我怎么办？”子贡说：“你先按兵不动，请派我去吴国，叫他们救鲁而伐齐，你因此率兵迎击吴军。”田常接受这个建议，便派子贡去吴国游说。

子贡到了吴国，对吴王说：“作为王者不绝世，霸者无强敌，千钧平衡之重，一边加上铢两则倾斜。现在强大的齐国想要吞并弱小的鲁国，与吴国争强，犹如齐国加重，这是大王争霸的危险所在。何况大王救鲁，是显名之事，伐齐，是获大利之事。如果抚泗上诸侯，诛暴齐以服强晋，利莫大焉。这是名存亡鲁，实困强齐，智者不疑的事。”吴王听罢说：“很好。可是我曾经与越国打过仗，越王苦身养士，有袭击我之心。你且等我征伐越国以后再按你所说的去办。”子贡说：“越之劲不过鲁，吴之强不过齐，大王放弃齐而伐越，则齐已平鲁矣。何况大王方以存亡继绝为名，伐小越而畏强齐。非勇也。夫勇者不避难，仁者不穷约，智者不失时。王者不绝世，以立其义。现在大王存越示诸侯以仁，救鲁伐齐，威加晋国，诸侯必相率而朝吴，霸业成矣。如果大王畏恶越国，臣请东见越王，令其出兵以从，此名为有诸侯相从伐齐，而实空越，其忧可

去。”吴王很高兴地派子贡出使越国。

越王勾践正处于兵败身辱之时，因此听说子贡来访，赶紧屈身恭迎，到了馆舍后向子贡问来的目的。子贡说：“这次我来游说吴王救鲁伐齐。吴王心里以越为患，乃说：‘待我伐越乃可’。果真这样，破越必矣。何况无报人之志而令人疑，拙之；有报人之志，使人知之，殆也；事未发而先闻，危也。三者举事之大患。”子贡的话一下子便戳到了越王勾践的痛处，使勾践不由顿首再拜说：“孤尝不料力，乃与吴战，困于会稽，痛入骨髓，日夜焦唇干舌，徒欲与吴王接踵而死，孤之愿也。”子贡说：“吴王为人猛暴，群臣不堪，国家敝以数战，士卒弗忍。百姓怨上，大臣内变，是残国之治也。您现在应当卑辞厚礼以悦其心，发士兵助他出战以骄其志，其必伐齐。如果吴王战不胜，是您之福。吴王战胜，必去进攻晋。臣请北见晋君，令其出兵攻之，弱吴必矣。吴之锐兵尽于齐，重兵困于晋，而您制其敝，此灭吴必矣。”勾践极为高兴，大谢子贡，子贡不受而去。

子贡又来到吴国，向吴王汇报说：“我将大王的话告诉越王，越王大恐，说：‘孤不幸，少失先人，内不自量，抵罪于吴，军败身辱，栖于会稽，国为虚莽，赖大王之赐，使得奉俎豆而修祭祀，死不敢忘，何谋之敢虑！”此话先使吴王放心，几天以后，越国助征之兵赶到，吴王大悦，问子贡说：“越王欲随寡人一同伐齐，你看如何！”子贡怕谎言被戳穿了，便回答说：“不可。夫空人之国，悉人之众，又从其君，不义，君受币，许其师，而辞其君。”吴王便没有让勾践随征，而亲率九郡兵马伐齐。

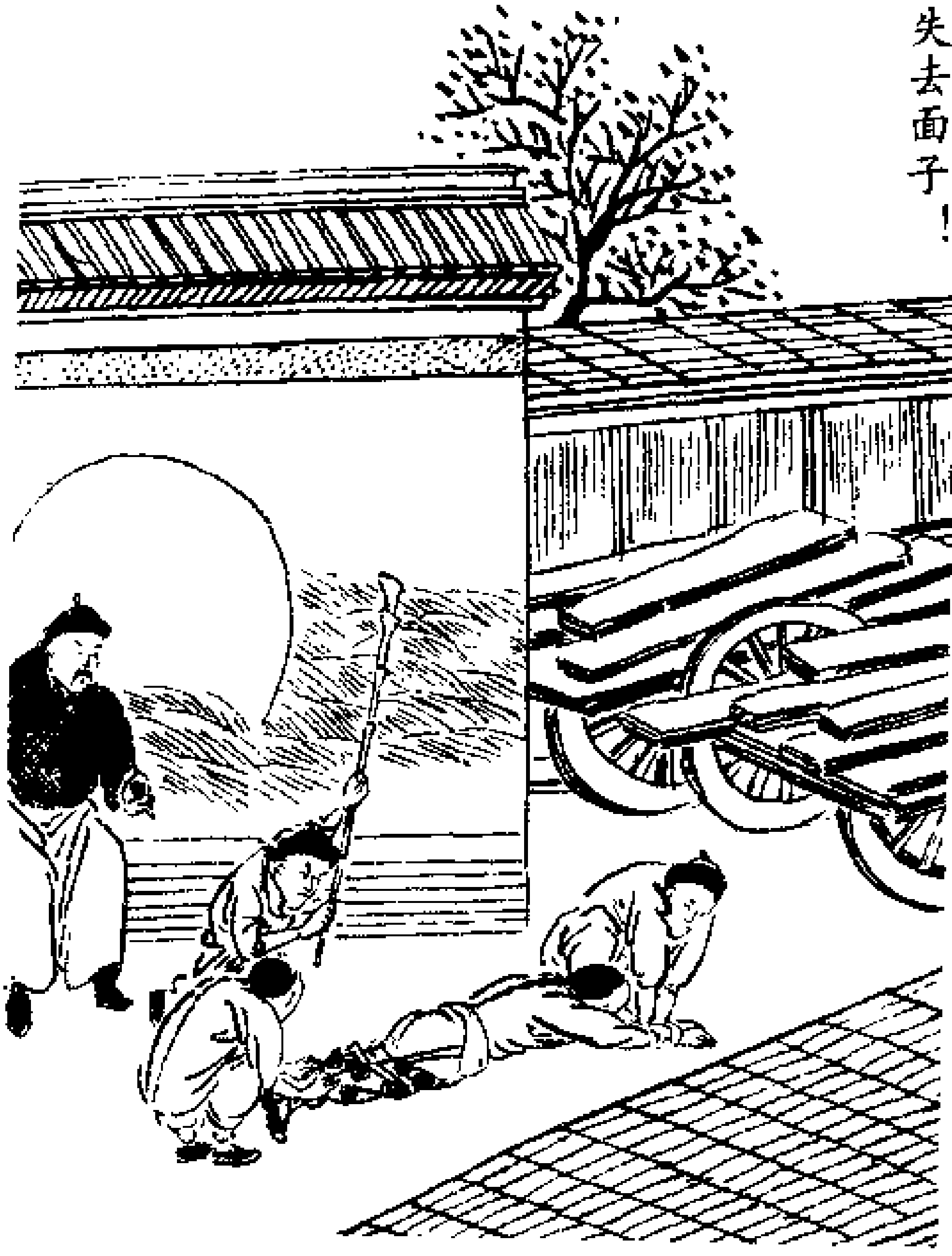
吴军出动，子贡又来到晋国，对晋君说：“臣闻之，考虑不定不可以应卒变，兵不先办不可以胜敌。现在齐与吴将开战，吴战齐不胜，越国必攻吴；吴战齐获胜，必以其兵临晋。”晋君大恐，问：“你看我应该怎么办呢？”子贡说：“您且养兵休卒以静观待变。”晋君应许，子贡便回到鲁国静等其

变。

果然，吴国与齐国战于艾陵，大破齐军之后，以战胜之师攻打晋国，双方战于黄池，吴军大败。越王勾践听说吴军战败，便率军袭吴，与吴军战于五湖，吴王夫差兵败被杀，越王勾践东向中原称霸。司马迁在总结这段历史时说："子贡一出，存鲁，乱齐，破吴，强晋而霸越。子贡一使，使势相破，十年之中，五国各有变。"子贡以一个普通人，为了鲁国的生存而游说各国，并获得如此成功，使用的主要招法就是厚黑之道。为了鲁国的安全，不惜牺牲吴国，搞乱齐国，此乃大厚黑之举也！

■ 待人处世厚黑之道十一：打人不打脸

——给人面子是一种互助，尤其是一些无关紧要的事，你更要学会给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见，他若强要面子，就有可能在最后失去面子！



有位文化界人士，每年都会受邀参加某专业团体的杂志年终评鉴工作，这工作虽然报酬不多，但却是一项难得的荣誉，很多人想参加却找不到门路，也有人只参加一两次，就再也没有机会。问他为何年年有此殊荣，他在届龄退休，不再参加此项工作后才公开其中秘诀。

他说，他的专业眼光并不是关键，他的职位也不是重点，他之所以能年年被邀请，是因为他很会给人留面子。他说，他

在公开的评审会议上一定把握一个原则：多称赞、鼓励而少批评，但会议结束之后，他会找来杂志的编辑人员，私底下告诉他们编辑上存在的缺点。因此虽然杂志有先后名次，但每个人都保住了面子，而也就因为他顾虑到别人的面子，因此承办该项业务的人员和各杂志的编辑人员，大家都很尊敬他、喜欢他，当然也就每年找他当评审了。

《厚黑学》要特别告诉你的是，在中国人的社会，面子是一件很重要的事．为了面子，小则翻脸，大则会闹出人命；如果你是个对面子不看重的人，那么你必定是个不受欢迎的人；如果你是个只顾自己面子，却不顾别人面子的人，那么你肯定有一天要吃暗亏。

中国人很奇妙，可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃没有面子的亏。所以在待人处世中，必须了解到这一点，这也就是很多待人处世高手不轻易在公开场合说一句批评别人话的原因，宁可高帽子一顶顶地送，既保住别人面子，别人也会如法炮制，给你面子，彼此心照不宣，尽兴而散。

事实上，给人面子并不难，也无关乎道德，大家都是在社会上混的人，给人面子基本上就是一种互助，尤其是一些无关紧要的事，你更要学会给人面子。至于重大的事，就可以考虑不给了，你不给，对方也不敢对你有意见，他若强要面子，就有可能在最后失去面子！

◎ 别跟上司抢镜头

一般来说，握有一定权力的上司都有着非常强的尊严和成就感．行使权力，发布命令，使事情向着自己所预想的目标发展，会给他带来这种感觉。因此，对于上司来说，被侵犯尊严等于是对人的污辱和蔑视，是绝对不能被容忍，更不能被谅解的“大逆不道”的犯上之举。这是身为下属的人在与上司打交道的时候，切切要铭记在心的处世箴言。

然而有许多时候，下属的冲撞会使上司下不了台，面子难堪。如果上司的命令确有不足，采用对抗的方式去对待上司，这无疑会使他感到尊严受损。特别是在一些公开场合，上司是十分重视自己权威和面子的，或许他会表示，可以考虑你的建议，但他决不会允许你对他的权威提出挑战。

中国人在讲自己的成绩时，往往会先说一段套话：成绩的取得，是上司和同志们帮助的结果。这种套话虽然乏味得很，却有很大的妙用，显得你谦虚谨慎，从而减少他人的忌恨。

好的东西，每一个人都喜欢；越是好吃的东西，越是舍不得给别人，这是人之常情。要是你有远大的抱负，不要斤斤计较成绩的取得究竟你占有多少份，而应大大方方地把功劳让给你身边的人，特别是让给你的上司。这样，做了一件事，你感到喜悦，上司脸上也光彩，以后，上司少不了再给你更多建功立业的机会。否则，如果只会打眼前的算盘，急功近利，则会得罪身边的人，将来一定会吃亏。对上司让功一事绝不可到处宣传，如果你不能做到这一点，倒不如不让功的好。对于让功的事，让功者本人是不适合宣传的，自我宣传总有些邀功请赏、不尊重上司的味道，千万使不得，宣传你让功的事，只能由被让者来宣传。虽然这样做有点埋没了你的才华，但你的同事和上司总有机会设法还给你这笔人情债，给你一份奖励。因此，做善就要做到底，不要让人觉得你让功是虚伪的。

在处理上下级关系时，待人处世厚黑之道所强调的“别跟上司抢镜头”，用一句通俗的话来解释，就是得罪人的事情我揽下，出头露脸的好事归上司。这样做，肯定是好处多多，受益无穷。

因此，作为下属，绝对不能跟上司抢镜头，如果你与上司的交往中总是咄咄逼人，不知道给上司留面子，就会引起上司的反感。更有甚者，把本该属于上司的光辉硬往自己脸上贴，完全忘了自己的身份，老做一些“越位”的事，抢上司的“镜头”，恐怕离被上司“炒鱿鱼”的日子也就不远了。

常言道："退一步海阔天空，进一步逼虎伤人"，这话讲的还是十分有道理的。因此，在与上司打交道的过程中，如果能够采取以退为进的策略，给上司留足面子，则很可能会收到更佳的效果。那么，如何才能巧妙地给上司留面子，把镜头让给上司呢？主要应当注意以下几点：

1. 在日常工作中，应该时时处处表现出对上司应有的尊重。当他向你交待任务或发出指示时，你要仔细聆听，不要显得无精打采，漫不经心。一副无所谓的态度，必然会大大伤害上司的尊严和面子，他会觉得你缺乏应有的尊重。

2. 无论上司是对是错，你都要先听他说，然后再婉转地表达自己的见解。在上司正确的情况下，下属对上司表现出应有的尊重，这点比较容易做到。但是，假如觉得上司错了，一般下属的心里就憋不住劲儿，想和上司理论一番，甚至直接指出他的过失。这样，上司虽然在心里认为你可能是对的，但面子上肯定会挂不住，一定会把你视为一个可恶的下属，从而不会想着给你晋升的机会。

3. 千方百计把上司交办的事办圆满，特别是私事更要办好。细心的人都可能会发现这样一个事实：在单位里，同样都是服从上司、尊重上司，但每个人在上司心目中的位置却大不相同，这是为什么？这就是能否掌握做下属的艺术。有的人肯动脑子，会表现，主动出击，经常能让上司满意地感到他的命令已被圆满地执行，并且收获很大。相反，有的人却仅仅把上司的安排当成应付公事，被动应付，不重视信息反馈，甚至"斩而不奏"，结果往往事倍功半。

4. 将自己的功劳归成上司的，把本该属于自己的镜头悄悄地让给上司。擅长处理上下级关系的人，都会对自己的功劳淡化，不显山不露水，必要的时候将一切功劳、成绩、好名声都归之于上司，而将过错骂名留给自己，用当今一句流行的话就是："干得好是由于上级领导的英明、伟大，干得不好是由于我们没有很好地理解上级的意图，执行上级领导决策时出了

偏差，水平不高。”试问对于这样的下属，哪一个上司能不喜欢、宠信呢？

鲁迅先生曾经说过，中国人其实是死要面子活受罪。实际上，不仅中国人如此，古今中外没有哪个人不是如此，在人性上都有这种相通之处。处于高位的人，在下属面前更是这样。因此，即使上司做错了你也要尊重他，而不是攻击和责难。

如果你在与上司打交道的过程中，总是这样厚脸相迎，处处“退却”的话，那么上司心里就会对你有好感。因而，一旦有晋升机会时，自然就会优先想到你。

人们常说“吃小亏占大便宜”这句话，并且大多奉行不二。“以退为进”，不跟上司抢镜头，正是这种策略的巧妙运用。而且，在你“退”时，也根本没有吃什么亏，兴许许多小便宜还照沾不误哩。

◎ 虚心讨教，满足上司的虚荣心

爱好相同的两个人相处时，谈得最多的自然是他们的爱好，两个人即使是萍水相逢，也可能一见如故。对于爱好相同者，其相互切磋、玩味的全神贯注状令人好生佩服。他们可能互相交流经验，也可能为某一技术问题而争得面红耳赤。对此，待人处世厚黑之道认为，当你想恭维讨好对方时，不妨把自己表现得“外行”一些或水平更低一些，尤其是与上司相处时，更应如此。

《官场学》一书中有这样一句话：“观察他同上司共同处理事情时是否同忧同乐，来决定他是否是个心地纯正的人。”虽然你可能听说过这句话，也知道尽量培养与上司共同的兴趣爱好，但如何在“玩”中与上司把关系搞定，却是大有学问。

一般来说，伟大的人都喜欢愚钝的人，记住这一点是不会错的。任何上司都有获得威信、满足自己虚荣心的需要，不希望部属超过并取代自己。因此，在人事调动时，如果某个特别

优秀，而且颇有实力的人被指派到自己手下，上司总会忧心忡忡，因为他担心某一天对方会抢了自己的权位。相反，若是派一位平庸无奇的人到自己手下，反到使他高枕无忧了。

因而，聪明的部属在与上司相处时，总会想方设法掩饰自己的实力，以假装的愚笨来反衬上司的高明，力图以此获得上司的青睐与赏识。当上司阐述某种观点后，他会装出恍然大悟的样子，并且带头叫好；当他对某项工作有了好的可行的办法后，不是直接阐发意见，而是在私下里或用暗示等办法及时告诉上司。同时，再抛出与之相左的甚至很“愚蠢”的意见，好主意一定要从上司嘴里说出来。久而久之，尽管在同事中可能形象不佳，甚至有点“弱智”，但上司却倍加欣赏，对其情有独钟。

虽然说人们口头上总是在说“人尽其才”，但在很多情况下，上司往往提拔那些忠诚可靠但表现可能并不是那么出众的下属，因为他认为这更有利于他的事业。我国有个古老的故事，叫“南辕北辙”，意思是说，目的地在南方，但驾车的方向却对准了北方，结果跑得越快，离目标越远。同样的道理，如果上司使用了不忠诚的下属，这位下属总是同自己对着干或者“身在曹营心在汉”，那么这位下属的能力发挥得越充分，可能对上司的利益损害越大。试问，谁愿意干这样的傻事呢？

可是，在待人处世中，许多年轻人就是不明白这个理儿，因为年轻人一般爱好广泛，水平也较高。但是，当你陪上司打乒乓球，玩电子游戏、扑克牌、下棋时，如果不巧妙地“心慈手软”一点，拼尽全力把上司“杀”得一败涂地，“打”得脚不沾地，丢盔卸甲，岂不是太不给上司留面子？此时，《厚黑学》告诉你：不妨多赞扬上司水平提高很快，暗中手下留情岂不两全其美，皆大欢喜！有时，上司也是很“幼稚”的，明知是你暗中“倒戈”，脸上却仍笑容可掬，露出胜利的喜悦。

一般说来，爱什么懂什么，一个人爱好书法，必定有丰富的书法知识，一个人爱好钓鱼，钓鱼经验肯定比别人丰富。你

没有必要恭维其爱好如何如何，这样的话他必然听得太多，如一阵风吹过耳边，脑子里留不下半点痕迹。这时，只要你把脸皮磨厚一点，虚心地向他讨教，并且作出一副毕恭毕敬状，他必定会耐心地向你传授其中一二奥秘。上司炫耀技能的心理得到了满足，就会在不知不觉中看着你顺眼。

一次，一个小青年到一位擅长书法的上司家求他办一件事，自然话题就落在书法上。小青年谦虚地对上司说："李局长，这些年我虽然努力练字，也费了不少功夫，书法水平却提高很小，恐怕主要还是不得要领，请您稍稍传授点秘诀，指点指点如何？"

李局长自然很兴奋，便滔滔不绝地讲起他的书法"经"来，"我最大的体会嘛，就是练字无剑胜有剑，就跟《笑傲江湖》里令狐冲练剑一样，无招胜有招，平时心中多揣摩，多看多记。关键嘛，在于心得，不一定非整天坐在那里练字不可……"

小青年脸上堆满了诚恳的笑，很高兴地说："谢谢你，李局长，现在得您'真传'，以后用心练习，肯定会大有长进。"李局长高兴得拍着小青年的肩，直夸"好，好，有出息"，临别时还送了他几幅字让这位小青年临摹。不用说，以后有什么好事，局长大人自然首先会想到这个曾经向他"请教"过的小青年。

◎ 把面子留给对方

在待人处世中，人与人之间有时难免会产生一些隔阂或误会，这时最好的处理方式，就是脸皮厚一点，把面子留给对方。

俗话说：打人莫打脸，揭人莫揭短。在中国，"面子"是一件很重要的事，为了"面子"，小则翻脸，大则会闹出人命。中国人可以吃闷亏，也可以吃明亏，但就是不能吃"没有面子"的亏。如果你不顾别人的面子，总有一天会吃苦头，

因此，精通厚黑学之人，从不轻易在公开场合说别人尤其是上司的坏话，宁可高帽一顶顶地送，既保住了别人的面子，别人也会如法炮制，给你面子，彼此心照不宣，尽兴而散。

一部很畅销的武侠小说里，有这样一个情节：有位人品武功俱佳的大侠，由于从不凭武功压人，而且在与其它门派的人打交道时，即使对方和自己根本不在一个档次上，也特别注意给对方留面子，因而在武林中名望很高。有一次，杭州某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上有名望的人士出来调停，对方就是不给面子。后来他辗转找到这位大侠，请他来化解这段恩怨。

大侠接受了这个请求，亲自上门拜访委托人的对手，做了大量的说服工作，总算使这人同意了和解。照常理，大侠不负人托，完成这一化解恩怨的任务，对方给足了面子，可以走人了。可他还有更高人一着的棋，有更巧妙的处理方法。

一切都说好后，他对那人说："这个事，听说过去当地许多有名望的人都调解过，但因不能得到双方的共同认可而未能达成协议。这次我很幸运，你也很给我面子，让我了结了这件事。我在感谢你的同时，也为自己担心。因为我毕竟是外乡人，在本地人出面而不能解决问题的情况下，由我这个外地人来完成和解，未免使本地那些有名望的人会感到丢面子。"

大侠进一步说："这件事这么办，请你再帮我一次，从表面上要做到让人以为我出面也解决不了问题。等我明天离开此地，本地几位绅士、侠客还会上门，你把面子送给他们，算是他们完成了调停，拜托了。"说完便躬身一礼，转身离去。

虽然我们在待人处世中，可能无法达到那位大侠的水平，但却可以通过以下几个方面来给人留面子：

其一，岔开话题，转移注意。如果双方的争执属于非原则性的争论，而这场争论又没有必要再继续下去。那么不妨岔开话题，转移争论双方的注意。

南齐皇帝齐高帝萧道成有一次与当时的著名书法家王僧虔

比试书法，君臣二人都认真地写了一副楷书。然后齐高帝傲然地问王僧虔："你说说，谁第一，谁第二？"王僧虔不愿贬低自己，可又不敢得罪皇帝，于是答道："为臣之书法，人臣中第一；陛下之书法，皇帝中第一。"萧道成听后，只好一笑了之。王僧虔这种分而论之的回答是相当巧妙的，表面上是顾及了皇帝的尊严，君臣不能互相比较，实际上是回避了不愿贬低自己，又不敢得罪皇帝的难题，而且还巧妙地给皇帝留了面子。

其二，巧用"中介"，消除隔阂。假如你与一个朋友之间产生了一定的隔阂，但又不想与之断交，这时就不妨请个第三者从中说和。此时，第三者的任务就是将双方的歉意及欲保持交往的愿望准确真实地进行传递。小孩子们中常常出现这种事情："小红，珍珍愿意和你好了，你呢？""我也愿意。""珍珍，小红愿意和你好，大家拉拉手吧！"这是最简单的利用第三者消除隔阂的办法。在成年人的世界里，这种方法虽然也娴熟运用，但方法要复杂得多，具体技巧有三：

1. 说明真情，引导自省。当双方为某件小事争论不休，各执一词，互不相让，纠缠不休时，"和事佬儿"无论对哪一方进行褒贬过分的表态，都犹如火上浇油，甚至会引火烧身，不利于争端的平息。因此，"和事佬儿"此时只能比较客观地将事情的真相说明清楚，而不加任何评论，让双方消除误会，反省自己的缺点或引导他们各自多作自我批评，使矛盾得到解决，达到平息争执、增进友谊的目的。

2. 归纳精华，公正评价。假如争论的问题有较大的异义而双方又都有偏颇，眼看观点越来越接近，但由于自尊心，双方又都不肯服输，那么"和事佬儿"就应考虑双方的面子，将双方见解的精华归纳出来，也将双方的错误整理出来，作出公正评论，阐述较为全面的双方都能接受的意见。这样，就把争论引导到理论的探讨、观点的统一上来了。但千万不能"各打五十大板"。因为，所谓"各打五十大板"是不分青红

皂白、是非曲直的，那样胡乱批一气有可能激化双方的矛盾，不利于解决问题，不可取。

3. 调虎离山，暂息战火。有的争论，发展下去就成了争吵，甚至大动干戈，如果双方火气正旺，大有剑拔弩张、一触即发之势，“和事佬儿”即可当机立断，借口有什么急事（如有人找，或有急电），把其中一人调走支开，让双方暂时脱离接触，等彼此消了火气，头脑冷静下来之后，争端自然也就趋于平静了。因为本来就没有什么大不了的事。

假如你想让两个过去抱有成见的人消除前嫌；假如你的亲人突然遇到过去关系很坏的人而你又在场；假如你作为随从人员参加的某个谈判暂处僵局等，你该如何处置呢？此时，作为第三者，你应首先联络双方的感情，努力寻找双方心理上的共同点或共同感兴趣的问题。一幅名画，一张照片，一盘棋，一个故事，一则笑话，一句谚语，一段相同或相似的经历，乃至一杯酒、一支烟都可能成为双方感兴趣的话题，都可以成为融洽气氛，打破僵局的契机。

在待人处世中，“中介”利用得好，不仅可以缓和气氛，融洽感情，消除误会，平息事端，还有利于应付尴尬，打破僵局，解决问题。

◎ 不可揭人疮疤

一般说来，人们并不喜欢揭人疮疤。性格上生来就喜欢揭人疮疤的人毕竟是少数。但在情绪不好的时候，甚至在暴怒的时候，可就很难说了。尤其是握有相当权力的上司，因为人事材料不知看了多少遍，对别人的过去知道得一清二楚，怒从心头起时，就难免出言不逊，说些诸如“你不要以为过去的事情就没人知道了”之类的话。

当下属犯错后，对于今天该指责的事项，引用过去的事例是不适当的。只有当过去的例子可以作为追究某一件事情发生

原因的资料时，才可以把它拿出来。而如果过去的事牵扯到个人的感情问题，那么，别人就会产生这样的心理："都已经过去的事情了，到现在还抓住不放，真是太过分了。在这种上司手下工作，恐怕这辈子也不会有出头之日了。"

揭人疮疤，除了让人勾起一段不愉快的回忆外，根本与事无补。这不仅会叫被揭疮疤的人寒心，旁的人肯定也会心里不大舒服。因为疮疤人人会有，只是大小不同而已。见到同事脓血淋漓被揭疮疤，只要不是幸灾乐祸的人，都难免会有"兔死狐悲，物伤其类"的感觉。

当然，你可以说："并不是我喜欢揭人疮疤，而是他的态度实在太恶劣，一点悔过的意思都没有。我这才忍不住翻起旧账来的。"有的上司也总是这样辩解说。其实，这并不是不能理解的。但是，如果有必要指责其态度时，只要针对他的恶劣态度加以警戒即可。每次针对一件事比较能收到好效果。集合许多事时，目标分散了，被批评的人反而印象不深。

有一件事非常有意思，调查表明，凡是喜欢翻旧账的上司，也喜欢把属于今天的事情向后拖延。反过来说，像这种拖延主义的人，指责下属也不干脆。他不能迅速解决问题，就会将各种问题、包括某人过去犯的错误累积起来，不知什么时候就又提出来，完全失去了时间性，这是很笨拙的做法。

单位里的各项工作，每一次都要有个完结，这很重要。过去的事已经过去，我们应该努力把现在的事情做好。如果没有"今日事今日毕"的好习惯，把今天事拖到明天，把现在事拖到将来，那么，在将来的日子里，你就得不停地翻旧账。这是一种恶性循环：办事越拖，旧账越多；旧账越多，办事越拖。

所以，上司要坚决杜绝揭人疮疤的行为，除了要知晓利害，学会自我控制之外，还应该养成及时处理问题的习惯。不要把事情搁置起来，每个问题都适时地解决了，有了结论，以后也就不要再旧事重提，整天翻老账。

常言道：清官难断家务事。有许多人常常只听对方提起一

件小事、或对方多说一句话，便怒火中烧，而使争执愈演愈烈。至于夫妻吵架时，使得争执越来越激烈的原因，往往也是互揭对方的疮疤。例如一方口无遮拦地脱口说出："你过去……"此话一出口，情况肯定就不大好收拾了。

为什么旧事重提会引起对方如此的反感和愤怒呢？其实不只是夫妇之间，一般人亦然。当时过境迁之后，总认为自己已经得到对方的宽恕，相信对方必然将过去的事忘了，并从此信任对方。所以，当对方重提旧事时，内心自然愤怒至极，认为原来他只是装作忘记，事实上仍记牢牢地挂在内心！如此一来，不但从此不再相信对方，很可能因此而形同陌路。因此，当上司对下属说："你的老毛病又犯了。"相信下属必定感到相当反感。须知上司如果经常重提旧事，下属必定会认为自己的上司就像那令人厌恶的"盖世太保"一样。从此以后，也许再也不愿向上司倾诉自己的真实想法了。

在待人处世中，虽然有很多现实的情况，上司必须以责备的方式来教导下属，但请切记：绝对不要再去揭旧的疮疤！

■ 待人处世厚黑之道十二：待人勿知心

——交朋友以『知心』为最高境界，但从厚黑学的角度来看，这是根本做不到的。

因为不但你知不了别人的心，而且你也不愿别人知你太多的心。假若强要知心，便会引起对方的反弹。

“相交满天下，知心有几人?”这是人们对待人处世中朋友易交，知己难寻的慨叹。以这句话来看，交朋友以“知心”为最高境界，其实从厚黑学的角度来看，这是根本做不到的。

记得当我上大学的时候，常到附近的一个水果摊儿买水果。去多了，处熟了，也就跟老板成了朋友。有一天，听我喉咙沙哑，他问我为什么不喝点椰子汁。我说好啊！可是没买过，不知怎么挑，他笑道：“我帮你挑，摆得愈久的椰子，愈甜，也愈好!”从那以后，我常去买椰子、还带朋友去，主动告诉朋友，摆得愈久的椰子愈好。有一次，我跟女朋友一起去买了个椰子，特别请老板帮忙挑。可是拿回家，才把椰子靠柄的地方削掉，就觉得软软的不对劲，等插进吸管尝一口，差点

呕了出来。那椰子壳里的果肉，已经烂在椰子汁中，散发出一股酸臭的味道。我突然发现自己上当了。长久以来，我把那人当朋友，他却只想把快坏掉的东西卖给我这个笨蛋。我后来常想，当我介绍同学去向他买“烂椰子”的时候，他的笑容后面，是怎么想？他八成在笑我们都是一群书呆子。

《厚黑学》认为：每个人都有不欲为人窥见的隐私，人的内心也有一个不欲为人所知的隐秘堡垒，在这个堡垒里，他是主人，有至高无上的权威，一旦这个堡垒被攻破，再也没有隐秘，他便会发生失去隐蔽物、暴露在众人面前和缺乏安全感的慌乱；而为了重建这个堡垒，他会离开攻破他内心堡垒的力量，甚至施以报复，消灭那个力量，以保持堡垒的不再被侵犯。

所以，在待人处世中“知心”几乎是不可能的，不但你知不了别人的心，而且你也不愿别人知你太多的心。假若强要知心，便会引起对方的反弹，启动他的防卫系统。这对人与人之间的交往自然是有负面的影响。因此，《厚黑学》提醒你：万一你具有某种灵慧，很容易知别人之心，那么你千万别自以为聪明，向对方表现你的知心术。三国时代的杨修就因为太聪明了，很会揣摩曹操的心思，按道理，曹操应说“知我者，杨修也”，可是他却把杨修杀了。原因就在于杨修不时把他的聪明表现出来，让曹操失去了安全感！试问，一个人如果心里面在想些什么你都知道得一清二楚，你想他会不会学曹操？

因此，在待人处世中，对上司、对同事、对朋友，甚至兄弟、夫妻之间也都勿求知心，一定要切记：“知心”不是美德，而是灾祸的种子！

◎ 距离产生美，不要与人太亲热

只要稍加留意，便不难发现诸如此类的现象：某两个人以前亲密无间，不分彼此。可是，没过多久却翻脸为敌，不仅互不来往，而且反目成仇。何以至此？太过亲热也！

西方有一种“刺猬理论”对此可作诠释。“刺猬理论”

说：刺猬浑身长满针状的刺，天一冷，它们就会彼此靠拢，凑在一块。但仔细观察后发现它们之间却始终保持着一定的距离，原来，距离太近，它们身上的刺就会刺伤对方；距离太远，它们又会感到寒冷。只有若即若离，距离适当，才能既保持理想的温度，又不伤害对方。

"刺猬理论"如是说：距离太近，就会刺伤对方。一般来讲，人与人密切相处当然不是一件坏事，否则怎么会有"亲密的战友"、"亲密的伙伴"、"如胶似漆的伴侣"等誉词呢？但任何事情都不能过分，过分就会走向极端。俗话说，"过俭则吝，过让则卑"，就是这个道理。在现实生活中，这种"过亲则疏"的现象是较为普遍的，这大概也可算作一条交际规律。因此，朋友之间不可以过密，上下级之间不可以过亲，否则就会造成彼此的伤害。

"刺猬理论"告诉我们：距离太远，就会感到寒冷。人际交往过密不好，那么是否意味着越远越好呢？当然不是。不过现在却有这样一些人，他们自命清高、目中无人，这个也瞧不起，那个也看不上，自以为看破了红尘，与任何人都不来往；有的人消极地认为世间险恶，交际虚伪，企图寻求一种世外桃源来隔绝人世尘缘，不愿与外界接触。这样，自己就会感到孤独，甚至会留下终身遗憾。

我国有句老话"久别胜新婚"，讲的是夫妻之间不必成天耳鬓厮磨，适度的分别更能增添夫妻生活的情趣。推而广之，在人们日常交往中，交际双方表现出过分的亲密或纠缠不清，有时也会让人感到别扭。在这种情况下，善于给自己留后路的人，往往采取回避的办法，可以获得独到的功效。

一、当你和上司过分热乎时，"回避"可知晓你在上司心中的地位。在一个单位里，上下级之间除了工作关系，个人感情也还是有的。随着工作的改变、地位的升降，人们的思想也在不断地变化，"试探"自己在上司心中的地位，当然不必动不动就闹调离，暂时"回避"也有一定的效果。如果上司对

你依然如故地器重，就会马上表现出来。

二、当你和别人争执不下时，“回避”能免去不必要的情感伤害。我们周围的有些人生性好强，对待这样的人，我们大可不必和他针锋相对，适度的“回避”定能使他有所清醒。

三、当你被别人误会时，“回避”更能显示你的宽容。生活和工作中被人误会的事常会发生。心胸狭窄者往往会把别人的无意看成故意，甚至把好心也视为恶意。作为被误会的一方，大可不必当面斥责人家“狗咬吕洞宾，不识好人心”，也不必“破罐子破摔”，立马同人家“断交”。不妨先把理挑明，然后暂时“回避”一下，过后看看对方的反应。如果他有认识错误的迹象，你再同他“恢复关系”，这样经过小波折得来的友谊，一定比从前更牢固。

“刺猬理论”中的相处适度原则道出了待人处世的真谛，要达到上述境界，必须做到以下四个原则：一是“不卑不亢”做人；二是“不歪不斜”立身；三是“不偏不倚”办事；四是“不亲不疏”交友。当然，不要与人太亲热和“回避”，决不是要人们在待人处世中退而远之，避而躲之。当你走路遇到一个壕沟当时不能过去时，后退几步，稍稍用力，定能一跃则过。待人处世厚黑之道的“待人勿知心”，就是这个意思。

◎ 别卖弄自己的雕虫小技

英国19世纪政治家查士德斐尔爵士曾经对他的儿子作过这样的教导：“要比别人聪明，但不要告诉人家你比他更聪明。”

苏格拉底在雅典一再告诫他的门徒：“你只知道一件事，那就是你一无所知。”孔老夫子也说：“人不知，而不愠，不亦君子乎！”

这些话，有一个共同的意思，就是你即使真有两下子，也不要太出风头，要藏而不露，大智若愚。也就是说，在待人处世中，不要卖弄自己的雕虫小技。

《庄子·杂篇》中有一则寓言：吴王乘船渡过长江，登上一座猴山。猴子们看见国王率领大队人马上山来了，都惊叫着逃进丛林，躲藏在树丛茂密的地方。有一只猴子却从容自得，抓耳摸腮，在吴王面前窜上跳下，故意卖弄技巧。

吴王很讨厌这只猴子的轻浮，便张弓搭箭，向它射去。这只猴子存心要显露本事，因此，当吴王的箭射来时它就敏捷地跃起身，一把抓住飞箭。吴王转过身去，示意随从们一齐放箭，箭如雨下，不可躲闪，那猴子终于被乱箭射死。

世上有一种人就像那只喜欢卖弄自己的猴子，他们掌握一点本事，就生怕别人不知道，无论在什么人面前都想“露两手”。这种人爱出风头，总想表现自己，对一切都满不在乎，头脑膨胀，忘乎所以。在待人处世中，这种人十个有十个要失败。寓言里的猴子认为自己有两下子，就故意在吴王面前卖弄，引起了吴王的反感，最终被乱箭射死。这对于那种性格轻浮、喜欢浮夸、卖弄雕虫小技的人，是一个很好的教训。

那么，在待人处世中应该如何做，才算是不卖弄自己的聪明呢？《厚黑学》认为，不妨从以下三方面注意：

第一，要在生活枝节问题上学会“随众”，萧规曹随，跟着别人的步履前进。美国的艾伦·芬特在《小照相机》一书中有过这样的心理测验：

一个人走进一家医院的候诊室，他向四周一看，感到非常惊讶：每个人都只穿着内衣内裤坐着等候。他们穿着内衣内裤喝咖啡、阅读报刊杂志，以及聊天等，这个人起初非常惊奇，后来判断这群人一定知道一些他所不知道的内情，于是20秒种之后，这个人也脱下外衣，仅着内衣裤，坐着等候医生。

这种随众附和的做法，至少有两大实际目的：（一）社会上的群居生活，需要大家互相合作。（二）在某些情况下，当你茫然不知所措时，你该怎么办？当然是仿效他人的行为与见解，从而发掘正确的应对办法。

第二，不要让人感觉你比他人更聪明。如果别人有过错，

无论你采取什么方式指出别人的错误：一个蔑视的眼神儿，一种不满的腔调，一个不耐烦的手势，都可能带来难堪的后果。罗宾森教授在《下决心的过程》一书中说过一段富有启发性的话："人，有时会很自然地改变自己的想法，但是如果有人说他错了，他就会恼火，更加固执己见。人，有时也会毫无根据地形成自己的想法，但是如果有人不同意他的想法，那反而会使他全心全意地去维护自己的想法。不是那些想法本身多么珍贵，而是他的自尊心受到了威胁……"

当美国前总统富兰克林还是个毛头小子时，有一天，一位老朋友把他叫到一边，尖刻地训斥他说："富兰克林，你简直不可救药！你到处指出别人的错误，自以为比所有人都高明，谁受得了你?！你的朋友已经讨厌你了。他们对我说，如果你不在场，他们就会自在得多。你知道得太多了，已经没有人打算再告诉你些什么事情，因为你不可能再吸收新的知识。其实，你的旧知识又有多少呢？十分有限！"

这是富兰克林经受的一次最惨痛的教训。他由此而发现了自己正面临着待人处世失败的命运。富兰克林由此决心改掉傲慢和武断的个性。他在《自传》中说："我立下一条规矩，决不正面反对别人的意见，也不让自己武断。我甚至不准自己用过分肯定的文字或语言表达意见。我决不用'当然'、'无疑'这类词，而是用'我想'、'我假设'或'我想象'。当有人向我陈述一件我所不以为然的事情时，我决不立即驳斥他，或者立即指出他的错误；我会在回答的时候，表示在某些条件和情况下他的意见没有错，但目前来看好像稍有不同。我很快就看见了收获。凡是我参与的谈话，气氛变得融洽多了。我以谦虚的态度表达自己的意见，不但容易被人接受，而且冲突也大大减少了。我最初这么做时，确实感到困难，但久而久之，就养成了习惯。也许，50 年来，没有人再听到我讲过太武断的话。这种习性，使我所提交的新法案能够得到同胞的重视。尽管我不善于辞令，更谈不上雄辩，遣词用字也很迟钝，有时还会说

错，但一般来说，我的意见还是得到了广泛的支持。”

其实，富兰克林在这里并没有提出什么新的观念——这只不过显示了他人格成熟的重要标志：在任何情况下，都不卖弄自己的聪明。

第三，贵办法不贵主张，换一句话说，就是多一点具体措施，少一些高谈阔沦。年轻人，对于诸多事情，总是喜欢发表主张。主张是对于某种事物的观察所得，观察分析才能有所得。所得能够成为一种主张，当然是一件可喜的事情。但是，如果急于求得理解，一有所得，不看对象，不分场所，立即发表出来，往往是没有什么好处的。

少一点高谈阔论，多一点具体的切实可行的办法。譬如，上司和同事或者朋友，希望你帮助他办某件事，你可以拿出一套又一套的办法，第一套方案，第二套方案，总之，你千方百计把问题解决了，这比发表“高见”，不是有意思得多吗？不说空话，而又能干得成实事，你将给人以一种沉稳的成熟者的形象。

《厚黑学》认为：在待人处世中，不要把别人都看成是一无所知的人。真实，我们周围的人，和你一样，都各有主张。但按照《厚黑学》对人性的揭示，多数人都不喜欢采纳别人尤其是下属的主张，因为这往往会被认为有失身份，有损体面。如果我们把同事都看成是庸才，只有我自己有真知灼见，于是在一个团体内，多发主张，结果被采纳的百分比，恐怕是最低的。而且很可能是最先被淘汰出局的人。

为什么在待人处世中要提倡“别卖弄自己的聪明”呢？这是因为“聪明”是相对的，是对某一具体的方面、具体的人而言的。你在这个人面前很聪明，而在另一个人面前，很可能就不怎么样。所以，聪明还是不“聪明”并不是什么待人处世的资本，根本不值得卖弄。

◎ 面具可以遮脸，更可以掩心

西方有本书上曾这样说：“如果对方无法接受毫无掩饰的

我，未尝不是好事。”其实，从《厚黑学》对人性的洞察来看，这哪里是什么好事，简直是极其危险的事。因为，现实社会中，除了禽兽和野蛮人，正常人哪里会是毫无掩饰的“玻璃人”呢？

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“我把厚黑学讲完了，特别告诉读者一个秘诀，大凡行使厚黑之时，表面上，一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来，王莽之失败，就由于后来把它显露出来的缘故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还会写一个‘先儒王莽之位’大吃冷猪肉。韩非《说难篇》有曰：“阴称其言而显弃其身。”这个法子，诸君不可不知。假如有人问你：‘认得李宗吾否？’你须放出最庄严的面孔说道：‘这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。’口虽如此说，而心中则恭恭敬敬地供一个‘大成至圣先师李宗吾之位’。果能这样做，包管你生前的事业惊天动地，死后还要在孔庙中吃冷猪肉。所以我每听见有人骂我，‘李宗吾坏极了！’就非常高兴地说道：‘吾道大行矣！’还有一层，我说：‘厚黑上面，要糊一层仁义道德。’这是指遇着道学先生而言，假如遇着讲性学的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上‘恋爱神圣’四字。总之，厚黑二字是万变不离其宗，至于表面上到底该糊什么，则须因时因地，神而明之。”

李宗吾在这段话中明确告诉我们：现代人的一大特色就是虚伪与口是心非，尽管对《厚黑学》爱之入骨，表面上也必要在口头上对之咬牙切齿，为了讨好道学先生也。为此，在待人处世中，行厚黑的人，一定要记得戴上面具。此面具的功用，好比机械运转所需要的润滑油，可以使机器运转得更加顺畅。至于什么场合应该戴什么面具，就像戏台上唱什么角色该穿什么戏服一样，是不可能一成不变的。具体到上班族，以下三条金科玉律，相信会帮你处理好复杂的人际关系：

1. 在单位里不可随便与人交心。在现实中，任何一个单位

都不是真空般一尘不染，正人君子有之，奸佞小人亦有之；既有坦途，也有暗礁。在复杂的环境下，不注意说话的内容、分寸、方式和对象，往往容易招惹是非，授人以柄，甚至祸从口出。

《厚黑学》认为，人不为己，天诛地灭。换句话说，人只有先求安身立命，适应环境，然后才能设法改造环境，顺利地走上成功之道。因此，说话小心些，为人谨慎些，对避开生活的误区，使自己置身于进可攻、退可守的有利位置，牢牢地把握人生的主动权，无疑是有益的。

况且，一个毫无城府、喋喋不休的人，会显得浅薄俗气、缺乏涵养而不受欢迎。西方有句谚语说得好："上帝之所以给人一个嘴巴、两只耳朵，就是要人多听少说。"

做一个在社会上混的场面人，社交活动不免与自己所在的单位有关。下班之后，与同事一起喝杯酒，聊聊天，不但有助于日常工作，还可能知道与单位有关的消息。因此，单位举办的各种聚会，自然要积极参加，就是与同事及上司打上一两场"社交麻将"也很有必要，但有一点要时刻切记：不可随便与任何人交心。

同事之间，只有在大家都放弃了相互竞争，或明知竞争也无用的情况下，才会有友谊的存在。有利益上的竞争与冲突，同事之间就不可能有真正的友谊。如果轻易地交出真心，甚至动了真感情，只会自寻烦恼。

比如说，甲与乙是同年毕业并且同时进单位工作的，而且两人是好朋友，可现在只有一个升职的机会，如果甲升了级，乙没有升，乙会怎样想呢？乙如果继续与甲友好，免不了会被人认为趋炎附势。而成为朋友上司的甲，即使想主动对乙友好，也不可能像往日那样自然。

2. 随时注意保护自己。蓝领与白领不同的地方之一，是蓝领向上流动性不大，升迁的机会不多。因此，蓝领工人打的是正规战术，集体讨价还价，争取共同的利益。而白领阶层则大多都有个别拼搏的机会，获得升迁是单打独斗的结果，甚至

是踩着别人的肩膀往上爬的结果。因此白领之间不但没有蓝领的那种同志感情，往往还互相猜忌，尔虞我诈。这种生存竞争环境，犹如深人敌后、孤军作战的游击队。

是游击队，就得打游击战！游击战的最高原则是“保存自己，消灭敌人。”许多力争上游的白领，很注意将对手打倒，却往往不善于保护自己，这是不足取的。《厚黑学》认为：一方面要友好竞争，另一方面更要在众人的竞争中保存自己，在势孤力弱的情况下，就要夹紧尾巴，千万不要露出自己全力拚搏、一心往上爬的野心，以免成为众矢之的。

俗语说，“不招人忌是庸才”，但在一个小圈子里，招人忌者是蠢才。精通待人处世厚黑之道者，往往在积极争取往上前进的同时，还能很自然地摆出一副“只问耕耘，不问收获”的超然态度。

3. 别替人背黑锅。在任何一个单位里，做事好坏对错，很多时候是由上司主观决定的。如果上司意志强，下属多少都要努力工作；上司若自以为是，下属便会唯唯诺诺。但有一些上司只是向他的上司交功课而已，工作敷衍了事，得过且过。在这样的环境之下，最重要的事情就是不要出事，一切如常，就不会勾起上司的雷霆之怒。但如果出现差错，上司为了向他的上司交代，就会抓住一个人做替罪羊。这种情况，俗话叫做“背黑锅”。虽然说有的时候替上司背黑锅，能够换来更大的回报，但大多数情况下，替别人背黑锅是非常划不来的蠢事。

不背黑锅的方法其实很简单。最简单易行的就是不冒险，不马虎，事事有根据，白纸黑字，即使错了也有充分的理由解释。另一方面，一件事的对错，错的大小，应否追究，以及应该如何处罚，往往都是上司决定。大事化小或小题大作，都在主管上司的一念之间。因此，在这种情况下，人缘好，特别是与上司的关系不错，就会较少获罪。

〔第三篇〕

绷道篇：装腔作势，软硬兼施

"绷，即俗语所谓绷劲，是恭字的反面字，指对下属及老百姓而言。分两种：一是仪表上，赫赫然大人物，凛不可犯；二是言谈上，俨然腹有经纶，桀桀大才。上述对下属及老百姓用绷，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者，在乎某处。对非饭甑子所在地而言，不必一定是下属和老百姓，有时甑子之权，不在上司，则对上司亦不妨用绷。吾道原是活泼泼地，运用之妙，存乎一心。"

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十三：看人下菜碟

——投其所好，看人下菜碟，对性格活泼者可以随意调侃，开个玩笑什么的也可以，对于敏感多疑者则应掌握措辞的分寸……，出言之前应三思，力求辞能达意。只有你这样做了，定能获得好人缘。

美国耶鲁大学文学教授威廉·费尔普在他的《论人性》一文中曾说：“我八岁的时候有一次到姨妈家里去度周末。晚上，有一个中年人来访，他跟我姨妈寒暄了一阵之后，便把注意力集中到我的身上来。那时我正对帆船十分着迷，这位中年人就劲头十足地跟我讨论起帆船来。我兴奋极了，甚至当他走的时候心里还恋恋不舍，盼望他明天再来。我对姨妈说：‘这个人真好，他对帆船那么有兴趣！’可是姨妈却淡淡地说：‘他是一个律师，才不会对帆船感兴趣呢。’我非常诧异，说：

‘那他怎么会和我谈得那么起劲呢?’姨妈的回答使我永远也忘不了。她说：‘因为你对帆船有兴趣，他就谈一些使你高兴的事。他这样做是为了使自己受欢迎。’”这样做狡猾吗?不!这叫投其所好，看人下菜碟。谁不希望别人对自己最喜欢的事物感兴趣呢?

有人说，有一千个人就有一千种性格。这从人的性格多样性和差异性角度来看，的确是如此。据此，在待人处世中，学会对人的性格作具体分析，看人下菜碟，对性格活泼者可以随意调侃，开个玩笑什么的也可以；对秉性拘谨而抑郁者，则宜于推心置腹地促膝谈心；对于性情耿直者，可以直言不讳，即使偶有失言，也无碍大事；而对于敏感多疑者则应掌握措辞的分寸，出言之前应三思，力求辞能达意。厚黑教主李宗吾认为，在待人处世中，只要你这样做了，定能获得好人缘。

◎ 腰里别冲牌，谁来跟谁玩

俗话说“软的怕硬的，硬的怕不要命的”，吃柿子专捡软的捏。生活中一些蛮横霸道的恶人之所以能够得意一时，就是因为社会上老实人太多。他们作威作福、发火撒气往往找那些软弱善良者，因为他们清楚，这样做并不会招致什么值得忧虑的后果。在我们身边的环境里到处都有这样的受气者，他们看起来软弱可欺，最终也必然为人所欺。因为一个人表面上的软弱事实上也助长和纵容了别人侵犯你的欲望。

人是应该有一点锋芒的，虽然在待人处世中没必要像刺猬那样全副武装，浑身带刺，至少也要像那些凶猛的动物一样，让人觉得你不好惹才是。特别是对于那些没事找事的恶人，你只能是“腰里别冲牌，谁来跟谁玩”。

树立一个不好惹的形象，是确保自己不受欺侮的一条很重要的厚黑处世技巧。这一形象在时刻提醒别人，招惹你是要承担后果并付出更大代价的。

有这样一则真实的故事，倒是可以给我们一些启示。它说的是在20世纪80年代中期南方某地一个集贸市场上，有一个泼皮无赖，仗着自己练过几天功夫，会耍几手三角猫儿的拳脚，在小镇的农贸市场上为非作歹、为所欲为。最令人气愤的是，他总是拎了这个摊位的鸡，又拿了那个案子上的肉，却总是不给钱。谁要向他讨，他就说先赊着以后一块儿给。可谁真向他要时，他便会大打出手，或是想法子弄得你无法在此地呆下去。大家对这样一个无赖小人真是敢怒而不敢言。

然而有一天，这个无赖却碰到了茬儿上。一大早无赖就来到市场上，只见他走到一个猪肉摊前，用右手点着一块肉要摊主割下来给他，那位摊主也是位青年，听他一说，二话不讲，操起刀就在案子边的条石上霍霍地磨了起来。这个无赖见此，也只好站在那等着。此时，摊边上的人开始聚拢过来，一半是看热闹，一半是想亲眼目睹一下这个无赖如何横行霸道。岂知，这位摊主磨了好几分钟还没有罢手。此时，无赖急了，张口就骂，要摊主快点儿。只见这位摊主不慌不忙地应了一声，把磨得铿亮的刀往阳光下一摆，一道寒光直照到无赖的眼睛上去。无赖心中一惊，不由得打了一个冷颤。他又催摊主赶快割肉，但语气明显缓和了一些。摊主拿着刀，对着这个无赖想要的那块肉就砍下去，只听“刷”地一声，一大块齐整整的肉就被割了下来。更令人叫绝的是，也就这一刀，把肉中连着的骨头也齐齐地砍断了。见此情形，这个无赖心中又是一愣。然而，事情还没有完，摊主把肉砍好之后，并不是像往常那样，把刀搁在案子上就算了，而是出乎意料之外地朝身边几尺远的一块木板上扔去。随着“啪”地一声响，那把剁肉刀便插在木板上，与其它几把并排，排列得非常整齐。哦！原来这是他的刀板。同样令人奇怪的是，这回无赖并没有像往常那样，拿起肉扬长而去，而是叫摊主称了称，乖乖地如数把钱交了。

究竟是什么力量使摊主在默默的无声之中征服了无赖呢？看了这个小故事，人们自然会想到那把刀，以及摊主熟练的技

艺。但是，这则故事告诉我们的是：通过某种形式、某种物品、某个动作，给小人一种暗示，自己绝对不是好惹的，更不是好欺负的。实际上是在告诉小人，一旦被逼急了，羔羊也会变成猛虎的，“兔子急了还会咬人”，更何况人！这里，虽然没有明火执杖的对抗，没有拳脚相见的冲突，但它也是一种较量，是一种力量和意志、人格的显示。你可能不一定有刀，但你有自己的工具和手，它们同样可以帮助你表现自己的力量和尊严。

一个人在社会中生存和发展，只要能够显示出你是一个不容欺侮的人，你就能够做到不受气。当然你不必现还现报、立竿见影，只要能抓住一两件事，大做文章，让冒犯者品尝到你的厉害，就能收到一种“杀鸡给猴看”的效果，起到某种普遍性的威胁作用。这就好像是冷战时期美苏的核威胁，因为谁都知道它的威力，所以谁也不敢试。不在数量多少，只要你拥有了原子弹，别人就不敢小瞧。

哪些形象最不易受欺侮呢？这里不妨略举一二：

其一，泼辣的形象。所谓的泼辣，便是敢说别人不好意思说出口的话，敢为别人不好意思表现的举动。谁敢让他受气，谁当面就会下不来台。他敢哭敢闹、敢拼敢骂，口才好，又敢揭对方的老底儿，所以，很少有人敢惹这种人，以免自讨没趣。

其二，爱玩儿命的形象。其实，人类一切的弱点都可归结为一个“怕”字，而怕死则是人类最本能的一种东西。那些爱玩儿命的主，往往喜欢用武力解决问题，以玉石俱焚的态度来实现自己的意志，这种游戏自然是常人不敢玩，而且也玩不起的。

其三，有仇必报的形象。人人都知道，仇恨是一种非常可怕的东西，而其最可怕的地方莫过于它的爆发没有时间的限制，令人防不胜防。所谓君子报仇十年不晚，就是这个意思。当然，我们这里并非提倡人们动不动就去玩儿命，而是说在大

是大非的原则问题上，应该做到还以颜色。

其四，实力派形象。塑造实力派形象就是要你在平时就要注意展示你雄厚的力量，比如，令人可羡慕的专业本领、广泛的人际关系、神秘莫测的后台等等，这些都会在周围的人群中造成一种印象，即：你是一个能量巨大的人，不发威则已，一旦发威则让人难当。所以，人们一般不敢招惹这类人物，塑造这种形象的人也很少受气。

总而言之，树立一个不好惹、不受气甚至敢玩命的形象是很重要的，有了这一形象，就好比是种下了一棵大树，从此，你便可以在树荫下纳凉，再也不用担心别人敢平白无故地欺侮和招惹你。

◎ 让上司成为升迁的垫脚石

“谁是一般员工的劲敌?”换句话说，你要想发展，谁是你最需要扳倒的人？对这个问题，大部分人可能都会立刻回答：“是同期进入公司的人。”其实，这是一个非常大的误解，因为对员工而言，最大最强而又最需要小心戒备的劲敌，就是他的顶头上司。

理由很简单，假设你现在是公司的一般员工，你的顶头上司是现任的科长，你当上科长他又升为处长，你当上处长他又升为总经理，假如你以后成功地当上总经理，他又成了董事的话，你和你目前的顶头上司，关系应该可以保持友好融洽。但是，实际上不可能事事如此顺合人意。

一般职员想要出人头地，就如同参加障碍赛跑。要想以一般职员的身份，拔得头彩夺得冠军，就必须首先跨越顶头上司这个障碍。自然，你的顶头上司对此是一清二楚的。

在升迁仪式上的致谢词里，有人会说，“我之所以有今天，都是上司的提携所赐……”其实这都只不过是冠冕堂皇的社交辞令，又多少是出自真心呢?

从人的本性来看，《厚黑学》认为：上司是不会提拔有可能成为自己竞争对手的部下的。相反，如何淹灭部下绽放的光彩，挤压部下使其不见天日，才是上司处心积虑的。这种情况固然是人们所不愿意看到的，却是现实生活中客观存在的现实。

上司与部下是竞争对手，很多人一定觉得不可思议。这里，不妨以几年前美国某航空公司连续发生的不幸事故作为证明。

该航空公司的工会势力非常强大，一有情况发生，就立刻采取罢工的过激行为与公司对抗。公司的决策层总想避免发生罢工，但就是无法做到。于是，一些有智之士就想出一个“妙法”，把机长全部调换由管理阶层（亦即非工会的人）来担当。如此一来，即使工会罢工，飞机依旧可以照开无误。大家一致认为这是一个好主意，就决定采取这个方法。此即所谓的“机长管理职制度。”

但是，自从这个所谓的“机长管理职制度”实行之后，该航空公司却接连地发生了好几起人命关天的大事故。为此，大家都猜测这些事故是否和制度之间有因果关系，更有人指明，“机长管理职制度”就是造成事故的最大原因。

理由是：飞机操纵室里有机长和副机长，在“机长管理职制度”之前，两者的关系是同属一个工作岗位的伙伴，最多也是前辈与后辈的关系罢了。但是，机长改由管理阶层担任后，机长的工作中还附加了对部下勤务的评定。两者之间的关系就纯粹是上司与部下，也就是打分数与被打分数者之间的关系。

在这种上下级关系中，如果副机长想要升为机长，就必须依赖机长给予优异的工作评定。而从机长的立场来看，如果给下属分数打得太高，副机长就要升格为机长，那自己的机长宝座岂不是面临着江山易主的危险？于是，为保住自己的职位，机长就必须专找副机长的茬儿，尽量压制副机长的成绩，给他

不好的成绩。如此一来，机长在副机长的眼里，就变成阻碍自己升迁的最大敌人了。

在这种情况下，以往是同等科技人才且关系良好的机长与副机长，已经被“机长管理职制度”所破坏，演变成敌我的对立关系。原本应该彼此通力合作才能完成安全飞行的机长与副机长，却在狭小的操纵室里，彼此疑神疑鬼、勾心斗角，这样怎能期望有平安的飞行呢？

既然你已经明了顶头上司是你升迁的最大障碍，那么如何与他相处呢？待人处世厚黑之道认为，不外乎有两点：

其一，你在单位的根基还不深，资历也太浅，即使顶头上司易人，空下来的位置也轮不上你，那么最好还是让现在的上司暂时替你把位置先占着。在这种情况下，你惟一需要做的就是全力帮助上司干好工作。因为，不管你有没有越级的上司做靠山，顶头上司始终都是要时常相对的，而且他掌握着你的命运，是不能不认真对待的人。

其二，假若顶头上司离开，能够接替之人非你莫属的话，那就想尽一切办法赶紧除掉他，让他越快滚蛋越好。至于如何将对方除掉，让他成为你升迁路上的垫脚石，《厚黑学》告诉你几手杀招，不妨一试：

1. 如果对方属于“拼命三郎”型，那就给他来个火上浇油。因为“三郎”既然已决心拚命，身为部下的何必要阻挡呢？不如顺势推他一把，叫他快些拚掉老命。

当他偶而请病假或事假，不要忘了打电话到他家说：“哎呀，科长不在，我们全都慌了手脚。”最好是能逼他重新披挂上阵，带病坚持工作，大耗元气，否则也要在他心中留些疙瘩，让他不能安心度假和养病。

一旦“三郎”病重住院，记得每周去看他一次，所有的主管都视自己的部门为地盘，久未坐镇，就会担心大权旁落，甚至害怕自己的位置被别人顶替了。针对这种心理，你今天可以这样说：“科长放心休养，科里有我们在，一切没问题。”

明天又可以那样说："总经理最近常跟某科科长去打高尔夫球。"后面再加一把火，对他说："有好几个客户来公司找你，听说你病了他们都很遗憾。"如此这般，"三郎"死期不远矣！

2. 如果对方属于"自我膨胀"型，那就捧杀他，让他尽快爆炸毁灭。

在日常工作中，你不妨时常叹口气说："像某某科长那么有实力的人，呆在这家公司真是太委屈他了，不但浪费了人才，也是国家和社会的损失。唉，可惜呀可惜！"这些表演不必当着上司的面做，只要一个月做几次，早晚上司都会从侧面听到，这样效果更好。

总有一天上司会认真地想："果真如此？"由于"自己是不是天才"是个很愉快的话题，一开头他可能会欲罢不能，想久了更是觉得理所当然，因为人类总免不了会犯自我膨胀的毛病。

其实，所谓"实力"只是"应付公司要求的能力"，各行各业需要不同的人才，一旦他萌发了"我在其他公司可能更有发展"的信心，便会做出许多冒险的动作来。

3. 如果对方属于"忧郁内向"型，那就设法给他施压，让他在压力下不堪重负。

对上班族而言，看似最有用其实却最没用的就是那些以畅销为目的的管理书籍了。这些大作常常标榜简明易懂，事实上却为了简明，不惜以风趣、新奇、诉诸权威来代替复杂的分析，这些读物刚刚出版时，广告自吹自擂，仿佛它要一语道破时代的盲点，不料同类书籍一本接一本地出现，仿佛武侠小说中的武林第一高手是被更高的高手取代，叫人不知道看哪一个才好。

但是，花钱买这些书的上班族却大有人在，原因何在？在于害怕自己跟不上潮流，不知道别人在想些什么。基于以上心理，你一定要常常推荐"好书"给上司说："这本书的观念不错。"或者说："这本书很有启发性。"

当你的上司脑袋里塞满了空洞文字，又担心部下读书时间比他多，掌握的新知识比他多时，他的压力可想而知。时间久了，他怎么可能受得了！

4. 如果对方属于“粗犷豪放”型，那就用婆婆妈妈的琐碎事让他心烦意乱。

上司之所以是上司，主要在于他常要站在高位下判断，因此我们要大量提供各种问题让他烦心，再琐碎的小事都采取恭候圣裁的策略，譬如说：“您要搭出租车去还是坐公交车？”“中午要在中餐厅吃炒菜，还是吃火锅？”

当然，婆婆妈妈久了，难免惹火对方，上司会说：“随便好了。”这时你千万要厚下脸皮，继续不急不慢地说：“火锅的确不错，现煮现吃，味道好，可是偶而吃一点道地的地方小菜也无妨，萝卜干炒蛋您喜欢吗？对了，要不我们去吃日本料理？”

在任何人的耳中，你的话都是关怀备至，可是由于上司是那种粗犷豪放，对琐碎事缺乏耐心的人，这种说话方式保证能大耗他的元气，不把他搞得头昏脑胀才怪哩！

5. 如果对方属于“谨小慎微”没什么大毛病的人，那就给他扣顶“吝啬鬼”的帽子。

通常情况下，当我们说别人坏话时，听者常会紧张起来，可是当我们说某某人是一个小气鬼时，大家却能笑着接受。也许大家早在心中已认定有权有势的人常常很吝啬，也有可能“吝啬”是最温和的攻击字眼。

因此，在和上司共餐、共搭计程车时，要抢先付钱，事后再以一副委屈的表情向同事说：“那家伙真不怎么样，特别爱贪小便宜，每次付钱都慢吞吞地掏腰包，要不然就是拿张百元大钞付小费，我只好说，我有零钱。”相信大家听了肯定会在哈哈大笑之后，对这位上司产生恶感。如此，你就成功了。

◎ 忠臣能事二主，好女可嫁二夫

中国有句老话叫做，“忠臣不事二主，好女不嫁二夫”。其实，从《厚黑学》角度来看，持这种观点的人未免太过迂腐。常言道，“良禽择木而栖，良臣择主而事”。倘若遇到一个丝毫也不赏识你的上司，整天度日如年处于水深火热之中，尽管你使尽浑身的解数也永无出头之日。在这种情况下，弃暗投明改换门庭也并不是什么难堪的事。或者你所遇到的上司，根本就是那扶不起来的阿斗一个，那又何必跟着他活受罪呢？“男怕入错行，女怕嫁错郎”，《厚黑学》却认为，“入错行”与“嫁错郎”都不可怕，最可怕的是知错不改。天下之大，为什么非要在一棵树上吊死呢？“入错行”跳槽重新选择就是了，“嫁错郎”赶紧离婚另寻如意郎君。

中国古代最著名的谋略家姜子牙，既是一位善于出谋划策的谋略大师，更是一位道行极深的厚黑大师，在当时那种以当“忠臣”为荣的时代，姜子牙才不管什么“忠”与“不忠”，在他眼里根本就没有什么能不能“事二主”，而是巧用计策，果断地投入“二主”的怀抱，并且鼓动和帮着“二主”毫不手软地夺了“先主”的江山社稷。

姜子牙，本名吕尚，是我国上古时期最为著名的政治家和军事家。姜子牙生活在商期末年，当时纣王无道，荒淫无度，社会矛盾急剧激化。与此同时，商王朝周围各诸侯国迅速掘起，特别是西伯姬昌（即周文王）励精图志，大有代殷商之势。

姜子牙生逢乱世，虽有经天纬地之才，无奈报国无门，潦倒半生。他曾在商王宫中做过多年小吏，虽然职低位卑，但却处处留心。他看到商纣王整天沉缅酒色，荒废国政，几次想冒死进谏。一则想救民于水火，二则可以因此受到商纣王的赏识，求得高官厚禄。然而姜子牙后来见到大臣比干等人皆因直

谏而送了命，只好把话强咽回肚中，他料定商朝气数已尽，商纣王已不可救药，自己不愿糊里糊涂地替无道的商纣王殉葬。于是，便决定另攀高枝，改换门庭。

当时，姬昌立志复兴周国，除掉纣王，求贤若渴，正是用人之时。姜子牙为了引起姬昌的注意，一开始便能获得姬昌的器重，便采取欲擒故纵的策略，在渭水之滨的兹泉垂钩钓鱼。这个地方风景秀丽，人迹罕至，是个隐居的好地方。当然，姜子牙并非是要在这里老死林下，而是在此静观世变，待机而行。

这一天，姜子牙听说姬昌要来附近行围打猎，便假装在兹泉垂钓。这时候，姜子牙还是个无名之辈，身为西伯的姬昌当然不会认得他，但姜子牙却见过姬昌。为了引起姬昌的注意，他故意把鱼钩提离水面三尺以上，而且钩上也不放鱼饵。这种荒诞的举动，果然让姬昌觉得奇怪，便走上前充满好奇地问道："别人垂钓均以诱饵，钩系水中。先生这般钓法，能使鱼上钩吗？"

姜子牙见姬昌对人态度谦和，对自己这个年迈的老者，没有一点"伯爵"的架子，果然是个非凡人物，便进一步试探道："休道钩离奇，自有负命者。世人皆知纣王无道，可是西伯长子就甘愿上钩。纣王自以为智足以拒谏，言足以饰非，却放跑了有取而代之之心的西伯姬昌。"

姬昌闻听此言，大吃一惊。心想：这位老人身居深山，何以能知天下大事？更为不解的是，他怎能把我姬昌的心迹看得如此透彻？肯定不是凡人！便赶紧躬身施礼，态度诚恳地说道："愿闻贤士大名？"

"在下并非贤士，乃老朽吕尚是也。"

"刚才偶听先生所言，真知灼见，字字珠玑，不瞒先生，足下就是你说到的姬昌。"

姜子牙此时才装出一副吃惊的样子，诚惶诚恐地说："老朽不知，痴言妄语，请西伯恕罪。"

姬昌连忙诚恳地说道："先生何出此言！今纣王无道，天下纷纷，如先生不弃，请您随我出山，兴周灭商，拯救黎民百姓。"

姜子牙假意客套了一番，即随同姬昌一起乘车回宫，一路上纵论天下大势，口若悬河。姬昌如鱼得水，相见恨晚，回宫之后，立即拜姜子牙为太师，视为心腹。从此以后，姜子牙官运亨通，飞黄腾达，并且为灭商兴周出了大力。

俗话说，姜太公钓鱼愿者上钩。作为一个老谋深算的厚黑大师，在商纣王这棵大树即将倒下，无法再行依靠的时候，姜子牙略施小计便攀上了姬昌这棵长势茂盛的大树。果断地弃暗投明，"事二主"做了周朝的太师。倘若他愚顽地报定"忠臣不事二主"的陈腐观念，恐怕到老死也不过是商纣王宫中一个叫不上名字的小官吏，永无出头之日。

姜子牙，真可谓"识时务者为俊杰"的厚黑大师！

■ 待人处世厚黑之道十四：藏头勿露尾

——虽然说人想出头是天经地义的事，可是如果强出头那就大错特错了。『烦恼皆因强出头』，当时机不到的时候，最好还是先把 头尾都藏起来吧。

每个人在社会上奔走忙碌，都希望有一天能够出头，可是老祖宗却告诫人们说“烦恼皆因强出头”，这一句话可说是待人处世厚黑之道中的经验之谈。

首先，人想出头是天经地义之事，不想出头的不是淡泊明志，大概就是白痴了。在自我压力、环境压力之下，要逃出出头的自我要求是很难的。那么为何又说“烦恼皆因强出头”？需要从“强”这个字说起，“强”在这里有两个意思。

第一个意思是勉强，也就是说，自己的能力还不够，却勉强去做某些事。固然勉强去做也有可能获得意外的成功，但这种可能性不大，最可能的结果是：做失败了，折损了自己的壮志，也惹来一些嘲笑。虽然说“失败为成功之母”不是没有道理，可是在别人眼中，你的失败却几乎与能力不足和自不量力划等号。在由别人分配机会的竞争环境里，失败是一种致命伤，而且还会成为烙印，跟你一辈子，这是现实社会严酷性的写真，也是你强出头的最大烦恼。

第二个意思是强力，也就是说，自己虽然有足够的能力，可是客观环境却还未成熟，所谓客观环境是指大势和人势，大势是天时地利的大环境，人势是周围人对你支持的程度。大势如果不合，以本身的能力强力出头，即使成功，也会多花很多力气；人势若无，想强力出头，必会遭到别人的打压和排挤甚至由于你的出头而伤害到别人，种下仇恨的种子，冤冤相报，没完没了。这也是强出头的烦恼。

所以，在待人处世之中，想出头，千万不要强出头。不强出头，自然可以降低损伤，可以和旁人维持和谐的关系，也可以透过冷静的观察，掌握大环境的脉搏，等各方面的条件皆已成熟，自然便可出头。

◎ 在人屋檐下，一定要低头

老百姓有一句俗语，叫做“人在屋檐下，不得不低头”意思是说人在权势、机会不如别人的时候，不能不低头退让，但对于这种情况，不同的人可能会采取不同的态度。有志进取者，将此当作磨炼自己的机会，借此取得休生养息的时间，以图将来东山再起，而绝不一味地消极乃至消沉；那些经不起困难和挫折的人，往往将此看作是事业的尽头，或是畏缩不前，不愿想法克服眼前的困难，只是一味地怨天尤人或听天由命。

虽然“在人屋檐下，不得不低头”这句话，可以说洞澈

世事人情，相当有智慧。可是《厚黑学》却仍然认为这句话有加以修正的必要。因为“不得不”实在充满了无奈、勉强和不情愿，这种低头太痛苦了，也太消极，因此这句话应改为“在人屋檐下，‘一定’要低头”！

厚黑大师把“不得不”改成“一定”并不是在玩什么文字游戏，而是有很多考虑的。

所谓的“屋檐”，说明白些，就是别人的势力范围，换句话说，只要你人在这势力范围之中，并且靠这势力生存，那么你就在别人的屋檐下了。这屋檐有的很高，任何人都可抬头站着，但这种屋檐不多，以人类容易排斥“非我族群”的天性来看，大部分的屋檐都是非常低的！也就是说，进入别人的势力范围时，你会受到很多有意无意的排斥和限制，不知从何而来的欺压，这种情形在你的一生当中，至少会发生一次以上。除非你有自己的一片天空，是个强人，不用靠别人来过日子。可是你能保证你一辈子都可以如此自由自在，不用在人屋檐下避避风雨吗？所以，在人屋檐下的心态就有必要调整了。

厚黑教主的主张是：只要是在别人的屋檐下，就“一定”要厚起脸皮低头，不用别人来提醒，也不用撞到屋檐了才低头。这是一种对客观环境的理性认知，没有丝毫勉强，所以根本不要有什么不好意思和抹不开面子。与生存相比，脸面又值多少钱？在生存与脸面相矛盾时，还是生存第一！这就是待人处世厚黑之道的基本宗旨。

“一定要低头”，起码有这样几个好处：不会因为不情愿低头而碰破了头；因为你很自然地就低下了头，而不致成为明显的目标；不会因为沉不住气而想把“屋檐”拆了。要知道，不管拆得掉拆不掉，你总要受伤的，因为老祖宗早就有“伤敌一千，自损八百”的古训。不会因为脖子太酸，忍受不了而离开能够躲风避雨的“屋檐”。离开不是不可以，但要去那里？这是必须考虑的。而且离开想再回来，那是很不容易的。

在“屋檐”下待久了，就有可能成为屋内的一员，甚至还有可能把屋内人赶出来，自己当主人。

在中国历史上，政治斗争、军事斗争乃至权力斗争，极其复杂，有时更是瞬息万变，忍受暂时的屈辱，厚脸低头磨炼自己的意志，寻找合适的机会，也就成了一个成功者所必不可少的心理素质。所谓“尺蠖之曲，以求伸也，龙蛇之蛰，以求存也。”正是这个意思。西汉时期的韩信忍胯下之辱正是这种“一定要低头”的最好体现。因为他不低头就把自己弄到和地痞无赖同等的地步，奋起还击，闹出人命吃官司不说，很可能赔上一条小命。

另一种更高层次上的“一定要低头”，是有意识地主动消隐一个阶段，借这一阶段来了解各方面的情况，消除各方面的隐患，为将来的大举行动做好前期的准备工作。隋朝的时候，隋炀帝十分残暴，各地农民起义风起云涌，隋朝的许多官员也纷纷倒戈，转向农民起义军，因此，隋炀帝的疑心很重，对朝中大臣，尤其是外藩重臣，更是易起疑心。唐国公李渊（即唐太祖）曾多次担任中央和地方官，所到之处，悉心结纳当地的英雄豪杰，多方树立恩德，因而声望很高，许多人都来归附。这样，大家都替他担心，怕遭到隋炀帝的猜忌。正在这时，隋炀帝下诏让李渊到他的行宫去晋见。李渊因病未能前往，隋炀帝很不高兴，多少有点猜疑之心。当时，李渊的外甥女王氏是隋炀帝的妃子，隋炀帝向她问起李渊未来朝见的原因，王氏回答说是因为病了，隋炀帝又问道：“会死吗？”

王氏把这消息传给了李渊，李渊更加谨慎起来，他知道迟早为隋炀帝所不容，但过早起事又力量不足，只好缩头隐忍，等待时机。于是，他故意广纳贿赂，败坏自己的名声，整天沉湎于声色犬马之中，而且大肆张扬。隋炀帝听到这些，果然放松了对他的警惕。试想，如果当初李渊不低头，或者头低得稍微有点勉强，很可能就被正猜疑他的隋炀帝杨广送上了断头

台，哪里还会有后来的太原起兵和大唐帝国的建立。

在待人处世中，“一定要低头”的目的是为了让自己与现实环境有和谐的关系，把二者的磨擦降至最低，是为了保存自己的能量，好走更长远的路，更为了把不利的环境转化成对你有利的力量，这是处世的一种柔韧，一种权变，更是最高明的生存智慧。

《厚黑学》告诉你：“在人屋檐下”是待人处世经常遇到的情况，它会以很多不同的方式出现，当你看到了“屋檐”，请不要“不得不”，而要告诉自己：“一定要低头”！当然，“一定要低头”，脖子也会酸，但揉一揉也就过去了。

◎ 做自己该做的事，休管他人论短长

《厚黑学》是一门人人心里喜爱但人人嘴里痛骂的处世绝学，厚黑得不够的人，往往在他人一两句话之下就脸红心虚，进而俯首称臣，甘居人下。或者是他人的讥讽嘲笑，一触即跳，整天与人斗得浑天黑地，或者是两败俱伤。这种缺乏厚黑起码修养的人，不可能有什么大的出息。

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“老子曰：‘上士闻道，勤而行之，中士闻道，若存若亡，下士闻道则大笑，不笑不足以为道。’滔滔天下，皆周程朱信徒也，皆达尔文信徒也，一听见厚黑学三个字，即破口大骂，吾因续老子之语曰：‘下下士闻道则大骂，不骂不足以为道。’”

待人处世中，人们之所以认为自己某种需要的满足小于别人，完全是因为把自己这种需要的满足程度同别人相比较。比如甲乙两人干同一工种，甲头脑灵活，手脚勤快，产值利润高，工资奖金自然就高。乙如果是个脸皮薄小心眼的人，自卑之余肯定会产生强烈的嫉妒。即使表面不说什么，心里却总以为人家偷工减料了，吹牛拍马了，设备先进了等等。受这种心

理因素的支配，乙和甲共事显然不会和睦。一个怀有强烈嫉妒心的人，不要说他会主动帮助别人，就是别人遇到困难一筹莫展的时候，他还会在一边幸灾乐祸。80 年代初，南方某地发生的一件真实的事就足以说明此点：有位个体户半夜发现有人乘隔壁店铺主人不在家而入室行窃。当时他的电话就装在床边竟然不向警方报警——因为平时这家店铺的生意比他好。

你想活得滋润，成为令人羡慕的待人处世厚黑高手，就不得不丢弃你用来饲喂心灵与情绪的那些腐败食物。什么是情绪上的腐败食物呢？那就是自我怜悯："为什么这种事情会发生在我的身上？"那就是嫉妒："我不认为他比我行，他只是走了狗运而已。"那就是焦虑与恐惧："这太可怕了！"除此之外，由偏见而产生的消极看法，也算是心中的腐败食物。别人可能由于你的长相、身材而对你歧视压迫，借此打击你的自信，但你一定不要被他们打倒。脸皮厚一点，什么也都无所谓了。

当然，行厚黑贵在坚持，即使在睡梦之中，也都片刻不能忘记。"君子无终食之间违厚黑，造次必于是，颠沛必于是。"这个道理很简单，就像"养兵千日，用兵一时"的俗语一样，虽然战争并没有爆发，可你能有片刻地松懈吗？老虎和狮子能不随时提高警觉吗？真正的厚黑处世大师，可以说是百折不挠，愈挫愈勇，富贵不忘厚黑、贫贱不离厚黑，威武不改厚黑。因此，李宗吾认为，不能如此，便不配行厚黑。

杰斯特·哈斯顿虽然是个地地道道的黑人，却算得上是美国国宝。因为美国境内所有的合唱团，都免不了唱上一两首他的歌曲，而在黑人灵魂音乐的创作上，他也是世界级的顶尖高手，无人能望其项背。有一次别人问他说："杰斯特，你有没有遭受过种族歧视呢？"

"噢，我这辈子一直都受到歧视。不过，我认为自己不该反应过度。因此，我尝试对别人的歧视充耳不闻。虽然，我无

法完全释怀，但我从不记恨，脸上任何时候都不表现出来。”

由此看来，杰斯特是个深谙厚黑精髓的“洋厚黑大师”，因为他知道如何丢弃心中腐败的食物，如何以厚脸消除别人的偏见。因此，他一直都是不同种族间的沟通桥梁。他的歌曲突破种族的歧视，唱遍世界各地。

现实生活中，凡不能正确对待别人的人，就一定不能正确地对待自己。见到别人做出成绩，出了名，就认为那有什么了不起，甚至千方百计诋毁贬损别人；见到别人不如自己又冷嘲热讽，借压低别人来抬高自己。处处要求别人尊重自己，而自己却不去尊重别人。在处理重大问题上，意气用事，我行我素，主观武断。像这样的人，干事业、搞工作，成事不足，败事有余，在社会上恐怕也很难与别人和睦相处。

有位厚黑高手曾经这样说，大街上有人骂他，他连头都不回，他根本不想知道骂他的人是谁。因为人生如此短暂和宝贵，要做的事情太多，何必为这种令人不愉快的事情浪费时间呢？这位先生的厚黑术的确修炼的极到家，知道该干什么和不该干什么，知道什么事情应该认真，什么事情可以不屑一顾。当然，要真正做到这一点是很不容易的，需要经过长期的磨炼。如果我们明确了那些事情可以不认真，可以敷衍了事，我们就能腾出时间和精力，全力以赴认真地去做该做的事，我们成功的机会和希望就会大大增加。与此同时，由于我们变得脸厚心宽，不与人计较，人们就会乐于同我们交往，我们的朋友就会越来越多。事业的成功伴随着社交的成功，岂非人生一大幸事乎？

◎ 任何时候都不可轻视对手

精通厚黑之道的人，即使在功成名就时也时刻保持清醒的头脑，居安思危。因为他知道，任何时候的轻敌都只会给自己

带来麻烦。

楚国令尹斗越椒，自恃先辈有功，治国有方，自己在位期间人民安居乐业，众人臣服。所以从楚庄王削弱了他的权力以后，便怀恨在心，久而久之，起了谋反之心。后来，楚庄王出征讨伐陆浑，斗越椒见机会已到，便发动本族人起来反叛，与庄王交战。斗越椒拉弓挺戟，来回驰骋，威风凛凛，楚兵见此面带惧色，楚庄王只好决定智取。

第二天早晨鸡叫时，楚庄王带领军队退去。斗越椒得到消息后率领众人来追。楚军日夜兼程，已到竟陵以北。斗越椒跑了一天一夜二百多里路，到了清河桥。楚军在桥北埋锅做饭，看到追兵来到，弃掉锅灶慌忙逃走。斗越椒下令：“捉住庄王，才能吃早饭。”众人只能忍饥挨饿，勉强前进，终于追上了楚将负羁的队伍。斗越椒问道：“楚王在哪里?”负羁说：“我看你的士兵又困又饿，不如先吃饱了再去抓楚王吧!”斗越椒听信了他的话，下令停车做饭。谁知，饭还没有熟，只见楚公子侧、公子婴齐分率两路大军杀到。斗越椒狼狈逃蹿，奔到清河桥，桥已被楚王拆断，绝了后路。斗越椒吩咐左右测量水的深浅，做渡河的准备。忽听河对岸一声炮响，楚军在河边大喊：“乐伯在此，逆贼越椒快下马受擒!”斗越椒大怒，下令隔河放箭。

这时，乐伯军中有一小兵，箭射得极好，叫养繇基，军中称他是神箭养叔。他请求乐伯，要和斗越椒比箭。得到应允后，养繇基在河口大喊：“河这么宽，箭怎么射到?听说令尹善于射箭，我想和你比个高低，让我们都立在桥墩上，各射三箭，死生由命!”斗越椒问：“你是什么人?”养繇基回答道：“我是乐伯将军部下的小卒养繇基。”斗越椒一听是个无名小辈，便轻蔑地说：“你要与我比试，必须先让我射三箭。”养繇基说：“别说射三箭，就是一百支箭我也不怕!躲闪的不算好汉!”于是，制止住各自的队伍。两人分别站在南北桥墩

上。斗越椒拉弓先发一箭，恨不得一箭把对方射到河里。谁知，养繇基远远望见箭只飞来，用弓稍一拨拉，那支箭早就落到水中，并高叫："快射！快射！"斗越椒又把第二支箭搭上弓弦，瞅准了，"嗖"地一声射出去。养繇基把身子一蹲，那支箭从头上飞了过去。斗越椒叫道："你说不许躲闪，为什么还蹲下来躲箭？不算大丈夫！"养繇基说："你还有一箭，我现在不躲了，要是这箭也射不中，该我射了！"斗越椒心想："他如果不躲闪，这支箭肯定能射中。"便取出第三支箭，端端正正地射去，叫声"中了！"只见养繇基两脚站定，箭到时，张开大口，恰好用嘴把箭咬住。斗越椒三箭都没射中，心中早已慌了，只是大丈夫一言既出，不好失信，毕竟他的脸皮还不够厚，便叫道："让你也射三箭，如果不中，还得我射。"养繇基笑着说："要是三箭才能射中你，那是初学箭的本事，我只射一箭，就让你命丧我手。"斗越椒说："别空口说大话，好歹就看你射了。"心里想："那里就能一箭射中？"

谁知养繇基的箭百发百中，他虚拉一弓，然后乘斗越椒躲闪之时，迅速射出一箭，直穿斗越椒的脑袋而过。可怜斗越椒勇力过人，却因轻视了养繇基这个无名小辈，并最终命丧养繇基之手。

再说那脸皮最厚的刘备，可以称得上是久经沙场的老帅了，自从桃园三结义带兵到彝陵布列军马，为关羽、张飞报仇，前后经过大小战役数百次，而且，彝陵布军更是他倾西蜀之兵，抱必胜之心来攻打吴国的，按说取胜应该没有多大问题。然而，最后的结果却是刘备大败而归，蜀国元气大伤，他无奈地只能在白帝城托孤给诸葛亮后一命呜呼了。分析起来看，把以厚立国的刘备害得如此惨的，也与斗越椒一样，是轻敌二字。

刘备下诏决定为"义弟"报仇讨伐东吴时，赵云曾进谏说："国贼乃是曹操，并非孙权。现在曹丕篡汉，神人共愤，

陛下不如早图关中，在渭河上流驻兵，制造势力来讨伐逆贼。这样一来，关东义士必定会热烈地迎接王师。假若放过曹魏而去攻伐孙吴，战争开始，又怎能很快解决呢？希望陛下详细考虑！”报仇为先的刘备不经考虑就一意孤行。赵云再劝道：“曹氏篡汉，这是公家之仇；孙吴杀关羽，这是私人之仇，希望陛下以天下为重”。

在蜀国大将中，最有远见、最大公无私的就是赵云。赵云的话千真万确。可是，刘备一句感情话就给顶了回去：“朕不为弟报仇，虽有万里江山，何足为贵？”

作为刘备的军师，诸葛亮平时的话几乎“一句顶一万句”，而这次诸葛亮的劝谏也完全失去了效果。最后，诸葛亮只好带领百官来启奏。诸葛亮很婉转、圆滑并且非常技巧地说：“陛下初登大位，如果是北讨汉贼以伸张大义的话，就应该亲自率领六军。但只是攻打孙吴，可以授命一员上将担任，何必亲自劳动圣驾呢？”诸葛亮言外之意很明显，就是要刘备分清公和私的关系。但是，刘备为了私情，一意孤行，连过去一向尊重军师诸葛亮计策的优点也抛到脑后了，以往一贯礼贤下士及民主的风度也全不要了。

当刘备不顾所有人的苦劝，率领浩浩荡荡连绵七百里的倾国大军向孙吴进军时，他听到孙权用陆逊为大都督，总制军马。刘备报仇心切，急令进兵生擒陆逊。马良劝谏说：“陆逊之才，不亚周郎，未可轻敌。”刘备听完马良的话，轻蔑地说：“朕用兵老矣，岂反不如一黄口孺子耶！”

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“用厚黑学以图谋一己之私利，是极卑劣之行为；用厚黑学以图谋众人之利，是至高无上之道德。因此，就人格言之，我们可下一公例曰：‘用厚黑学以图谋一己之私利，越厚黑，人格越卑污；用厚黑学以图谋众人之公利，越厚黑，人格越高尚。’就成败言之，我们同样可下一公例曰：‘用厚黑学以图谋一己之私利，越厚黑越失败；

用厚黑以图谋众人之公利，越厚黑越成功。”

由此可见，刘备为报私仇，而不计后果铤而走险，出兵伐吴，再加上骄傲轻敌，焉有不败之理。最后的结果也恰恰验证了李宗吾的观点，“刘备身经百战，矜骄极了，以为陆逊是个少年，根本不把他放在眼里。不知陆逊能够忍辱负重，是厚黑界后起之秀，猝然而起，出其不意，把这位老厚黑打得一败涂地。”

■ 待人处世厚黑之道十五：借光照自己

——借光不失为一种提高自身形象，扩大自己影响的策略和技巧。《厚黑学》认为：只有你脸皮够厚，心肠够黑，大可以巧借各种『光』照亮自己，虽然这种做法不免有沽名钓誉之嫌，但却是卓有成效的捷径。

“借光”，从社会心理学的角度说，它是一种心理现象，国外叫做“哈洛效应”，是指由于外在力量的影响，而使事物增光添色。对于待人处世，借光不失为一种提高自身形象、扩大自己影响的策略和技巧。毫无疑问，在与人交往中，借助他人的面子和威名可以抬高自己。但如何为我所借？虽然众说不一，总不外乎厚黑二字。《厚黑学》认为：只有你脸皮够厚，心肠够黑，就可以巧借名人，如在谈话中很自然地常出现一些很有身份人的名字，别人就会觉得你不同寻常；巧借名地，如对有身份有地位的人常去的地方，你不要不好意思表白，就可以作为提高你的身份和能力的资本。巧借名言，你可以请社会

名流题词，请专家教授为你的书作个序，请明星为你签个名等等。这些做法虽然有沽名钓誉之嫌，但厚黑教主李宗吾却认为，它们是卓有成效的待人处世成功之道。

◎“势利”之人好处多多

一般来说，待人处世中朋友相交，应该“以情会友，别无所求”。谁要是在交往中过分看重对方的使用价值，然后想方设法接近他、利用他，就会被认为“太势利”。

但是，待人处世厚黑之道的看法却恰好相反，认为社交有信息共享、情感沟通、相求相助和相互利用这四个基本目标，绝对不能只强调信息共享、情感沟通而拒绝相求相助和相互利用，更不能把相求相助和相互利用都当成“势利”来看待。

我们不妨设想，有这么一个人，他既不能与你信息共享、情感沟通，也不能与你相求相助，更没有丝毫可以利用的价值，你会与他交朋友吗？恐怕不会。可见，人际交往还是有选择的，选择就是一种目标的体现，拒绝目标，也就是拒绝交往。

与人交往，首先，要认清目标，接着找有相同需求的人，最后与之联系，建立关系。有人单靠直觉与人相交；有人则要努力不懈，才能拓展交往的圈子。前者往往难以预料结果如何；后者比较知晓拉关系的“天时地利”。

善于与人相交的“势利”之人，是标准的厚黑社交高手，不管是在宴会、洽谈公事或私人聚会上，总是会掌握时机。对这些“沟通大师”而言，人生就是一场历险记，会议室、酒吧、街角、餐厅，甚至在澡堂里，处处都可以“增广见闻”。只要你多走动必有收获。

既然与人交往要视其利用价值而定，但对方的“利用价值”有时是直接的，有时是间接的，精通厚黑之道的人会结交有名望的人抬高自己的身份，或者掩盖自己的不义之举。

例如，萧望之本是汉朝一位德高望重的老臣，又是当世名儒，因受奸臣石显之排挤，心中积愤，自杀了。他的死，朝野上下，议论纷纷，都说是石显陷害致死。

此时，石显已任中书令。他听到这种议论，胆战心惊，担忧天下儒生群起而攻，就想出一个计策，前去结交一位经学名家。此人名叫贡禹，字少翁，琅玡人，以博通经义、品行高洁而闻名当世。宣帝时征为博士，作过凉州刺史、河南令。元帝初即位，征为谏大夫，多次向他询问政事，虚心听取他的意见。贡禹鉴于连年欠收，郡国贫困，朝政腐败，曾几次上书抨击朝廷奢侈，建议元帝选贤任能。诛奸邪，罢倡乐，修节俭，轻赋役。这些建议多被元帝采纳。朝臣多仰慕贡禹，乐于同他交往。

石显要结交贡禹，不是因为贡禹提出的建议利国利民，而是要借助贡禹的盛名，来掩盖自己的罪责。石显登门拜访，贡禹不便拒绝，只好虚与周旋。为了讨好贡禹，并标明自己为国荐贤，石显多次在元帝面前称赞贡禹的美德，又荐举贡禹为光禄大夫。后值御史大夫陈万年死，又荐举贡禹继任。这时，许多人都认为石显能如此荐贤举能，怎会嫉妒、谗毁萧望之呢？贡禹虽多次上书元帝建议诛除奸邪，但却无一次涉及宦官、外戚。这分明是贡禹以此表示对石显荐举自己位列三公的感激之情。石显借荐举贡禹的美名给自己涂上一层脂粉，隐藏起凶相，装饰成善面，蒙蔽那些不知者或糊涂者的眼睛，以解脱害人的罪责。然而风头一过，石显仍专权横行，凶相毕露。现在看来，石显结交贡禹，就是典型的“势利”行为。

◎ 替上司背黑锅没有错

在上司把某些本来与你无关的事故责任推到你身上时，也必须“忍”，并且不能在脸上显露出丝毫不满来。在待人处世中，尤其是在工作交往中，很可能会出现这样的情况，某件事

情明明是上级领导耽误了或处理不当，可在追究责任时，上面却指责你没有及时汇报，或汇报不准确，你应该怎么办？《厚黑学》认为，在不影响大局的情况下，不妨替上司把黑锅背起来。

在某机关中就曾出现过这样一件事。部里下达了一个关于质量检查的通知后，要求各省、地区的有关部门届时提供必要的材料，准备汇报，并安排必要的下基层厂矿检查。某市轻工局收到这份通知后，按惯例是先经过局办公室主任的手，再送交有关局长处理。这位局办公室主任看到此事比较急，当天便把通知送往主管的某局长办公室。当时，这位局长正在接电话，看见主任进来后，只是用眼睛示意一下，让他放在桌上即可。于是主任照办了。然而，就在检查小组即将到来的前一天，部里来电话告知到达日期，请安排住宿时，这位主管局长才记起此事。他气冲冲地把办公室主任叫来，一顿呵斥，批评他耽误了事。在这种情况下，尽管办公室主任深知自己并没有耽误事，真正耽误事情的正是这位主管局长自己，可他一句反驳的话也没有说，而是老老实实地接受批评。事过之后，他又立即到局长办公室里找出那份通知，连夜加班加点、打电话、催数字，忙了一个通宵总算把所需要的材料准备齐整。此事过后，那位主管局长也愈发看重这位忍辱负重的好主任了。

为什么这位主任明明知道事情不是他的责任，而又闷着头承担这个罪名、背这个黑锅呢？很重要的一点就在于，这位主任知道，必要的时候必须为上司背黑锅。这样，尽管眼下自己会受到一点损失，但以后所获得的好事肯定远大于损失。

还有一个类似的事例，秘书科的小李在接到一家客户的生意电报之后，立即向经理作了汇报。可就在汇报的时候，经理正在与另一位客人说话，听了小李的汇报后，他只是点了点头，说道："我知道了"，便继续与客人会谈。两天以后，经理一个电话把小李叫到了办公室，怒气冲冲地质问小李为什么不把那家客户打来的生意电报告诉他，以至于耽误了一大笔交

易。莫名其妙的小李本想向经理申辩两句，表示自己已经向他及时作了汇报，只是当时他在谈话而忘了。可经理连珠炮式的指责简直使她没有插话的机会。而且，站在一旁的经理办公室主任老赵也一个劲地向小李使眼色，暗示她不要申辩。这更加弄得小李糊涂不解。经理发完火后，便立即走了。等经理走远了，老赵才告诉小李，如果你当时与经理申辩，那可就大错特错了。听了老赵的话，小李更是丈二和尚摸不着头脑，弄不清其中的奥秘。事情过了很久，小李才慢慢明白了个中的原委。原来，这位经理也知道小李已经向他汇报过了，也的确是他自己由于当时谈话过于兴奋而忘记了此事。但是，他可不能因此而在公司里丢脸，让别人知道因为他渎职，而耽误了公司的一大笔生意，而必须找一个替罪羊，以此而为自己开脱。所以，经理的发怒与其说针对小李，还不如说是给全公司听。但是，如果小李不明事理，反而据理力争，不但不会得到经理的承认，而且很可能还会因此而被经理炒了鱿鱼。

一般来说，在上司正确的情况下，下属对他表现出应有的尊重，这点比较容易做到。但是，假如觉得上司错了，一般作为下属的心里就憋不住气，想和上司理论一番，甚至直接指出他的过失。特别是当上司明显是想把自己的过错硬安到你的头上，甚至想让你当替罪羊时，你可能很难继续保持绅士的风度。这样，上司虽然在心里认为你可能是对的，甚至事先他就知道你是对的，但面子上照样会挂不住，一定会把你视为一个“不识抬举”的可恶刺头，从而不会想着给你晋升加薪的机会。

鲁迅先生曾经说过：中国人其实是死要面子活受罪。实际上，不仅中国人如此，古今中外没有哪个人不是如此，在人性上都有这种相通之处。处于上司职位的人，在下属面前更是如此。

因此，即使上司做错了你也要尊重他，而不是攻击和责难。如果你总是这样替上司背黑锅的话，那么上司心里就会对

你有好感。如果有的“黑锅”你背不起，甚至有可能影响到你的前程，必须找上司说清楚的时候，比如提出自己的建议和创新、对上司的失误提出迂回的变更方案等，上司就会比较容易接受了。

人们常说“吃小亏占大便宜”这句话，并且大多奉行不二。殊不知，许多情况下，替上司背黑锅，吃的只是表面上的亏，而暗中沾的便宜不知道要大多少倍呢！

◎ 如何让上司的光芒照到你

在待人处世中，最需要处理好的就是上下级之间的关系，因为上司特别是你的顶头上司，决定着你的事业是否顺利，你的晋升是否合理……一句话，你的荣辱兴衰，在很大程度上操控于上司之手。那么，如何才能让上司的光芒照到你的身上呢？待人处世厚黑之道给你提供了18条成功的秘诀：

1. 忠诚。上司一般都把下属当成自己的人，希望下属忠诚地跟随他，拥戴他，听他指挥。下属不与自己一条心、背叛自己，另攀高枝，或者“身在曹营心在汉”，存有二心等等，是上司最反感的事。忠诚，讲义气重感情，经常用行动表示你信赖他敬重他，便可得到上司的喜爱。

2. 精明能干。上司一般都很赏识聪明、机灵、有头脑、有创造性的下属，这样的人往往能出色地完成任务。有能力做好本职工作是使上司欣赏你的前提，一旦被上司认为是无能无识之辈，并戴上愚蠢和懒惰的帽子，那就很危险了。

3. 谦逊。谦逊自古以来就是中华民族所推崇的一种美德，在今天的社会生活中，我们固然不提倡在任何问题上都保持一团和气的谦谦君子行为，但在与上司的相处中，谦逊还是非常重要的。因为谦逊意味着你有自知之明，懂得尊重他人，有向上司讨教学习的意向；意味着“孺子可教”，谦逊可让你得到更多人的支持，帮助你更好地成就事业。

4. 关键时刻，要挺身而出。俗话说：“疾风知劲草，烈火炼真金”，在关键时刻，上司才会真切地认识与了解下属。人生难得机遇，不要错过表现自己的任何机会。当某项工作陷于困境之时，你若能大显身手，定会让上司格外器重你。当上司本人在思想、感情或生活上出现矛盾之时，你若能妙语劝慰，也会令其格外感激。此时切忌变成一块木头，呆头呆脑，冷默无能，畏首畏尾、胆怯懦弱。因为，这样只能让上司认为你是一个无知无识无能无情的平庸之辈。

5. 诚实。在上司面前，不要吹牛皮，编瞎话，谎报军情。弄虚作假者，往往失信于人。上司若觉得自己被欺骗，将格外恼火，因为你把他当成傻瓜、笨蛋和糊涂虫；当成不可讲真话的人，不信任他。这在极大程度上伤了上司的自尊心。从长远来看，通过欺骗上司而暂时得到的好感和荣誉，是不可能长久地维持下去的。当然，诚实有诚实的艺术，一般要考虑时机、场合、上司的心情、客观环境等多个因素，否则，诚实也会犯错误，遭致上司的反感和不满。

6. 不要在上司面前太计较个人利害得失。虽然说，今天的国人已经承认了“利益”这个概念，大多数上司也比较注重考虑下属的利益要求，但是如果过于注意金钱物质利益也并非对你有利。其一，如果你喋喋不休地向上司提出的物质利益要求超出了他的心理承受能力，在感情上，他就会觉得压抑和烦躁。其二，如果“利益”是你“争”来的，上司虽然作了付出，但并不愉快。心理上也会认为你是个“格调”较低的人，觉得你很愚蠢。其三，如果你的上司是个糊涂虫，与他争利益得失，反倒会把你的功劳一扫而光，“利”没有得到，“名”也会丧失。所以说，最好的办法是让上司主动地给而不是去“争”。

7. 与上司交谈时，不可锋芒毕露，咄咄逼人。君子藏器于身，待时而动。你的聪明才智需要得到上司的赏识，但在他面前故意显示自己，则不免有做作之嫌。上司会因此而认为你

是一个自大狂，恃才傲物，盛气凌人，而在心理上觉得难以相处，彼此间缺乏一种默契。

8. 提建议时不要急于否定上司原来的想法。提建议时，多注意从正面有理有据地阐述你的见解，特别注意提建议的方式要因人而宜。对上司个人的工作提建议时，尽可能谨慎一些，必须仔细研究上司的特点，研究他喜欢用什么方式接受下属的意见。对大大咧咧的上司可用玩笑建议法，严肃的上司可用书面建议法，自尊心强的上司可用个别建议法，喜欢赞扬的上司可用寓建议与褒奖之中的方法等。切记，提建议时，不要当面顶撞上司，因为顶撞上司是最愚蠢的做法。

9. 主动找机会与上司交往。上司需要接近，了解下属，下属也需要接近了解上司，这是正常的人际交往，不必担心别人的议论而躲避上司。你若希望上司喜欢你，看得起你，那么就首先要让上司看得见你。

10. 不要在背后议论上司的长短。千万别忘了“墙外有耳”这句老话，打小报告的人正在寻找材料以告密，你的议论为他的拍马屁正好提供了时机。倘若把你的话添枝加叶，传到上司的耳朵里，你辛勤工作的成绩可能会因几句牢骚话而抵消掉。

11. 多赞扬、欣赏上司。赞扬不等于奉承，欣赏不等于谄媚。赞扬与欣赏上司的某个特点，意味着肯定这个特点。只要是优点，是长处，对自己有利，你便可以毫无顾忌地表现你的赞美之情。上司也是人，也需要从别人的评价中了解自己的成就以及在别人心目中的地位。当受到称赞时，他的自尊心会得到满足并对称赞者产生好感，如果得知下属在背后称赞自己，那就肯定是更加喜欢称赞者。

12. 上司批评你时，千万不要一脸的不高兴。对下属的工作，上司总要作评价的。犯错误本身并不影响上下级关系，关键是犯了错误之后，接受批评的态度。被批评后，一脸的不高兴，会让上司认为你不服气，在做无言的抗议，而适当地做些

自我批评，既可缓和僵局，更能使上司放心。

13. 体谅上司的处境，理解其难处。角色换位法，有助于体会上司的心境。有些人单独工作干得很好，当了领导却一筹莫展，尤其苦于处理各种横竖关系，并且还负有较大的责任。因此要主动地帮他分忧解难。在其犹豫不决，举棋不定之时，主动表示理解和同情并诚恳地做出自己的努力，减轻上司的负担，会令他极为高兴的。

14. 慎重对待上司的失误。上司在工作中出现失误时，千万不要持幸灾乐祸或冷漠旁观的态度，这会令他极为寒心。能担责任则担责任，不能担责任则可帮助他分析原因，为其开脱。此外还要帮他总结教训，多加劝慰。

15. 掌握汇报情况的技巧。一件工作是以上司的命令开始，以部下的报告结束的。部下担负的工作进行得是不是顺利，是上级最担心的问题。及时报告可缓解上司这种担心的心情。连情况如何也报告不清的部下最令上司反感。汇报要选择适宜的时机。不合时宜的汇报没有任何价值。特别是坏的情报，要尽快地汇报。越是有才能的上司，越想了解坏的情报。善于报告的部下，仅凭这一点就会得到上司的喜欢。

16. 准确领会上司的意图。领会上司意图的关键在于认真听取他的讲话。在上司面前要去除自卑心理，听清他所交待的一切，并搞清楚里面隐含的用意。

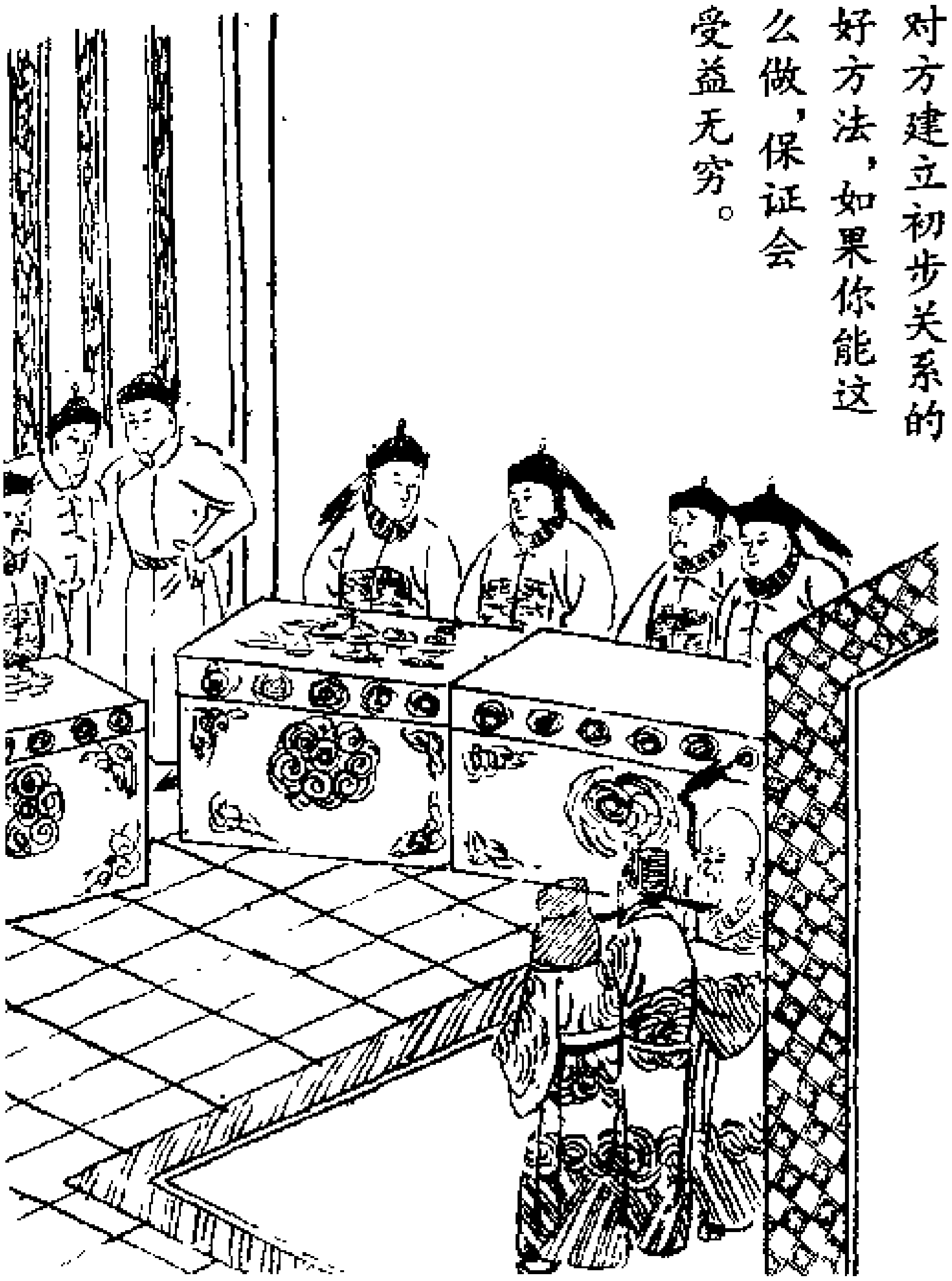
17. 适当顺从与认同。上司可能并不比下属强多少，但只要是你的上司，你就必须服从他的命令。人虽然都有一种不愿意服从别人的心理，但对比自己强的人还是能够接受的。因此有必要多寻找上司优越于你的地方做出尊敬他、学习他的姿态。凡是尊重服从上司的部下，即使最初上司对他一点好感也没有，也会逐渐改变印象。只要你认识到尊敬上司的必要性，就会从心理上解除对服从的抵触，从而摆脱那种耻于服从的感情。

18. 了解上司的好恶。无论是谁，都会喜欢听一些话，而

讨厌听另一些话，喜欢听的就容易听进去，心理上就会觉得舒服，你的上司也不可能摆脱这种情绪。部下要掌握上司的特点，倘若在汇报中插入一些上级平素喜欢使用的词，自会让他另眼相待。

此外，对上司的工作习惯、业余爱好等都要有所了解。如果你的上司是一个体育爱好者，你就不应该在他的球队比赛失败后去请示一个需要解决的其它问题。在任何时候都别忘了：一个精明老练、精通厚黑之道的上司，最欣赏了解他，并能预见他的愿望与心情的下属。

■ 待人处世厚黑之道十六：说好人鬼话



——『见人说人话，见鬼说鬼话』，虽不一定会和对方建立亲密的关系，但绝对是接近对方、和对方建立初步关系的好方法，如果你能这么做，保证会受益无穷。

“见人说人话，见鬼说鬼话”这句话，一般是用来批评别人油滑、投机、不诚恳的，可以说是一句充满贬义的话。但待人处世厚黑之道却不这样看，因为“见人说人话”，就可以和人沟通；“见鬼说鬼话”，就可以和鬼沟通。反之，如果见人说鬼话，见鬼说人话，那么全都不通了。

这也就是说：在与对方交往之中，应尽量使用对方能够听得懂的语言，并说对方熟悉、开心的话题。比如说，你与有小

孩的广东人打交道，如果能用粤语说说有关孩子教育的话题，肯定效果不错。所以，“见人说人话，见鬼说鬼话”是待人处世中有效沟通的秘诀，也是与人相处、交朋友、给人好印象、了解对方的秘诀，这是一种待人技巧、一种处世艺术，哪是什么油滑、投机和不诚恳呢？

“见人说人话，见鬼说鬼话”在待人处世中是很有用的一招，它的厉害之处就在于抓住了人常以自我为中心的弱点，在言语上让对方的自我获得满足，对方的防卫意识便会松软下来，并且把你对他的客套、亲切，当成你对他的关心，于是就对你产生好感。结果是，你了解他已有三四分，他对你却还一无所知哩！

“见人说人话，见鬼说鬼话”，虽不一定会和对方建立亲密的关系，但绝对是接近对方、和对方建立初步关系的好方法，如果你能这么做，保证你会受益无穷。

◎ 厚黑术不相信眼泪

有这样一则寓言：一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊来吃，牧羊人的猎犬追了过来，这只猎犬高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上流着眼泪哀求，发誓它再也不会来打这些羊的主意了。猎狗听了它的话，看了它的眼泪，非常感动和不忍，便放了这匹狼。没想到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住了猎犬的脖子，幸亏主人及时赶来，才救了猎犬一命。

这个寓言告诉人们，在待人处世中，对于那些心黑手辣的小人万不可有“妇人之仁”，应该以牙还牙，以黑制黑，以其人之道还治其人之身。若是心慈手软，该黑心时黑不下来，那就只能深受其害，因为《厚黑学》从来都不相信眼泪，只信奉“谁笑到最后，谁就是胜利者”的厚黑处世箴言。所以，在与小人打交道时，若实在惹不过，小人硬骑在你的脖子上拉

屎，那就没什么客气的。面对小人的圈套和陷阱，厚黑教主提醒你：必须保持冷静，在对方处境不妙时，不妨痛下杀手，“痛打落水狗“。若对方想用毒计整治你，侮辱你时，最好用对方讲的道理、方法、要求，依样画葫芦，反还给对方，使其搬起石头砸自己的脚，而且还是“哑巴吃黄莲，有苦说不出”。

有这样一则笑话，说是一位猎人给邻居送去一只兔子，邻居很高兴，就把兔子炖好了，想请猎人一起来吃。不巧，猎人打猎未归，而猎人家来了一位猎人的朋友，正在焦急地等待猎人。既然已经到了吃饭的时间，又是猎人的朋友，邻居就把猎人的朋友请去招待了一顿。

这位猎人的朋友对猎人邻居的好客非常感激，因而也就到处为这位邻居说好话。一个星期后，老人的家里来了三四个人，上门后自报“山门”说，都是那位猎人的朋友的朋友，因有事路过这里，肚子饿了，既然大家都是朋友，所以就上门来讨顿饭吃。此时的邻居怎么也“厚”不起来，不好意思拒绝，就把上次吃剩下的一直留着没舍得吃的兔子汤炖了一锅菜拿出去招待了他们。

没想到，“兔子”事件并没有到此结束。几天后，又有七八个大汉寻上门来，自称是那位猎人的朋友的朋友的朋友，听说他特别好客，所以就上门来作客。万般无奈的邻居，脸皮终于被逼厚了，因为他再也招待不起这帮人。于是，邻居假装做饭回到厨房里忙活去了。等了大半天，那些人都饿得受不了，邻居才从后面端出了热腾腾的一大盆东西来。“客人们”十分诧异，问这是什么？邻居说：“我家里实在没啥好东西，这就是我那位猎人朋友送来的那只兔子的汤的汤了。”——原来是盆洗碗水！

从此之后，就再也不见有主动来“拜访”的陌生客人了。现在看来，如果那位邻居不是把脸皮被逼厚，还是不好意思的话，恐怕“那位猎人朋友的朋友的朋友的……”全都来了，

即使砸锅卖铁也招待不起。真要到了那个地步，他一个人躲在角落里掉眼泪，又有哪一个“客人”会理睬他呢？

无独有偶，类似的例子并不少见。明朝时，浙江绍兴有一家大当铺，当铺管事有一次收购了一件古玉器，以为是稀世之宝，立即付了一千两银子给当者。事后发现这是一件赝品，当铺老板一定要这个管事负责赔偿。

这个管事家境贫寒，心急如焚，实在没有办法。后来受人指点，要他去向有“赛诸葛”美称的徐文长求救，徐文长很同情这个管事，于是便向他面授机宜。

在一般人看来，这件事已根本无可挽回了，因为典当者不知何人，去往何处，如何追查。几天以后，当铺老板准备了一桌酒席，宴请当地名流和同行。酒过三巡，他忽然站起来对客人说：“我今天之所以宴请大家，是因为敝铺前些时候以一千两白银收购了一件天下罕见的古玉器。这件古玉器实在是一辈子也难见到一次，再过几天，这件宝物的当期就要满了，在典当人按期领取之前，趁此机会拿出来，供大家鉴赏一番，为的是让大家开开眼界。”说完，就命那名管事人内取“宝玉”。

不一会儿，管事急急忙忙捧出一件古玉器出来。刚要走到众人面前，却不小心滑了一跤，将“宝玉”摔了个稀巴烂儿。老板大骂管事疏忽，一面命人收拾碎片，一面连声对客人说：“对不起！对不起！”

此事迅速传遍了绍兴城，也惊动了那个典当者。他心想：“假玉器被当铺打碎了，我按期去赎当，他们没有原物，只好再行赔偿，我就可以乘机再敲他一笔银子了！”于是凑足了一千两银子，按期去赎物。谁知，当铺管事看了看当票，收点了一千两银子，什么话也没说便把那件玉器归还了他。骗子惊呆之后，知道上了当，只得乖乖地拿着假玉器走了。

◎ 心里明白别张狂

古典小说《红楼梦》中，薛宝钗待人接物不仅谋略高超，而且善于从小事做起。元春省亲与众人共叙同乐之时，制一灯谜，令宝玉及众裙裾粉黛们去猜。黛玉、湘云一干人等一猜就中，眉宇之间甚为不屑，而宝钗对这“并无甚新奇”，“一见就猜着”的谜语，却“口中少不得称赞，只说难猜，故意寻思”。有专家们一语点破：此谓之“装愚守拙”。因其颇合贾府当权者“女子无才便是德”之训，用一句老百姓通俗的话说就是：“心里明白别张狂”，要学会装傻。

看电视连视剧《武松》时，最喜欢武松“醉”打蒋门神的精彩片断：手握酒杯，仰脖而干，身子东倒西歪，步履轻飘虚浮，蒋门神于漫不经心之际，鼻梁突着一拳，尚未回过神来，眼额又遭一腿……当其终于醒悟这绝非是酒鬼的“歪打正着”之时，其身已受重创而无还手之力了。

“醉拳”之厉害，在于一个“装醉”，表面上看来趺趺撞撞，歪歪倒倒，踉踉跄跄，不堪一推，而其实呢，醉眼蒙眬之中却杀机暗藏，就在你麻痹大意之时，却挨上了“醉鬼”的狠招。如果说装醉打拳乃格斗之上乘技法，那么装疯卖傻则是待人处世中的超一流功夫。

郑板桥说：“难得糊涂”。刘少奇说：“大事清楚，小事糊涂”。古语也说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”的确如此。一个人如果过分认真，那么必将一事无成。在待人处世中，许多时候装得迟钝一点、傻一点、糊涂一点，往往比过于敏感更有利。第二次世界大战中，美国小罗奇福特领导的一个小组，中途岛之战前成功地破译了日本人的密码，得到了日军海上作战部署的确切情报，并有针对性地进行了作战准备。谁知，就在这个节骨眼上，嗅觉灵敏的美国一新闻记者得到了这一绝密情报，竟然不知天高地厚作为独家新闻在芝加哥一家报

纸上给捅了出来。这样一来，随时都可能引起日本人的警觉而更换密码和调整作战部署。发生了如此严重泄露国家战时情报的事件，作为美国战时总统的罗斯福却对此置若罔闻，既没有责成追查，也没有兴师问罪，更没有因此而调整军事部署，而是装得一概不知的糊涂样子。结果事情很快就烟消云散了，就像什么事也没发生一样，根本没有引起日本情报部门的重视。在中途岛战役中，美军靠“糊涂”得到了大便宜。

富有经验的人都知道，待人处世中与上司打交道最不容易，因为上司操着你的命运，弄不好，你的前途就全玩儿完了。厚黑大师告诉你：与上司交往最好的技巧就是“揣着明白装糊涂”。这也就是说，自己心里明白，而不炫耀自己的聪明才智、不反驳对方所说的话。其实要做到这一点是非常不容易的，必须要有很好的演技才行。然而，不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。

苏联卫国战争初期，德军长驱直入。在此生死存亡之际，曾在国内战争时期驰骋疆场的老将们，如铁木辛哥、伏罗希洛夫、布琼尼等，首先挑起前敌指挥的重担。但面对新的形势，他们渐感力不从心。时势造英雄，一批青年军事家，如朱可夫、华西列夫斯基、什捷缅科等，相继脱颖而出。这中间，老将们思想上不是没有波动的。1944 年 2 月，苏联元帅铁木辛哥受命去波罗的海，协调一、二方面军的行动，什捷缅科作为他的参谋长同行。什捷缅科早知道这位元帅对总参部的人抱怀疑态度，思想上有个疙瘩，心想：“命令终归是命令，只能服从了。”等上了火车、吃晚饭时，一场不愉快的谈话开始了。铁木辛哥先发出一通连珠炮：“为什么派你跟我一起去？是想来教育我们这些老头子，监督我们的吧？白费劲！你们还在桌子底下跑的时候，我们已经率领着成师的部队在打仗，为了给你们建立苏维埃政权而奋斗。你军事学院毕业了，自以为了不起了！革命开始的时候，你才几岁？”这通训，已经近乎侮辱了。但什捷缅科却老实地回答：“那时候，刚满十岁。”接着

又平静地表示对元帅非常尊重，准备向他学习。铁木辛哥最后说："算了，外交家，睡觉吧。时间会证明谁是什么样的人。"

应该说，"时间证明论"是对的。他们共同工作了一个月后，在一次晚间喝茶的时候，铁木辛哥突然说："现在我明白了，你并不是我原来认为的那种人。我曾想，你是斯大林专门派来监督我的……"后来什捷缅科被召回时，铁木辛哥心里很舍不得和他分离。又过了一个月，铁木辛哥亲自向大本营提出要求，调这个晚辈来共事。

作为一个人，尤其是作为一个有才华的人，要做到不露锋芒，既有效地保护自我，又能充分发挥自己的才华，成为处世高手，不但要说服、战胜盲目骄傲自大的病态心理，凡事不要太张狂太咄咄逼人，更要养成谦虚让人的美德。凡是鲜花盛开娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，也就是衰败的开始。人生也是这样。当你志得意满时，且不可趾高气扬、目空一切、不可一世，如果那样你不遭别人当靶子打才怪呢！所以，无论你有怎样出众的才智，但一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，更不要把自己看成是救世济民的圣人君子，还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华吧。

什捷缅科在受辱之时装憨相，过了铁元帅关，体现了后生的谦卑及对老人的尊重，是大智若愚的表现。懂得装傻者绝非傻子，显得木讷憨厚有时是最高智慧者才能为之。在待人处世中，许多时候，精明的人往往斗不过糊涂人，就是这个理。归纳古往今来，待人处世中这类"装傻"的谋略，不外乎以下几种：

1. 假装认错人，摆脱困窘。《南亭笔记》中记载了一段"民女巧对彭宫保"的故事，说得是有一女子高台晾衣，不小心将竹竿掉下，正打在恰好路经此处的彭玉麟宫保大人头上。彭玉麟自然极为恼火，女子心里很害怕，因为她已经认出了被砸之人是彭玉麟。但惶急中，该女子却有意将彭玉麟认作旁

人，居然也厉声说：“你喊什么？听你这腔调简直像个行伍人，没一点文明气！你可知道彭宫保彭大人就在这里？他老人家可是爱民如子，我若告诉他，怕要砍了你的脑袋！”一番装痴卖傻，以攻为守，寓“捧”于“攻”的巧语，居然化解了一场大祸。因为彭玉麟本来非常窝火，但一听这不认识自己的民女竟然如此敬重自己、夸自己，也就不觉转怒为喜，一声不吭地走了。

2. 假装不认识对方而当面嘲讽他。如明末少年抗清英雄夏完淳的巧骂洪承畴。洪承畴原为明朝总督，抗清兵败降清而助清灭明，在一次战斗中俘虏了夏完淳。夏恨透了这为虎作伥的叛徒，受审时决意要嘲骂一下他。洪承畴对夏完淳说：“你小孩子家，造什么反？只要你归降，一定前途无量！”夏完淳说：“人各有志，我岂能跟你们一样！我最仰慕我朝的洪承畴先生，要做他那样的英雄！”他假装不认识洪承畴，不知洪已叛明投清。洪承畴怔了一下：“你仰慕洪先生？”夏说：“当然仰慕。当年洪先生在关外与清兵血战于松山、杏山一带，矢尽援绝，仍坚强不屈，最后英勇就义。消息传来，举国震动，先帝为之垂涕。这样的英雄难道不值得仰慕吗？”一番话说得洪承畴面红耳赤，非常狼狈。洪承畴的左右忙插话说：“你不要胡说，洪大人就正在堂上！”夏说，“你们才胡说呢！洪老先生早已为国捐躯，天下谁人不知！你们这些贼子还想冒充他、败他的名声，先生在天之灵也不会放过你们的！”一番装痴卖傻、别出心裁的挖苦嘲骂，把洪承畴弄得无地自容，只好慌慌乱乱地叫人把夏押走，结束了这次尴尬的审判。

3. 以一种怪异的“傻帽儿”之举，扬自己某种名声。如古代一则寓言中所说的“千金买骨”。此外，英国曾有一个名叫琼斯的中年女人，曾状告宇宙足球厂赔偿自己的“孤独费”，指控宇宙足球厂生产的足球引诱她丈夫（丈夫特别爱看足球赛，是个超级“球迷”），是“第三者”，而球厂老板竟然愉快地接受了此项指控，主动赔给琼斯太太10万英镑孤独费。

是他们疯了、傻了，专门胡扔钱？非也！“千金买骨”，是要显示爱马，发疯般爱马，舍得出最高价买马——让天下有好马者都冲此最高价送马上门，而宇宙足球厂的老板则想以此奇怪的赔偿案，传扬他厂足球的魅力——看，我们的足球啊，已完全吸引了男子汉，以致使妻子都视它为“第三者”，要与丈夫离婚，并让厂家赔偿孤独费！

◎ 见人说人话，见鬼说鬼话

在待人处世中，说话足以左右人的意志，最高明的厚黑高手就是能够见人说人话，见鬼说鬼话。李宗吾在《厚黑丛话》中说：“有人读了厚黑丛话，说道：‘你何必说这些鬼话？’我说：‘我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话，请问当今之世，不说鬼话，说什么？我这部厚黑丛话，人见之则为人话，鬼见之则为鬼话’。”可以说，在待人处世中，只有见人说人话，见鬼说鬼话，才能得到对方的喜爱并进而信任，最后自己才能从中获取利益。

在日常生活中，待人处事也应该做到知彼知己，“见什么人说什么话”，对不同的人说不同的话，随机应变，才能事事顺遂。有一则笑话，颇能说明如何“见什么人说什么话”。说是某人擅长奉承，一日请客，客人到齐后，他挨个问人家是怎么来的。第一位说是坐出租车来的，他大拇指一竖：“潇洒，潇洒！”第二位是个领导，说是亲自开车来的。他惊叹道：“时髦，时髦！”第三位显得不好意思，说是骑自行车来的。他拍着人家的肩头连声称赞：“廉洁，廉洁！”第四位没权也没势，自行车也丢了，说是走着来的。他也面露羡慕：“健康，健康！”第五位见他捧技高超，想难一难他，说是爬着来的。他击掌叫好：“——稳当，稳当！”看到这里，你也许会捧腹大笑，但细思忖之下，定能悟出说好人鬼话的奥妙之所在。

同样的道理，要想赢得上司的好感，就必须时刻留意对方

的兴趣、爱好，明白上司的意图，理解上司的心思，这样才能投其所好，“对症下药”。然而，上司的意图往往捉摸不定，善逢迎者必须下功夫掌握上司的心意，揣摩上司的心理，然后尽量迎合他，满足他的欲望，甚至还能抢先一步，将上司想说而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，把个上司乐得美滋滋。自然，上司的回报肯定也会是沉甸甸的。

然而，在待人处世中，虽然许多人都知道顺着对方说好话的重要，但真正能说好话的却很少。如果你留心的话，肯定可以发现，与人交谈有时可能“话不投机半句多”；而如果说话投缘，则会“言逢知己千句少”，给交际成功架起绚丽的彩虹。那么，在待人处世中，如何才能把话说到对方的心坎儿上呢？《厚黑学》认为，秘诀无非就是“见人说人话，见鬼说鬼话”。换句话说，就是见什么人说什么话。

常言说：“狗掀门帘，全凭一张嘴”，待人处世厚黑之道也是如此，靠一张嘴可以吃遍四方。战国时期的苏秦原先就是以“连横策略”游说秦王的，失败之后才改以“合纵方略”游说六国。他就是典型的“见人说人话，见鬼说鬼话”的例子，难怪厚黑教主李宗吾将他列为一代厚黑之雄。你如果不具备这个本事，何以与人争长竞短呢？

“见人说人话，见鬼说鬼话”，按照传统观念的理解，似乎有点“墙头草，随风倒”的感觉，也略显油嘴滑舌。然而在待人处世中，说好人鬼话不仅出于需要，而且大有必要，否则就会犯“对牛弹琴”的错误，根本没有什么说服力可言。

据说，南北朝时期有个叫公明仪的人，善于弹琴，有一天突发奇想，对牛弹起了悠美动听的曲子，牛没有搭理他，仍然忙着低头吃草。“对牛弹琴”的典故，就是从这里来的。按照这个典故的原意，这里的牛指愚蠢之人，而李宗吾却认为，这里最愚蠢的应该是那个公明仪，丝毫不懂说好人鬼话的道理，自然不会收到应有的效果。

待人处世，要善于“见人说人话，见鬼说鬼话”，看到对

方喜欢什么，就顺着他喜欢的话去说，顺着他喜欢的事去做；看到对方厌恶什么，忌讳什么，就要避开他忌讳的不说，避开他厌恶的事不去做。这样，对方就会觉得你是他的知心人，便会把你视为知己，碰上事情就会多为你说话、替你出力。在待人处世中，你就会多了一个朋友、多了一条路。

“见人说人话，见鬼说鬼话”，具体来说，就是要根据对方的兴趣爱好说话。人们因职业、个性、阅历及文化素养等方面的不同，兴趣和爱好自然也会有所不同。而且，有些人的兴趣、爱好还会因时因地而有所不同。比如，有的人年轻时对垂钓感兴趣，而到了晚年，却爱好养花种草。而你若知道你的交际对象对某方面感兴趣，你与之打交道时如果先谈些与其兴趣有关的话题，对方就容易向你打开话匣子。

有个青年想向一位老中医求教针灸技巧，为了博得老中医的欢心，他在登门求教之前作了认真细致的调查了解。他了解到老中医平时爱好书法，遂浏览了一些书法方面的书籍。起初，老中医对他态度冷淡，但当青年人发现老中医案几上放着书写好的字幅时，便拿起字幅边欣赏边说：“老先生这副墨宝写得雄劲挺拔，真是好书法啊！”对老中医的书法予以赞赏，促使老中医升腾起愉悦感和自豪感。接着，青年人又说：“老先生，您这写的是唐代颜真卿所创的颜体吧？”这样，就进一步激发了老中医的谈话兴趣。果然，老中医的态度转化了，话也多了起来。接着，青年人对所谈话题着意挖掘、环环相扣，致使老中医精神大振，谈锋甚健。终于，老中医欣然收下了这个“懂书法”的弟子。

你从青年人与老中医交往的事例中难道没受到什么启发吗？在待人处世中，我们所面对的交际对象性格迥异，有的生性内向，不仅自己说话比较讲究方式方法，而且也很希望别人说话有分寸。因此，与这样的人打交道时，就要特别注意说话方式，尽可能对其表现得尊重和谦恭些。

比如，某青年与一位名牌大学的老教授在火车上一路同

行，青年人想借老教授的钢笔写字，便说："喂，钢笔给我一下。"然而，老教授是位颇讲究礼仪修养的人，他见青年如此失礼，便把头扭向一边，没理青年人的茬。假若，青年人知道老教授的性格特点，把话换成："请问老先生，把您的钢笔借我用一下行吗？"其结果可能就会截然相反。

有位"未来的女婿"初次登岳父家门，发现这位女友家的茶杯、茶壶、碗碟等用具都是非常精致的青花瓷器，马上就判断出老爷子喜欢什么，他便称赞说："这青花瓷器古朴典雅，精美极了。"就这一句话把"岳父"高兴得合不上嘴，他们马上有了共同的话题，谈得非常投机。

当然，也有的交际对象性格比较急躁、直率，讲话犹如拉风箱般直来直去，同时，也不太计较别人的说话方式。所以，与这样的人打交道时，就要开门见山，有话直说，千万不要兜圈子。

有位名牌大学中文系毕业的高材生，在人才招聘会上，想让某公司经理招聘其为办公室秘书，青年人在经理面前作自我推销时说话拐弯抹角，半天不切题旨，她先说："经理，听说你们公司的环境相当不错。"经理点了点头。接着，高材生又说："现在高学历的人才是越来越多了。"经理还是点了点头，什么也没说。尔后，高材生又说："经理，秘书一般要大学毕业，要比较能写吧？"高材生的话兜了一个大大的圈子，还是未能道出自己的本意。岂料，这位经理是个急性子，他喜欢别人与他一样，说话办事干脆利落。正因为高材生未能摸透经理的性格，结果话未说完，经理便托辞离去，高材生的求职也化成了泡影。

由此可见，要想根据别人的潜在心理说话，把话说到对方的心坎儿上，就要时刻注意揣摩你的交际对象心里在想什么。如果你说的话与对方的心理相吻合，对方就乐于接受；反之，你说的话就会使对方产生排斥和抵触心理。某丝织厂缫丝车间女工小王创造了该厂接线头操作的最高记录，引起了厂长的极

大兴趣。此刻，善于揣摩厂长心理的生产科长向厂长建议说："厂长，我们是不是召开一个技能操作现场会，让小王现身说法介绍操作经验，这样，就能以点带面，大幅度提高生产效益。"结果，厂长当即采纳建议并对生产科长的想法大加赞赏。

在待人处世中，需要与不同身份的人交际说话，因此，针对不同的身份，所选话题也应有所不同，即要选择与之身份、职业相近的话题。比如，你在旅途上遇到了一位老农民，如果你把话题引向现代女性的美容上去，肯定是"驴唇不对马嘴"了。倘若你说："大叔，今年的收成咋样啊？每亩地的小麦能收多少？"这样，就能激起老农与你谈话的共鸣点和兴奋点。

要赢得别人的喜欢，就要谈论别人感兴趣的事。因此，在待人处世方面有经验的人都知道，遇到老人就一定要去谈他的小孙子、小孙女，在老人的心目中，他的小孙子是最可爱的，很多大人物出去旅游、办公事甚至植树，都要将小孙子带上。你给老人买东西还不如给小孙子买东西，让他印象深刻。遇到对方有位小孙子，你就猛夸他小孙子真聪明、真活泼；小孩子聪不聪明谁知道呢？反正这话对方肯定乐意听。如果对方有位小孙女，你就说他小孙女真可爱、真天真；小孩子自然个个可爱，这话也不假。另外，对一个集邮迷你不妨谈几枚好邮票，对一个足球迷谈他喜欢的球队如何取胜，球技如何高超，对注重养生之道者谈谈气功和太极拳，向一个成功者请教他的奋斗史和成功的经验……

与人交谈时，如果能较好地运用上述方式方法，就能把话说到对方的心坎儿上，就会使你"言到功成"！换句话说，只要你能够把脸皮磨厚，投其所好，见什么人说什么话，便一定能够成为待人处世中的大赢家。

待人处世厚黑之道十七：喜怒口袋藏

——喜怒哀乐是人的基本情绪，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是将《厚黑学》修炼到了极至，不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。

喜怒哀乐是人的基本情绪，这世界上应该没有这种人——心境一如止水，没有喜怒哀乐的吧！如果真有这种人，应该是蛮可怕的，因为你不知道他对某件事的反应、对某个人的观感，让人面对他时，有不知如何应对的慌乱。

其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是将《厚黑学》修炼到了极至，不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。而在待人处世中，这一点是很重要的。所以，《厚黑学》告诉你：要

把喜怒哀乐藏在口袋里，别轻易拿出来给人看。

因为在竞争激烈的现实社会里，人为了生存，会采用各种方法来结纳力量、分享利益、打击对手。而任何人，只要在社会上做过一段时间的事，都多多少少练就一些察颜观色的本事，他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，并进而顺着你的喜怒哀乐来为自己谋取利益，这原无可厚非，本来就是要这样子的嘛！可是“谋取利益”的另一面，有时却是对你的伤害，就算不是伤害，你也在不知不觉中，意志受到了别人的掌控。

举例来说吧，一听到别人奉承就面有喜色的人，有心者便会以奉承来向他接近，向他要求，甚至向他进行“软性”的勒索。一听到某类言语，或碰到某种类型的人就发怒的人，有心者便会故意制造这样的言语，指示这种类型的人来激怒你，让你在盛怒之下丧失理性，迷乱智慧，失去风度。一听到某类悲惨的事，或自己遭到什么委屈，就哀怨满胸、甚至伤心落泪的人，有心者了解你内心的脆弱面，便会以种种手段来博取你的同情心，或是故意打击你情感的脆弱处，以达到他的目的。一个易因某事就“乐不思蜀”的人，有心者便可能提供可“乐”之事，好迷惑他，以遂行其意图……

由此可见，似乎世人没有一个可靠，连自己的喜怒哀乐都不能自由表达，人活着还有什么意思。不过，若因喜怒哀乐表达失当而招来无端之祸，那岂不是更没意思？因此，洞悉人性奥秘的厚黑教主充满善意地提醒你：虽然没有必要做一个喜怒哀乐见不着痕迹的人，但何妨把喜怒哀乐藏在口袋里？

◎“打一巴掌揉三揉”

金无足赤，人无完人，下属难免会犯这样那样的过错。作为一名握有一定权力的上司，如何对待有过错的下属，无非是“打一巴掌揉三揉”。具体说来，在“打”的时候心要黑，要

真打，并且打在他的疼处；“揉”的时候脸要厚，让下属体会到你对他们发自内心的关心。

朋友之间相处，讲究“患难朋友才是真正的朋友”。上司在利用下属的全过程中，最重要的检验时刻就是一方处于逆境时。作为一个会利用下属的上司，要想下属死心踏地为你卖命，你必须信任他们，特别是在下属出现失误时更要信任他。因为，谁都会有身处逆境的时候，知道个中的滋味，也会永远记得在困境中拉自己一把的人。

美国某公司一位高级主管，由于工作严重失误给公司造成了1000万美元的巨额损失。为此，这位主管心里非常紧张。第二天，董事长把这位主管叫到办公室，通知他调任另一同等重要的新职时，这位主管大吃一惊，他非常惊讶地问道：“为什么没有把我开除、降职?”董事长平静地回答说：“若是那样做的话，岂不是在你身上白花了1000万美元的学费?!”这出人意料的一句激励话，使这位高级主管从心里产生了巨大动力。董事长的出发点是：“如果给他继续工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受过挫折的常人。后来，这位高级主管果然以惊人的毅力和智慧，为该公司做出了卓著的贡献。

作为下属，当他出现失误后，本身肯定会受到自责，同时也在怀疑会不会失去你的信任。因为下属当然明白，你对他失去信任将会意味着什么。所以，在这个时候，你在批评斥责之后，也别忘了补上一两句安慰或鼓励的话。因为，任何人在遭受上司的批评之后，必然垂头丧气，对自己的信心也许丧失殆尽，心中难免会想：我在这个单位彻底玩儿完了，再也上不去啦！如此造成的结果必然是他更加自暴自弃。

此时，假如作为上司的你，能够“打一巴掌揉三揉”，适时地利用一两句温馨的话儿来鼓励他，或在事后私下对其他下属表示：我是看他有前途能干，所以才舍得骂他。如此，当受到斥责的下属听了这话以后，必会深深体会到“爱之深，责之切”的道理，肯定会更加发奋努力。

如果你能在斥责下属的当天晚上立即打电话给他，给予一番鼓励与安慰，那么遭受斥责的下属会心存感激地认为，上司虽然毫不留情地训了我一通，但实在是用心良苦，是为自己好。这样，他就会对于你斥责的话牢记在心，大大提高以后工作的自觉性与主动性。经营管理大师松下幸之助，可谓此中高手。

松下认为，经营者在管理上宽严得体是十分要紧的。尤其是在原则和法规面前，更应该分毫不让，严厉无比；对于那些违犯了法规的，就应该举起钟馗剑，狠狠砍下，绝不姑息。松下说：

“上司要建立起威严，才能让部属谨慎做事。当然，平常还应以温和、商讨的方式引导部属自动自发地做事。当部属犯错误的时候，则要立刻给予严厉的纠正，并进一步地积极引导他走向正确的路子，绝不可敷衍了事。所以，一个上司如果对部属纵容过度，工作场所的秩序就无法维持，也培养不出好人才。换句话说，要形成让职工敬畏课长、课长敬畏主任、主任敬畏部长、部长敬畏社会大众的舆论。如此人人能严以律己，才能建立完整的工作制度，工作也才能顺利进展。如果太照顾人情世故，反而会造成社会的缺陷。”

美国法律的严厉，给松下留下了深刻的印象。比如严重破坏社会治安，有时要判 90 年的徒刑。这似乎是不可思议的。但鞭子重重地举起来了，打下去却比较轻。那些犯人在监狱期间，由于训练和反省，表现良好即可假释出狱。出狱的这些人，往往慑于法律的威严而能很守规矩。这给了松下有益的启示。松下说：“根据我自己的体验，用人之道，贵在顺乎自然，千万不可矫揉造作。该生气的时候就生气，该责备的时候就责备，越自然越好。”

在日本松下公司，谁能受到老板的责骂，尤其是亲自受到松下先生的责骂，都被看作是一件“幸事”，是一种“幸福”，认为这是老板对自己成长的最大关照。

三洋电机的副社长后藤清一，在1925年以实习身份进入创业不久的松下公司的工厂，受到松下幸之助与井植岁男的熏陶而有今日的成就。在后藤的著作《跌倒了就要爬起来》中，曾多次提及被松下“责骂”而成长的往事。

一个热天，松下布置后藤留下几个人加班赶任务。工作很紧张，也很累，几个加班员工中途离开工作岗位到球场打球去了。后藤也正要出门打球，恰好碰到了赶来察看的松下。

听说大家出去玩了，松下很生气，后藤受到了严厉责骂：“违反命令，抛开工作去打球，真是太不应该。”

特别令后藤感到痛心的是这句话：“后藤，怎么连你也做这种事？”因为松下的“连你也……”这几个字，着实让他知道了自己在松下心目中地位的重要。

后藤接受了批评，再三道歉，并带人加班干完了工作。事后他认为这个“责骂”很得当，虽被“责骂”了，但内心里却有一种喜悦。日后谈起这件事，他还深有感触地说，一边被“责骂”，一边又令人感到“自己存在的重要性”，用这种方法骂部属实在很有效。

另外，松下幸之助一向只看重员工的优点和才能，既花九分力量看员工的“长处”，又花一分力量看员工的“缺点”。可是，当他真的用一分力量看缺点时，却是十分严肃的。

一次，后藤违反公司规定，未经请示就擅自变更了承包定额单价，被松下知道了。晚上10点，后藤被叫去了。正在同别人谈话的松下立即当众大声责骂，客人出面求情也不肯罢休。松下一边骂，一边用手中捅炉子的铁通条使劲敲打火炉。松下发现通条被敲弯了，才大声命令说：“你把它弄直了再回去吧。”

后藤本来就患有贫血的毛病，在这阵暴风骤雨般的责骂声中，终于悔恨交加，当场昏倒了。

松下立即让人送他回家，并多方关照。第二天刚上班，电话铃声响了：“后藤吧？我没有什么特别的事，只想问一下，

是否还介意昨晚的事。没有那就好了。"

后藤被感动了，紧紧握住电话筒，昨晚被痛责的懊恼心情，顿时全消，说道："你的确令人心服口服。"

"手软不能弄权"。下属犯下了某种不可原谅的错误，理应受到应有的处罚。如果你今天不坚决予以处罚，那么明天可能会有别的下属效仿。

如果下属在你面前表现得很差，那说明他对你缺乏尊重，他也无法实现你对他的期望。作为一名上司，你不能对此听之任之。因此，当一个人跨越你可以接受的界限时，你应及时处理这些不良行为，如经常迟到、不怀好意的玩笑、恶作剧、不恰当的肢体语言、不尊重他人、贬低他人、背后说三道四、衣冠不整、时常抱怨、工作中处理私事、不守承诺、撒谎等等，对这类行为切不可等到事情发生之后再去作决定。你应该向这种不良行为进行挑战，并且要求他向你作出解释，不要等到你听说那人已走了时再作出任何毫无意义的决断。

当然，下属对自己所受到的处罚，思想难免会一时转不过弯儿来，为了避免矛盾激化，这就需要你私下里与他谈一谈，交换一下意见。所谓交换意见，并不是让你对受处罚的下属唠唠叨叨一大堆，一个劲儿地对他进行教育和说服，而是让对方参与到谈话之中去，进行交流。否则，你说了大半天，却没有说到点子上，起不到实际作用，对方也会对你产生反感。

谈话中，你要让下属逐渐步入正轨，认识到自己受处罚的合理性，并非是上司有意为难他。如果对方确有委屈或难言之隐，你应该表示体谅，说一些劝慰的话，但已经做出的决定决不能轻易更改。要让下属明白，处罚决定的作出，绝不是专门对人的，而是对事而言的，请他不要过于激动，引起误会。

许多下属可能会认为，他们受到了处罚，他们的人格同时也就受到了侮辱。你需要通过交换思想让他们明白，所有的处罚都是为了部门的利益和发展，不是故意去损害某人的感情。在肯定被处罚对象的工作成绩时，你要坦诚而善意地提出对方

违反了哪些规定，这会给部门工作造成什么样的不良影响，做到循循善诱，务必防止简单粗暴。

在谈话结束时，你可以为受处罚对象寻找一个合适的客观原因和理由，让对方明白这次受处罚是一次偶然的失误，希望让他下次能够避免这种失误，这样容易让对方下的了台阶。另外，你还要告诉对方，他的工作态度一直都是很好的，希望他以后在工作中，为了部门的发展而继续努力。

在行使了坚决地处罚之后，再通过和风细雨的谈话，有劝说，有疏导，有安慰，有勉励，既能让下属心服口服，更可以让下属的脑筋彻底转过弯儿来，这就是“打一巴掌揉三揉”的厚黑妙招。

◎“厚黑学，做得说不得”

厚黑教主李宗吾认为：“《厚黑学》是做得说不得的学问。”因此，在待人处世中，行厚黑的人只要默默地做就行了，千万不可到处招摇炫耀，也就是你必须懂得伪装，以表面的忠厚来掩盖你的真实企图。只要你能以一颗坚忍之心，坚持行厚黑之道，即使对你有很大戒心的人，也会被你征服，把你视为心腹。具体如何做得说不得，主要有三：

其一，无论你的上司对你如何刻薄，你都要忍耐，无论上司多么无能，你都要赞扬他处理问题手段的高明。

例如，黎元洪清末在湖北时，一直位于张彪之下，张彪是张之洞的心腹，娶了张之洞一个心爱的婢女。张彪虽然没什么本事，却非常嫉贤妒能，对黎元洪十分反感，加之当时报纸亦赞扬黎元洪而贬低张彪，张彪更加不满，便常在张之洞面前进谗言，诋毁黎元洪。

张彪在进谗言的同时，还以上级的身份，百般羞辱黎元洪，想让黎元洪不能忍受耻辱而离开军队。张彪的手法非常恶劣，曾经在军中将黎元洪罚跪，并当着士卒的面，将黎的帽子

扔在地上。黎元洪忍受着百般欺辱，不动声色，脸上毫无怒容，张彪也对他无可奈何。可见，黎元洪的脸皮是多么厚啊！

然而，黎元洪亦非甘为人下者。他忠厚的外表之下掩藏着很深的厚黑绝学。黎元洪明知张彪欺侮自己，却不与之争锋，而是“平敛锋芒，海涵自负，绝不自显头角，以防异己者攻己之隙”。

其二，把自己的功劳全部算在上司身上，自己任劳任怨，不计得失，一定会征服上司的心。

例如，张之洞任命张彪为镇统制官，但军事编制和部署训练却要黎元洪协助张彪。张彪不懂军事，黎元洪呕心沥血，为之训练。成军之日，张之洞前往检查，见颇有条理，就当面称赞黎元洪，黎元洪却称谢说：“凡此皆张统制之部署，某不过执鞭随其后耳，何功之有？”

张彪听了黎元洪这话，心中十分感激，从此二人关系逐渐融洽。

1907年9月，张之洞任军机大臣，东三省将军赵尔巽补授湖广总督。

赵尔巽看不起张彪，要以黎元洪取代张彪，黎元洪在表示坚决不同意的同时，又面见张彪，告之此事，建议他致电张之洞，让张之洞为其设法渡过难关。张彪一听，心中大惊，立即让其夫人进京运动，张之洞来涵，才保全了他的职位。张彪对黎元洪十分感激，张之洞亦认为黎元洪颇有诚心。

张之洞极看重黎元洪的“笃厚”，叹谓：“黎元洪恭谨，可任大事。”

实际上，黎元洪考虑得比较远，虽然张之洞已离开了湖北，但在北京当军机大臣，仍可影响到湖广总督的态度。如果黎元洪在张之洞离鄂之后，即取其宠将职位以自代，则不但有忘恩负义的嫌疑，甚至会影响自己的前途。

其三，你越显得没有野心，上司越会视你为心腹，并为你的利益主动奔走。

例如，黎元洪通过“忍”以及帮助张彪，使张彪改变了对自己的态度，这样，等于在湖北又有一个助手，有利于增强自己的实力，在关键时刻能够帮自己的忙。

1908年3月，陈美龙继赵尔巽而担任湖广总督，他贪赃枉法，声名狼藉。1911年10月上旬，瑞澂出任湖广总督，他对黎元洪极不信任，但凭着与张彪的关系，并未影响到黎元洪的官职。如果他与张彪关系恶化，此时他的官职必被拿掉。可见黎元洪于厚道的外貌之下，实藏着极深的权术。

◎ 深藏不露，喜怒不形于色

通常情况下，在任何情况下都不改变脸色的人，特别是遇到不顺心的事仍能镇静如常的人，往往是社交场中最受欢迎的人。因为即使不顺心对你来说是天大的事，对别人也很可能无所谓，根本就不值得一提，既然没有人会关心你的心情如何，那么又谁愿意看你拉得长长的脸儿？

人，毕竟是感情的动物，真正能做到始终保持自然的神态，喜怒不形于色的人，往往是厚黑术极高之人，也是很可怕的人。当然，要真正做到深藏不露，喜怒不形于色，绝非易事，特别是对年轻人来说，更是极难做到。但只要你想做，并不是不可能做到。你每天起床后，或睡觉之前，对自己说一声：“我决不表现出不耐烦的脸色”，以此警惕自己。或者是在日记上，仔细地写出来，要每天持续不断的做。或许我们每天都会有碰上令人生气或不愉快的事，但如每天都动怒，则对精神生活并不太好。

现在不是许多人患上“疲劳综合症”吗，我想这种人除了工作压力大之外，很可能是在工作时，常常变脸色的关系。

洛拉卡曾经说：“经营者是孤独的。”按照厚黑学的观点来看，岂止是经营者，本来人就是孤独的，但却离不开群体。因此在与他人相处时，一定要深藏不露，好好地修养自己，喜

怒不形于色，否则肯定会成为他人前进道路上的垫脚石，只能是活得更痛苦、更孤独。

《厚黑学》认为，这个世界上任何人都靠不住，惟一能够依靠的人是你自己。因为，无论你如何爱你的父母、妻儿、以及朋友等，他们顶多可以陪伴你、帮助你，却无法成为你。因此，如你妄想别人无限量地帮助你，这种想法就未免太天真了。除非自己做自己的事之外，别无他法。

所以，自己在心里一定要这样想：“今天一天，我都不露出不悦的脸色。”这是你自己本身的事，别人帮不上忙，努力不让外界的事改变自己的心情，这也是只有你自己才能做到的事。当然，令我们不悦的事很多，有时难免会发怒而形之于色。倘若你高兴时就露出笑脸，心情不佳时又摆上苦脸，谁又愿意与你相处呢？但是若有不愉快的事，即使自己受了委曲，仍不形之于色，别人做不到，而你做得到，人们就不得不佩服你了。

假如你能够把不悦之情不形于色，你就离成功不远了。自古以来，凡是成功者，很少有因外界事物而亦喜亦忧的。当然，人有时会高兴，有时不免忧愁，但千万不要被情绪所左右。有高兴的事，表现在脸上无妨，但悲哀的事就千万不要表现了出来。因为将一切都表现在脸上，更会促使情绪强烈化，而不能忍受悲哀。如把仇恨表现在脸上，恨也会加倍。因此，成功立业之人，对这方面都尽量做到不形于色。

当你被大家认定是不会随便改变脸色的人，你的上司可能早已在心里对你敬畏三分。因为无论上司如何斥骂、嘲讽、冷淡待遇，你都能默默承受，连眉头都不皱一下，这种超级厚脸修养需要有相当的自信才可做到。在你失意和得意时，都能泰然自若，不表现出不悦之色及骄傲之情，旁人看来，也会觉得你很伟大。

这并非意味着做错事也不道歉。应该道歉时，就要道歉，却也不必感到自己很糟糕、不中用，你要做一个负责任但不卑

躬屈膝的人。千万不要闷闷不乐，因某事而过分拘泥不化。丰臣秀吉曾说："人不可以总是感到卑下。"自觉卑贱，是最愚笨的事。而道歉并非是卑躬屈膝的低头，而是坦然的低头，且不伤害自己的自尊。

《菜根谭》里曾说到："雁飞过潭，潭不留影。"意思就是说，雁飞过了潭，它的影子也不会留在潭面上，只是在那一瞬间，它的影子会留在潭面上，一旦飞走后，潭面又回复到原状。即外面所发生的事，我们当然不能没有反应，但不要总是拘泥于心，毕竟往事已矣。

日本有一首歌，它的歌词大意是："晴也好，阴也好，富士山始终不变。"由此看来，经常都不露出不悦神色是对的，上司也会产生敬畏之心。倘若有一天你突然展颜一笑，会令人感到有无限的吸引力，这将是多么动人的魅力啊！

此外，如果在表情上你能带有亲切的笑容，那就更理想了。倘若具备敏锐的头脑、果决的实行力和强烈的责任感，但却缺少人性，则一旦离开工作后，即与白痴无异。然而，一个人总是有这样那样的缺点，不可能十全十美，如果太过于完美，人家亦不敢接近你。

在待人处世中，一个人一旦成为一个可爱的人之后，同事和部下都会亲近你，自己深得人缘，成为社交场的"宠儿"。

为了让你成为待人处世的高手，厚黑教主李宗吾特意提醒说：深藏不露，喜怒不形于色，并不同于胆小怕事，它是对于真实感情的一种掩饰而不是扼杀，是为了保全自己而不是苟全性命，它的"不露"是暂时的，只要时机一到，最终还是要大显峥嵘的。

西汉末年王莽篡位，贪婪无度。统治秩序极其混乱，人民苦不堪言，绿林、赤眉两军适时打起反王旗帜，共图大业。但起义军内部不和，经常为权势而争斗不已。刘秀之兄刘縯是最早起兵反抗王莽的，威名远扬，众心拥戴，特别是昆阳大捷后，刘秀兄弟更是声名大盛，这自然遭到更始皇帝刘玄的猜

忌。公元23年，绿林军内部为争权夺势，设计杀死了刘秀的哥哥大司徒刘縯和手下得力大将刘稷。刘秀得知后，虽然说悲痛万分，可他却不能流一滴泪，因为他还要走好下半局“棋”，消除更始皇帝对自己的猜疑。

这天，正拟好圣旨，准备召刘秀回来的更始皇帝刘玄，突然得知刘秀不召而至，便想乘机抓住他的过错，然后名正言顺地治刘秀的罪，马上命刘秀进殿，瞪着一双挑剔的眼睛，看刘秀如何行事。

只见刘秀单身进殿，行三拜九叩大礼，伏地道：“陛下，微臣未能追随陛下左右，失之督察臣兄刘縯，致使刘縯大逆不道，冒犯了陛下，臣以为刘縯罪该斩首。微臣的将军之职，乃是陛下封赏，愿竭尽全力，以效忠陛下，并以补兄长之过。”

刘秀的这一招，令包括刘玄在内的所有人面面相觑，他们根本没想到刘秀会伏阙谢罪，并深深自责。刘玄只好支吾其辞地说道：“念在同族情分上，你就替他收了尸吧！”

“谢陛下！”刘秀谢恩退出大殿。来到刘縯的大司徒府，刘秀见侄儿和嫂子潘氏哭得泪人似的，他的心里也犹如刀割，但他见有兵丁杂人在场，不仅不哭泣，而且也不按照礼数去刘縯的灵前痛哭一场，只是面若冰霜，冷冷地说道：“刘縯冒犯圣颜，既已被诛，就不必过分悲伤了。当今皇上皇恩浩荡，并不连带他人，这就该知足了。我未得皇命，不能离开，刘氏冢墓在舂陵，谁愿扶柩归葬？”

刘縯的家人本指望刘秀回来之后，能为刘縯讨个公道，不曾想刘秀竟是这个态度，一家人顿时寒了心。刘縯的妻子潘氏，更是万万没想到一向与刘縯交好的三弟一下子变得这样无情，当即拉下脸来，命人套车，装上棺木，即刻离开了大司徒府。众人不肯再与刘秀说一句话，刘秀一个人回宫廷。

刘秀的这一“韬晦”之计，虽然暂时保住的性命，但刘玄始终对他不相信，不仅不加封他的昆阳之功而且再也不提让刘秀重回颍阳去带兵。刘秀知道刘玄对自己仍不放心，便继续

谨慎行韬晦之计，整日就在自己的府内，起居饮食，一如即往，脸上没有丝毫不满的情绪。甚至为了继续麻痹刘玄，以显示自己碌碌无为，刘秀特意请刘玄赐婚，与阴丽华完婚。

这样，刘秀终于骗过了当时已被拥立为帝的刘玄和诸多参与谋杀哥哥的将领的眼睛，保住性命并渐渐取得他们的信任。刘玄及亲信见刘秀婚后整天闭门不出，与妻子缠绵，觉得此人意志已经消沉了。便想让没有“野心”又具备治军天才的刘秀出征，为自己打天下。就这样，刘秀被封为破虏大将军、武信侯，派他去河北巡视州郡。按说，在以“莫须有”的罪名杀掉刘縯之后，刘玄应该不管三七二十一将刘秀一起杀掉，但刘玄厚黑学的修炼毕竟欠火候，关键时刻心“黑”不下来，从而为自己埋下了后来的杀身大祸。

刘秀趁此良机在河北境内积极发展自己的势力，并将河北定为自己的立足之地。更始三年（公元25年）初春，刘秀势力已成，便公开与刘玄决裂。6月，刘秀登基，是为光武帝，建国号汉，史称东汉。此后，刘秀率军一举打败各路军队，自己当上了东汉的开国皇帝，这才有了封建治世上的“光武中兴”。

丧兄之痛不可谓不大，但刘秀却能忍此大悲痛，强装笑颜，不露丝毫痕迹。假使他当时便发一夫之怒，非但不能为惨死的兄长报仇，反而白白送去自己的一条性命。只有暗中积蓄力量，等待时机才是上上之策。据史书记载，当时的刘秀只有32岁，正是年轻气盛的时候，可他竟然能把脸皮练到如此厚度，相对于其先祖刘邦来说，真可说是“青出于蓝而胜于蓝”啊！

■ 待人处世厚黑之道十八：不做烂好人

——虽然做好人是值得肯定的，但绝不能做没有原则、没有主见，什么事都不能坚持的『烂好人』！因为烂好人只能在家里做，在待人处世中，烂好人一文钱也不值。

“好人”是现实社会里的“珍稀动物”，因此大家都喜欢“好人”，也欢迎“好人”！因为“好人”不具侵略性，不会伤害别人，甚至有时还会为了别人而让自己吃亏！这种“好人”岂只是“好”，简直是“伟大”了。

做“好人”是性格决定的，想不做都不行，而且做“好人”也有其待人处世大获成功的价值。不过，《厚黑学》却认为：虽然做好人是值得肯定的，但绝不能做“烂好人”！

所谓“烂好人”就是没有原则、没有主见、什么事都不

能坚持的“好人”，这种人不知是性格因素，还是有意以“好”去讨别人的欢喜，反正是有求必应，也不管该不该。有时也想坚持，可是别人声音一大，马上就软化下来。因为缺乏原则与坚持，导致是非难分，当事情不能解决的时候，便“牺牲”自己来“成全”大家。有时也想坏一点，可是离坏还有一大段距离，自己就开始自责，检讨自己这样做是不是不应该……

读中国绘画史，有一段明代大画家沈周的故事，我永远不会忘。书里说，沈周的邻居掉了东西，误以为沈周家一个相似的东西是他的。沈周知道之后，就把自己的东西送过去。直到邻居掉的那个找回来，把沈周的东西归还，沈周也只是笑道：“这不是你的吗？”

书中举出的这类例子很多，似乎以此推崇沈周的“胸襟廓落”。只是，每次我读到这儿，都不以为然，这真叫胸怀吗？这根本就是最害中国社会的“烂好人”。

这种“烂好人”得到的效应和“好人”是不同的。“好人”是有原则的，所以他人在颂赞这“好人”的好时，还带着几分尊敬甚至“畏惧”。但“烂好人”则不然，他在待人处世中获得的评语是“不能担大任”，而且别人因为深知他的弱点，甚至会捉弄他、陷害他。得寸进尺，予取予求，反正他不会反抗，不会拒绝嘛！于是所有人都得到了好处，唯独这个烂好人一点好处都没有！因此，厚黑教主再次提醒你：烂好人只能在家里做，在待人处世中，烂好人一文钱也不值！

◎ 该黑心时别客气

在工作中，由于某些原因而得罪了自己的上司是很常见的事。有些上司往往会由此而在某些事情上给自己小鞋儿穿，这无疑是一种挺难受的事情。在这种情况下，应该采取一种什么样的态度呢？如果说就此而与上司大吵大闹一番，虽然可以出

一口恶气，但并不解决根本问题，以后他可能照旧给你穿小鞋儿。因此，你必须首先弄清楚上司的做法是否真是给你小鞋穿。因为在许多情况下，往往由于个人对上司有意见，便总是把上司对自己的某些态度和做法往这方面想，如同中国寓言故事的“邻人偷斧”一样，从而采取错误和不明智的举动。实际上，如果你不是与上司有什么根本的利益冲突，上司也没有那么大的精力做这种费力不讨好和损人不利己的事。

假如上司是在给你“合理”地穿小鞋儿，由于他的做法往往是有理有据的，是无可指责的。在这种情况下，你很可能找不出理由去与他争吵。即使你去闹，他也完全可以用非常冠冕堂皇的话打发你，甚至以无理取闹来批评你。所以，在这种情况下，只有把脸皮磨厚，任他怎么对你，都无所谓。

如果你的确有证据表明上司给你小鞋儿穿，而且，他的做法也表现得十分明显。在这种情况下，你便可以与其理论一番。你不妨先个别找他谈一回，表明自己的态度。如果上司仍坚持己见，执意不改，那么，在适当的场合，把事情给予充分的曝光，则是完全必要的。这样做，一方面把事情公诸于众，把矛盾公开化，让群众评理，另一方面也表明你的态度，从而给上司一种压力，使他不敢轻易地给你小鞋儿穿。这样做的弊端，是将你与上司的矛盾公开化，很有可能对以后带来影响。

那么，如何才能彻底制服给你穿小鞋的上司呢？厚黑大师提供的招术就是：想方设法将他的把柄攥在自己的手心儿，在需要的时候随时进行敲打，让他老老实实，不敢给你穿小鞋儿。比如说，你发现该上司的婚外情，并且掌握了确切的证据，不要公开揭发。而是采取含糊的语气，用他能够听懂的言辞当众指出：“有的人在男女关系问题上很不严肃，我手里有确凿事实……

毕竟是做贼心虚，这位上司肯定会被吓住的，不但不敢再排挤打击你，而且也会大大收敛他的不轨行为。

世上谁人无把柄。你掌握了那个欺负你上司的把柄，又巧

妙地点了出来，对他的震动自然不用多说，很可能其他人也有同样的把柄，还以为你说的是自己。这样，也许不只一个人由于担心自己的把柄被公开而不敢欺负你。

“世界上的事，怕就怕认真二字。”兔子逼急了也会咬人，大多数人是明白这个道理的。不叫的狗咬起人来更凶，平时沉默寡言、忍气吞声的人一旦发起怒来更令人胆寒，考虑到这一点，即便是本来想欺负你的人此时恐怕也最好“惹不起躲得起”了。

因为任何人都有不愿让人知道的隐秘，任何人都怕自己的隐秘暴露在光天化日之下，特别是不怎么光彩的事，更是害怕他人知道。因此，制服对手的最好方法，莫过于揪住对手的把柄，让他的黑心不敢使。

不过，在应用这一招时，除了要具备厚黑的基本功之外，还要特别注意保密。具体来说，就是对你抓住的把柄一定要保好密，而且最好仅限于你一人知道。千万不能在众人面前公开他那个把柄，因为把柄之所以能为你所用，就在一个“隐”字上，一旦公开了，由“隐”变“阳”，也就失去了利用的价值。或者你掌握的秘密被公开以后，他很可能会破罐子破摔，反而毫无顾忌地对你进行报复，那就太划不来了。所以，你只能以能够使他明白的方式闪烁其词。

假设，他的现任太太并不知晓他的一大秘密：他在婚前与一个女性恋爱过，而且还有了孩子，对这个孩子他没有正式承认过。即使你探知了这个秘密，还是无法当作他的弱点加以要挟，必须确定那个女人与孩子的姓名住址，才能在关键的时刻作为“撒手锏”甩出来。

我们姑且当作已探出了他们的姓名——母亲是“A”孩子叫“Y”。

那么，当他有一天在众人面前，以一种傲慢的态度，喋喋不休地找碴儿给你难堪时，你就用极其平静的口气，突然改变话题，问一句：“我忽然想到一件事，你最近有没有跟 A 小姐

见过面?”

对这个秘密一无所知的人，以及虽略有所闻，但是不知道她姓名的人，对你说的话，当然会不知所言何事。但是如果你继续问下去，等于把他最不愿意为人所知的大秘密给掀了出来，他当然会立马急得如热锅上的蚂蚁，只好设法使这一场冲突草草收兵。于是，他便会一改刚才趾高气扬的态度，低声下气地说：“噢……噢……这种话何必在这儿说呢?”

此后，只要他胆敢对你无礼，你就可以屡次搬出“A 小姐”来制服他。除非到了他听到“A”这个名字时，就情不自禁地愕然一惊，你才可以搬出“Y”这个名字来，要一步步让他知道你的厉害，这就是以黑制黑，对付给你穿小鞋上司一个非常灵验的小窍门儿。这一招尽管看起来有点损，但却非常管用，在待人处世中尽管放开了用，准没错!

◎ 厚黑并用，让下属服服帖帖

《韩非子》里有这样一个故事：鲁国有个人叫阳虎，他经常说：“君主如果圣明，当臣子的就会尽心效忠，不敢有二心；君主若是昏庸，臣子就敷衍应酬，甚至心怀鬼胎，但表面上虚与委蛇，然而暗中欺君而谋私利。”阳虎这番话触怒了鲁王，他因此而被驱逐出境。阳虎跑到齐国，齐王对他不感兴趣，他又逃到赵国，赵王十分赏识他的才能，就拜他为相。近臣向赵王劝谏说：“听说阳虎私心颇重，怎能用这种人料理朝政?”赵王答道：“阳虎或许会寻机谋私，但我会小心监视，防止他这样做，只要我拥有不至于被臣子篡权的力量，他岂能得遂所愿?”赵王在一定程度上始终控制着阳虎，使他不敢有所逾越；阳虎则在相位上全力施展自己的抱负和才能，终使赵国威震四方，称霸于诸侯。

这个故事告诉人们，在待人处世中，不要指望你的身边没有小人，因为那是不可能的。最现实的态度就是如何控制住小

人并让小人为你服务。《厚黑学》认为：小人在什么时候都是小人，就像狗改不了吃屎一样，一旦有机会他们就会兴风作浪。因此，在不得不与小人打交道时，最有效的办法就是抓住小人的把柄，把刀架在小人的脖子上，逼小人乖乖为你所用，听你调遣。因为每个人都有弱点，这些弱点利用好了便是很好的把柄。比如性格急躁者可用激将法，连他的趣味、喜好也可以被用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或最忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上钩无疑，授你以把柄。他人的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使其受制于你。在有的时候稍稍拿出来用那么一用，就能收到奇效。

汉代的朱博虽然是一介武生，却具有相当高超的厚黑本领。他后来调任地方文官，利用厚黑手段，顺利地制服了地方上的恶势力，被人们传为美谈。

在长陵一带，有个大户人家出身的名叫尚方禁的人，年轻时曾强奸邻居人家的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他大大地贿赂了官府的功曹，而没有被革职查办，最后还被调升为负责治安的守尉。

朱博上任后，有人向他告发了此事。朱傅觉得真是岂有此理！就马上把尚方禁找来。尚方禁心中七上八下，只好硬着头皮来见朱博。朱博仔细看了看尚方禁的脸，果然发现有疤痕。就将左右退开，假装十分关心地询问究竟。

尚方禁作贼心虚，知道朱博已经了解了他的情况，就像小鸡啄米似的接连给朱博叩头，如实地讲了事情的经过。头也不敢抬，只是一个劲地哀求道："请大人恕罪，小人今后再也不干那种伤天害理的事了。"

"哈哈哈……"没想到朱博突然大笑道："男子汉大丈夫，难免会发生这种事情的。本官想为你雪耻，给你个立功的机会，你能好好干吗？"这时的尚方禁那里还敢说半个不字。

于是，朱博就命令尚方禁不得向任何人泄露今天的谈话情况，要他有机会就记录一些其他官员的言论，并且及时向朱博

报告。听到这里，尚方禁心里的石头才算落了地，他赶紧表态说一定好好干。从此之后，尚方禁便成了朱博的亲信和耳目。

自从被朱博宽释重用之后，尚方禁对朱博的大恩大德时刻铭记在心，所以，干起事来就特别地卖命。不久，就破获了许多盗窃、杀人、强奸等犯罪活动，使地方治安情况大为改观。朱博遂提升他为连守县县令。

抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄。智者在部属身上发现了弱点，从不会轻易放过，而是抓住他的“小辫子”使他乖乖地听话。这种方法在驾驭不怎么听话的部属时特别有效。

言归正传，又过了相当一段时期，朱博突然召见那个当年受了尚方禁贿赂的功曹，对他单独进行了严厉训斥，并拿出纸和笔，要那位功曹把自己受贿一个钱以上的事通通写下来，不能有丝毫隐瞒。

那位功曹早已吓得筛糠一般，只好提起笔，写下自己的斑斑劣迹。由于朱博早已从尚方禁那里知道了这位功曹贪污受贿，为奸为贼的事，所以，看了功曹写的交待材料，觉得大致不差，就对他说：“你先回去好好反省反省，听候本官裁决。从今以后，一定要改过自新，不许再胡作非为！”说完就拔出刀来。

那功曹一见朱博拔刀，立时吓得两腿发软跪在地下，嘴里不住地喊：“大人饶命！大人饶命！”只见朱博将刀晃了一下，一把抓起那位功曹写下的罪状材料，三两下，就将其撕成纸屑，扔到纸篓里去了。自此以后，那位功曹整天如履薄冰、战战兢兢，做起事来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

仔细分析不难发现，朱博收服尚方禁和功曹的成功，主要靠了厚黑两手。其一是厚，虽然他心里极为厌恶尚方禁，但表面上丝毫看不出，让对方摸不清自己的底牌；其二是黑，按理说朱博既然已经知道了尚方禁是个小人，肯定会将其“炒掉”，然而朱博却没有那么做，在恩威兼施生效后，他充分发挥小人的特长，让小人暗中去监视自己的政治对手和下属官

员，及时向自己打“小报告”，反而将尚方禁收为亲信。对于那位功曹，更是手腕高超，将其制得服服帖帖。

◎ 做做“恶人”也不错

西方谚语说：“要使一条线变短，最简单的方式就是在它的旁边画一条更长的线。”同样的道理，要想驱除敌人的侵犯之意，你固然可以与对方你死我活地打交手战，不过，“杀敌一千，自损八百”，你势必也要付出相当的代价才行。《厚黑学》认为：最简单的方式，就是展现坚强的实力，暗示对方：“真的要比吗？你还差得远呢！”这样一来，对方自然就会知难而退，起码也会知道你不好惹，而对你敬而远之。

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“有人说：老子云：‘邦之利器，不可以示人。’你把厚黑学公开讲说，万一国中的汉奸，把他翻译成英法德俄日等外国文，传播世界，列强得着这种秘诀，用科学方法整理出来，还而施之于我，等于把我国发明的火药，加以改良，还而轰我一般，如何得了？我说：惟恐其不翻译，越翻译得多越好。宋朝用司马光为宰相，辽人闻之，戒其边吏曰：‘中国相司马公矣，勿再生事。’列强听见中国出了厚黑教主，还不闻风丧胆吗？孔子曰：‘言忠信，行笃敬，虽蛮貊之邦可行也。’我国对外政策，历来建筑在一个诚字上。今可明明白白告诉他：我国现遍设厚黑学校，校中供的是‘大成至圣先师越王勾践之神位’。厚黑教主，开了一个函授学校，每日在报上发讲稿，定下十年的计划，这十年中，要求什么条件，我国就答应什么条件，等到十年后，算账就是了。我们口中如此说，实际上即如此做，决不欺哄他。但要敬告翻译的汉奸先生，译厚黑学时，定要附译一段，说：‘勾践最初对于吴王，身为臣，妻为妾，后来吴王请照样的身为臣，妻为妾，勾践不允，非把他置于死地不可，加上几倍的利钱。这是我们先师遗传下来的教条。请列强于头钱之外，多预备点

利钱就是了。’从前王德用守边，契丹遣人来侦察，将士请逮捕之，德用说：‘不消。’明日，大阅兵，简直把军中实情，拿与他看。侦探回去报告，契丹即遣人来议和。假如外国人知道我国朝野上下，一致研究厚黑学，自量非敌，因而敛戢其野心，十年后不开大杀戒，则厚黑学造福于人类者，宁有暨耶。此即汉奸先生翻译之功也。彼高谈仁义者，乌足知之；传曰：‘火烈，民望而畏之，故鲜死焉。水懦弱，民狎而玩之。则多死焉。’厚黑先生者，其我佛如来之化身矣。”

李宗吾的这段论述，应用到待人处世中，就是要人们以自己“恶”的形象，吓退敌人，从而达到不战而屈人之兵的目的。一句话，就是要学会做恶人，要光明正大地做恶人。

现实社会中，有人喜欢选择做好人，但同样也有人喜欢做恶人。做恶人同样也有对自己好的或不好的地方。说到头来，做好人还是做恶人都不过是待人处世中做人的技巧而已。那么做恶人，对自己本身会有什么好处呢？

第一，恶人虽然肯定令人讨厌，但却胜在有威势。一个经理或主管以恶人的形象出现，有令下属敬畏的作用。一般而言，一个主管“偏恶”会远比他“偏善”更能令下属为其效力办事，黑口黑面不讲人情的主管当然不受下属爱戴，但却更能令下属不敢造次。这是做恶人的第一个好处。

第二，许多人不喜应酬，只想静静的做事，那么恶人的形象便会产生适当的阻吓作用，令你的应酬减到最低限度，赚得清静。也就是说，利用恶人的形象，你可以有选择性地省去许多不必要的麻烦。

第三，好人倾向于对人堆笑脸，以至巴结逢迎，恶人板着脸做人反而塑造出一个严肃、认真、令人肃然起敬畏之心的形象来，板着脸不但比堆笑脸威猛，也不那么对自己委屈。

从上述三点做恶人的好处可以想见，许多恶人原就是性本恶，但也有“本来不恶”的人基于待人处世的需要，而故意装出恶人的形象来与人相处。

在待人处世中，只要做恶人的好处盖过做恶人的坏处，做恶人便合算。再说，做恶人的不好之处，最大不了也不过是犯众怒、少朋友。但是做恶人是有选择余地的，你可以“因人而恶”，你仍然可以有自己的朋友。因为你可以对某些人选择做好人，对某些人选择则做恶人。此外，做恶人比做好人容易，也不用吃眼前亏。

每个人都有他自己不同的或好或恶、好恶程序不一的形象。一个恶人的“恶”可能是他的真性，也可能只是个假象，和好人的“好”完全一样。不过，装恶人远比装好人难。恶人无论是真恶人或假恶人，首先要有一个“恶”的表象。如果你是个天生的开心果，或者是那种病态的白面书生模样，恐怕想恶也恶不出个样子来，即使这人是真的性本恶，最起码也欠缺了恶人表面上应有的那种威猛。

好人可以完全是个装出来的假象，但装恶人却也许总得真的有三分恶才能成功地装出所需要的形象。回想起来不少人也觉得自己在工作中吃了“形象不够恶”的亏，起码我们的手下不怕我们，如果你也有不够恶的问题，便不妨从明天起学会板起面孔来，重新以“恶”的形象出现于众人面前，相信你的感觉可能比做好人更爽！

〔第四篇〕

凶道篇：

表面慈善，背后插刀

“只要能达到我的目的，他人亡身灭家，卖儿贴妇，都不必顾忌；但有一层应当注意，凶字上面，定要蒙一层道德仁义。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道十九：不时冒坏水

——男人『好』会受人尊重，而男人『坏』才会有人爱。要想出人头地，就必须要厚下脸皮，学会如何做『坏事』。而且当学到这做坏事的本事之后，要不怕别人的非议，要根据不同的情况，灵活地运用这种『做坏事』的本事。因为如果坏得一无是处，危险性反而更小些。

现代社会是反传统的，男人的老实就是无能；正儿八经就意味着呆板、没有情趣；认真则与犯傻划等号。因此，男人“好”会受人尊重，而男人“坏”才会有人爱。古龙小说里最受欢迎的陆小凤、楚留香和那倾倒了无数少女的《上海滩》中的许文强，不正是因为“坏”得出奇才如此吗？

卢梭在《社会契约》一书中认为：人原本都是完全自由的，但你自由，我也自由，过分的自由就会伤害别人，于是为了保障人们最大的自由权力，每个人都要交出一部分自由，通过订立法律，限制起来。道德规范则是对法律作用的一种补充，是通过社会舆论来制约人们的行为。

按照卢梭的这种说法，道德规范既然是约束人们行为的，

它就势必常常与人的本性发生冲突，那么单纯地去迎合社会道德规范，就会让自由得不到享受，道德规范就仅仅成了人性的枷锁。而且，如果我们在待人处世中恪守道德规范，别人却对此不屑一顾，那就如同玩游戏时，我们受规则约束，对方却能随心所欲，这种竞争就已经不公平了，我们处于劣势。所以人们才常说做人太老实、太善良就要吃亏。

更何况，这个社会所宣扬的道德规范，其中有很大一部分从某种意义上说只不过是为了维护社会架构不被侵害的一种理想而已。它虽然不像鲁迅先生所抨击的旧道德观：仁义道德吃人，但也确实与现实生活格格不入，谁要是真按这种行为规范待人处世，到头来肯定吃亏，甚至还会被人笑为傻气。而且谁越早明白这个道理，谁也就越能在待人处世中成为赢家。因此，真正伟大的成功之士，都不是将道德规范当作枷锁，而是将它变成为自己服务的工具。

在现实社会中，不遵守道德规范，别人会说你“坏”；过分拘泥于道德规范，别人又觉得你“傻”。“男人并不总是凭借其勇敢成为勇士，女人亦不总是凭其贞洁而成为贞女。”可以说，一个人如何生活与他应该如何生活这两者之间，相去甚远。因为谁若抛弃自己正干着的事情，去从事于他应该干的事情，其结果总是只能走向自毁而非自全。一个人，如果只想在任何方面都做好事，结果就必定会悲叹于在很多方面做了坏事。

君不见，在待人处世中，一个人即使干了好事，有时也会好像他干了坏事一样地为人所憎恨。而且，谁也难免要顺应时势被逼着去干坏事。因为，有些坏事，如果你不去做就难以摆脱你所面临的困境，所以你就绝不能因为做坏事会招来诽谤而心有余悸。如果你好好思索一下，很可能就会发现好些事看起来完全合乎道德规范，最后的结果却使你走向败亡；另外一些事，看起来不怎么冠冕堂皇，甚至还是罪恶的坏事，但最后的结果却会使你获得较大的安全与幸福。

因此，《厚黑学》提醒你：一个位居高位的人，如果想保住自己的权势，就必须要厚下脸皮，学会如何做“坏事”，而且当学到这做坏事的本事之后，要不怕别人的非议，要根据不同的情况，灵活地运用这种“做坏事”的本事。因为在待人处世中，如果坏得一无是处，危险性反而更小些。

◎ 心不黑难以成大事

在历史上，不论是吴起杀妻求官也好，还是李世民玄武门之变杀兄弟逼父亲退位也罢，都比不上武则天移尸嫁祸的“心子之黑”。她为了陷害皇后，竟不惜杀了自己亲生女儿为赌注。武则天 14 岁就入宫，先承太宗，后侍高宗。当时的皇后王氏、良娣萧氏都与武则天在高宗面前争宠，两人联合起来谗毁武则天，但形势仍难分上下，这时武则天生下一个女儿很得高宗、皇后喜欢，皇后常来看望。武则天就谋划了一场阴谋。一次，皇后来看孩子，武则天借故躲避，皇后独自一人逗孩子玩了一会儿离开了。皇后一走，武则天马上进屋，把自己亲生女儿扼死，再用被子原样盖好。隔了一会儿，高宗来看孩子，武则天假装与他说说笑笑，等皇帝要她抱孩子时，她掀开被子，假装惊叫一声，立刻大哭起来。高宗上前一看，原来这小公主手足冰凉，早已死去多时了。高宗龙颜大怒，叫来宫女、太监询问有谁来过此地，他们只说皇后不久前来过。高宗于是认定是皇后因与武则天不和而下此毒手。这时，武则天又把平时搜集的皇后过失，一一向高宗陈诉，高宗就有了废黜皇后的打算。后来，也果然废掉了王皇后而改立武则天。

然而，李宗吾却觉得他们的“心子之黑”都不如曹操，“三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心子黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承伏完，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：‘宁可我负天下人，不叫天下人负我。’心子之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为

一世之雄。"

曹操，字孟德，小名阿瞒。沛国谯县（今安徽亳县）人。自幼博览群书，才智过人，钻研兵法，而又善用计谋。少年时的曹操喜欢打猎，"飞鹰走马，游荡无度"。他的叔叔对此很看不惯，几次三番在曹操的父亲曹嵩面前告他的状。曹操很讨厌他叔叔的这种做法。有一次曹操在路上遇见叔叔，他就假装歪脸歪嘴的样子，他叔叔问他怎么回事，曹操说："中风了。"叔叔把这事告诉了曹嵩，曹嵩很惊慌，赶紧把曹操找来，见他的面貌和平时一样。曹嵩关心地问道："你叔叔说你中风，已经好了吗？"曹操说："我可从来没有中风，只是因为叔叔不喜欢我，才被诬陷罢了。"曹嵩对弟弟说的话产生了怀疑。从此，他再背后说曹操什么不好的话，曹嵩便不再相信了。于是曹操就更随心所欲，无所顾及。其实曹操的叔叔是担心他将来不能继承家业，争列名门，甚至给曹氏家族带来祸患，所以才几次三番希望他父亲管教他，不想却引起曹操反感。曹操略施厚黑小计，便回击了他的叔叔。

曹操35岁那年，乘讨伐董卓之机起兵，开始了他的政治生涯。作为政治家，曹操一生足智多谋，工于心计，成为中国古代政治家中，精通厚黑之道的大师。以下几个例子，足以说明曹操"心子之黑"。

东汉末年，统一的帝国已经无法维持。东汉王朝的统治，在公元184年爆发的、震撼全国的黄巾大起义中，分崩离析，州郡牧守和地方豪强形成割据势力，在镇压农民起义的同时，相互之间展开了错综复杂的兼并战争。出身于四世三公大贵族的袁术，因遭曹操、袁绍夹击，率余众退屯寿春（今安徽寿县），割据扬州（今长江下游与淮水下游间），并于建安二年（公元197年）称帝，自号仲家。当时称霸兖州的曹操，以汉室丞相的身份，率军征讨袁术。由于袁军坚持，战争相持了很长时间。曹军粮食告急，军心涣散。曹操心生一计，在典仓吏（负责粮食供应的官员）身上打开了主意。他把典仓吏叫来

说："现在我军粮食紧缺，军中议论纷纷。我发现你身上有一样东西，可以消除这些不满情绪，不知道你愿意献出来吗?"典仓吏马上讨好地说："只要是能替丞相解忧分愁，我什么都舍得拿出来。"于是曹操恶狠狠地说："我要借你的项上人头来派用场!"话音刚落，还没等典仓吏反应过来，曹操即挥刀将典仓吏的脑袋砍了下来。随后令人到军营中四处散布："典仓吏克扣军粮，证据确凿，丞相已把他杀了。"兵士们听后都大骂典仓吏，同时赞扬丞相铁面无私。这样，军中的怨恨情绪很快就烟消云散了。

曹操这个人疑心很大，自从把持汉室朝政以后，无时无刻不在提防别人暗算他，即使是亲信和贴身侍卫，曹操也都怀有戒心。曹操曾对侍卫们说："在我睡觉的时候，你们不要随便走近我，如果有人靠近我，我就会在梦中跳起来杀人，你们服侍我的人千万注意。"一天，曹操躺在床上假装熟睡故意把被子掉在地上。一个侍卫想要为他盖上被子，可是刚走到床前，曹操猛然跳起来把他杀了，接着又躺下睡了。等到醒了的时候，曹操又故作惊讶地问道："是谁把我的侍者杀了?"从此以后，曹操睡觉的时候，再也没人敢走近他。

还有一次，曹操对别人说："如果有人要谋害我，我会有预感，我的心会颤动。于是，曹操对一个平时他所亲信的侍者说："你怀里藏着一把刀，悄悄地走到我身边，我说心动，卫士们会把你绑赴刑场，那时候你什么话都别说，我保证你不会出什么问题，而且我还要好好报答你。"那个侍者信以为真，按他的话做了。结果，侍者一句话没说，就被砍掉了脑袋。侍者至死都不知道，这是曹操用的计谋，而左右的人还都以为侍者是真正想要谋害曹操的人，因为他临死连一句冤枉都没喊。

曹操屡次大行厚黑之道，都成功地达到了预期的目的

借人头稳军心，是当曹操知道军中粮食匮乏，军心浮动时，曹操明知道粮食紧缺，是因军粮没有及时运到，他也明知道典仓吏忠心耿耿。可曹操假作不知，且利用典仓吏的忠心，

诱他上当。不仅杀了他，而且还散布他克扣军粮，嫁祸于人。借人头，稳定军心，消除不满情绪，同时还为曹操自己树立了威信。

曹操为保护自己，提防别人谋杀他，故意假布迷阵，说他梦中会起来杀人，杀了人又故作惊讶，其实他根本就没有睡。更有甚者，他说如有人谋害，他会有预感，心必颤动。为进一步使人坚信不疑，他假戏真做，让一亲信侍者按他的指示做，并许诺事后给他好处。其实曹操是存心要借亲信侍者的人头，保护自己、慑服部下，不惜让亲信侍者背黑锅。这和前面借典仓吏的人头，稳定军心的事例是异曲同工。由此可见曹操心之黑世上有几人能及！

李宗吾在《厚黑丛话》中说："孙子曰：'战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。'处世不外厚黑，厚黑之变，不可胜穷也。用兵是奇中有正，正中有奇，奇正相生，如循环之无端。处世是厚中有黑，黑中有厚，厚黑相生，如循环之无端。厚黑学，与孙子十三篇，二而一，一而二。不知兵而用兵，必致兵败国亡。不懂厚黑哲理，而就实行厚黑，必致家破身亡。"又在《厚黑经》中说："厚黑之道，本诸身，征诸众人，考诸三王而不缪，建诸天地而不悖，质诸鬼神而无疑，百世以俟圣人而不惑。"

从《厚黑学》的角度考察历史，从古至今，上至王公大臣，下至草莽凡夫，不厚不黑而能有所成就的，绝无仅有。因此梁启超才说："一部二十四史，全是帝王家传。"实际上，按照厚黑教主的观点，不管是二十四史也罢，稗官野史也罢，即使是在生活四周稍微留点心，你都必须发现：无非厚黑而已。也就是在待人处世中，脸不厚心不黑者难以成大事。也就是说，你要想成大事，出人头地，"惟有厚矣黑矣，然后可以心想事成，事事遂心如愿。

◎ 表面光明磊落，暗中设计下套儿

《厚黑学》的核心思想就是：为达目的可以不择手段！虽然栽赃陷害只是其中之一而已，但用来铲除对手，却会有相当不错的效果。不过在栽赃陷害的时候，必须注意拿捏儿好分寸，不可适得其反，搬起石头砸了自己的脚。究竟什么样的分寸才算是恰到好处呢？那就是当你所栽之赃，所诬之告，能让人宁可信其有，不肯信其无，让对方百口莫辩，甚至越描越黑，那就是了。

对此，李宗吾在《厚黑丛话》中解释说："严世蕃是明朝的大奸臣，这是众人知道的，后来皇上把他拿下，丢在狱中，众臣合拟一奏折，历数其罪状，如杀杨椒山、沈鍊之类，把稿子拿与宰相徐阶看。阶看了说道：'你们是想杀他？想放他？'众人说：'当然想杀他。'徐阶说：'你们这奏折一上去，皇上立即把他放出来，何以故呢？世蕃杀这些人，都是巧取上意，使皇上自动的要杀他，此折上去，皇上就会说：杀这些人明明是我的意思，怎么诬到世蕃身上？岂不立把他放出来吗？'众人请教如何办。徐阶说：'皇上最恨的是倭寇，说他私通倭寇就是了。'徐阶关着门把折子改了递上去。世蕃在狱中探得众人奏折内容，对亲信人说道：'你们不必担忧，不几天我就出来了。'后来折子发下，说他私通倭寇，大惊道：'完了，完了！'果然把他杀了。世蕃罪大恶极，本来该杀，独莫有私通倭寇，可谓死非其罪，徐阶设此毒计，其心不为不黑，然而后人都称他有智谋，不说他的阴毒，何以故？为国家除害故。"

从《厚黑学》对人性的分析可以知道，世上之人大多数都有两大弱点：对爱的专有权和对权的迷恋。人们在自己专宠的东西遭到侵害时，往往会失去理智，缺乏思考，其结果也往往会不堪设想。这就为人们在待人处世中大行厚黑之道，提供了广阔的回旋余地。在厚黑之士看来，世上没有什么事是不该

做的事。那么，如果你的对手并没有差错，就可以暗中设计下套儿，嫁祸于人，当然，表面上一定要不露声色，最好让对方什么也看不出来。

春秋时期，晋献公征服骊戎，骊戎献出二女，年纪大的叫骊姬，年纪小的叫少姬。骊姬长得非常漂亮，多机智，把晋献公给迷住了，两人日夜形影不离。不足一年，骊姬就生下一子，起名奚齐。

晋献公因受惑于骊姬，爱妻及子，便想立奚齐为太子，他把此意对骊姬说了，她心里很高兴，又想到晋献公已立申生为太子，而且太子与另外两个兄弟重耳、夷吾又那样友爱，这三人虽然不是亲生的，在名义上也是母子关系。今一旦无故变更，恐群臣不服。不仅自己的儿子当不成太子，还说不定会遭到不测之祸，乃跪在晋献公面前哭起来："太子申生并无大过，据说诸侯没有一人说他的坏话，若是为了我母子而将他废了，人家必说我迷惑于你，我宁可死了也不负这个罪名！"晋献公听她说得通情达理，大赞其贤淑美德。

骊姬表面上做得光明磊落，暗地里却日夜想着如何陷害申生等兄弟，夺取太子之位。不久，骊姬便对晋献公说："申生是我挺心爱的儿子，他在曲沃几年了，我也挺惦念他的，还是把他请回来吧！"

晋献公是个色迷心窍的人，还以为骊姬是真心，便派人往曲沃叫太子立即回来。

申生是个知书达理的孝子，他回来拜见过父亲，又入宫参见骊姬。骊姬设宴摆酒招待，言谈甚欢。第二天申生入宫叩谢，骊姬又留他吃了饭。没想到，当晚她便跑到献公面前哭哭啼啼编起谎话来。

"怎么了，是谁侮辱了我的美人儿？"

"都是你的好儿子！"

"是申生？他怎么啦？"

"不是他能是谁？"她哭得声音更大了，哭着说着，"我一

片好心叫他回来见见面，留他吃一顿饭。没想到他喝了几杯酒就开始调戏起我来，还说：'我爸年老了，你又年轻！'我当时很生气，本想教训他一顿，可他嘻皮笑脸地说：'这是我家祖传的先例了。我祖父去世的时候，我爸爸就接受了他的小妾，现在我爸爸老了，不久就要归天了，按照常理你不归我又归谁呢？'说着还想把我搂住亲嘴，幸亏我躲得快，不然的话……我不想做人了！"说罢，扑到晋献公怀里乱捶乱打撒起娇来。

"岂有此理，这畜生竟如此无礼，真是可恶至极！"晋献公怒气不打一处来。

"唉！他还说明天约我去花园呢。如果你不相信的话，到时去看看一下就明白了？"

第二天，骊姬又召申生入宫，带他去花园看花。她打扮得格外漂亮，全身香喷喷的，把香糖沾满头发，一路上引来许多蜜蜂、蝴蝶，在她头上飞绕。骊姬叫申生过来帮她驱散这些狂蜂浪蝶。申生从命，在她后面手挥袖舞。

此情此景，晋献公在楼上看得清清楚楚。他怒不可遏，立即叫人绑起申生推出斩首，吓得申生满头冷汗，莫名其妙。

骊姬又跪在晋献公面前说："你明白真相就行，切不可处决他，因为他是我叫回来见面的，若杀了他，群臣定会说我下的毒手。何况这是家事，家丑不可外扬，传出去多不好听。请您饶他这一回吧！"

晋献公无可奈何，下令："赶这畜生回曲沃去！"还派人跟踪侦察他的所作所为。

没过多久，晋献公出城打猎去了。骊姬派人对申生说："我做了一个梦，梦见你妈妈齐姜向我哭诉，说她正在地府里挨冻受饿，十分凄凉，你做儿子的应该去祭祀她一番。"

申生是位孝子，自然听话。齐姜的庙在曲沃，他前去拜祭，并且照例把胙肉和礼酒送给他的父亲晋献公，以尽人子之礼。晋献公打猎还未回来，这些胙肉和礼酒全都留在宫中。

过了六天，晋献公才回来。骊姬在酒肉里早加上了毒药，送给晋献公，告诉他："我曾梦齐姜在地府受苦，现在申生把胙肉、礼酒送来了，给你尝尝！"

晋献公拿起酒要喝，骊姬却说："酒肉是外来的，不可大意，试一试才可！"

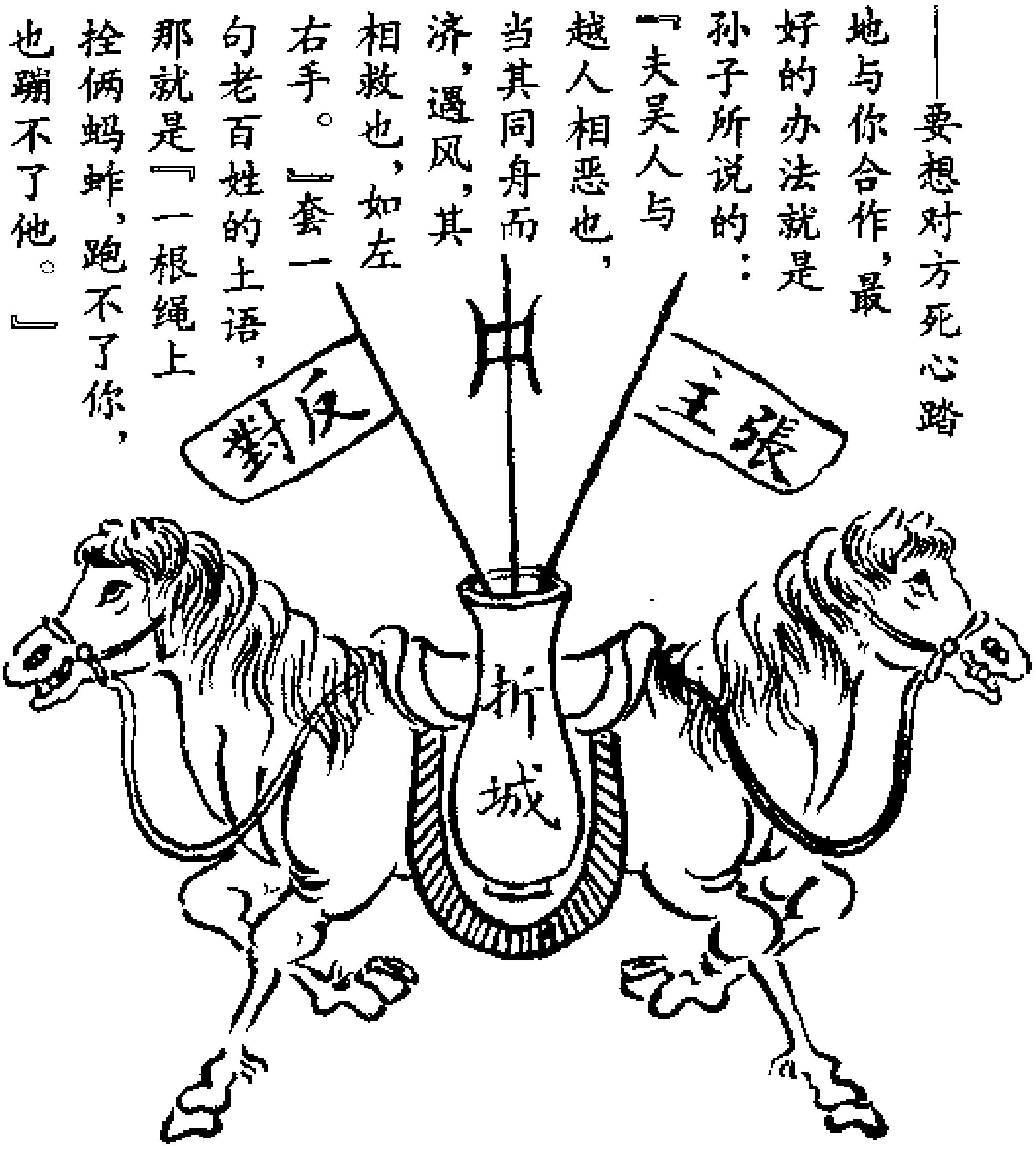
"对！"晋献公顺手把酒泼在地上，地上顿时冒起一股白烟。

"咦！怎么回事？"骊姬假装不信，又割了一块肉给狗吃，狗吃了连叫都没有叫出一声，就四脚朝天死了。又拉过来一个小内侍，要他喝酒，小内侍不肯，硬灌下去，顿时七窍流血而死。

"天呀！天呀！"骊姬呼起冤来，"谁料到太子这么狠心，要毒杀父亲了。国君的位置早晚是要传给太子的，多等一两年都不行了。"说着说着跪在献公面前，泪流满面，呜咽着说："太子此举，无非是针对我和奚齐，请把此酒肉给我吧，我宁可替你去死。"说完，一把抢过酒来，做出倒进口的姿势。晋献公立即把酒抢过来，愤然摔落在地上，气得说不出话来。

晋献公即刻升殿，告诉群臣，大数申生罪状。并派大批军队，威风凛凛地杀奔曲沃。申生闻讯，不听群臣劝谏，即不拥兵抗拒，又不逃往外国，吊颈而死。接着，骊姬又故技重施，加祸于重耳、夷吾，逼他们逃往他方。就这样，骊姬通过一步步厚黑计策的实施，将亲生儿子奚齐推到了晋国太子的宝座。

■ 待人处世厚黑之道二十：蚂蚱两头拴



柏杨先生在《丑陋的中国人》一书中，对国人不能精诚合作的毛病有过入木三分的针贬，他说："每一个单独的日本人，看起来都像一头猪，可是三个日本人加起来就是一条龙。而每一个中国人都是一条龙，但是三个中国人加在一起——三条龙加在一起就成了一头猪，一条虫，甚至连虫都不如……"柏杨的论述，或许有言过其实之处，但此种论述恰恰点出了待人处世厚黑之道中"凶道"的内涵，即要想对方死心踏地与你合作，最好的办法就是孙子所说的："夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。"套一句老

百姓的土语，那就是“一根绳上拴俩蚂蚱，跑不了你，也蹦不了他。”

◎ 同舟未必共济

《孙子兵法·九地篇》中说：“故善用兵者，譬如‘率然’；‘率然’者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：‘兵可使如率然乎?’曰：‘可。’夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇如一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”

“同舟共济”本来的意义，只是大家同乘一条船过河。而现在的意义则是指在困难面前，彼此能够互相救援，同心协力。而通常情况下，同舟共济之人可以齐心协力，水涨船高。但天下没有不散的宴席，建立在一定利益基础之上的“同舟”，总有各奔东西的一天。那么，在“同舟”的时候到底应该如何做呢?《厚黑学》认为：同舟之人未必共济，在任何时候都要多长点心眼儿，即使睡觉也要睁一只眼睛。否则，很可能对你造成最大伤害之人，就是曾经与你“同舟”者。

王安石在变法的过程中，视吕惠卿为自己最得力的助手和最知心的朋友，一再向神宗皇帝推荐，并予以重用，朝中之事，无论巨细，全都与吕惠卿商量之后才实施，所有变法的具体内容，都是根据王安石的想法，由吕惠卿事先写成文及实施细则，交付朝廷颁发推行。

当时，变法所遇到的阻力极大，尽管有神宗的支持，但能否成功仍是未知数，在这种情况下，王安石认为，变法的成败关系到两人的身家性命，并一厢情愿地把吕惠卿当成了自己推行变法的主要助手，是可以同甘苦共患难的“同志”。然而，吕惠卿千方百计讨好王安石，并且积极地投身于变法，却有自

己的小九九，他不过是想通过变法来为自己捞取个人的好处罢了。对于这一点，当时一些有眼光、有远见的大臣早已洞若观火。司马光曾当面对宋神宗说："吕惠卿可算不了什么人才，将来使王安石遭到天下人反对的，一定都是吕惠卿干的！"又说："王安石的确是一名贤相，但他不应该信任吕惠卿。吕惠卿是一个地道的奸邪之辈，他给王安石出谋划策，王安石出面去执行，这样一来，天下之人将王安石和他都看成奸邪了。"后来，司马光被吕惠卿排挤出朝廷，临离京前，一连数次给王安石写信，提醒说："吕惠卿之类的谄谀小人，现在都依附于你，想借变法为名，作为自己向上爬的资本，在你当政之时，他们对你自然百依百顺。一旦你失势，他们必然又会以出卖你而作为新的进身之阶。"

吕惠卿的厚脸果然是大见其效，王安石对这些话半点也听不进去，他已完全把吕惠卿当成了同舟共济、志同道合的变法同伴，甚至在吕惠卿暗中捣鬼被迫辞去宰相职务时，王安石仍然觉得吕惠卿对自己如同儿子对父亲一般地忠顺，真正能够坚持变法不动摇的，莫过于吕惠卿，便大力推荐吕惠卿担任副宰相职务。

王安石一失势，吕惠卿被厚脸掩盖下的"黑心"马上浮上台面，不仅立刻背叛了王安石，而且为了取王安石的宰相之位而代之，担心王安石还会重新还朝执政，便立即对王安石进行打击陷害，先是将王安石的两个弟弟贬至偏远的外郡，然后便将攻击的矛头直接指向了王安石。

"凶字上面定要蒙一层仁义道德"，吕惠卿的心肠可谓黑得出奇，当年王安石视他为左膀右臂时，对他无话不谈，一次在讨论一件政事时，因还没有最后拿定主意，便写信嘱咐吕惠卿："这件事先不要让皇上知道。"就在当年"同舟"之时，吕惠卿便有预谋地将这封信留了下来。此时，便以此为把柄，将信交给了皇帝，告王安石一个欺君之罪，他要借皇上的刀，为自己除掉心腹大患。在封建时代，欺君可是一个天大的罪

名，轻则贬官削职，重则坐牢杀头。吕惠卿就是希望彻底断送王安石。虽然说最后因宋神宗对王安石还顾念旧情，而没有追究他的“欺君”之罪，但毕竟已被吕惠卿的“软刀子”刺得伤痕累累。

另外，提起颜真卿，大多数人都知道他是历史上著名的大书法家，其实颜真卿还是唐代最为杰出的忠贞大臣。安禄山起兵叛乱时，河北20余郡望风而降，唯有他以一座小小的平原郡城，孤军抵抗，誓不降贼，成为抗击叛军的中流砥柱，赢得唐玄宗极大的赞叹。此后，他历经唐肃宗、代宗和德宗数朝，官至太子太师，德高望重，天下景仰。然而，这样一位名震天下的颜真卿，却面对“同舟”的宰相卢杞一点办法也没有。

本来，颜卢两家曾是世交，父辈曾携手并肩浴血沙场，为刎颈之交，但即使如此，卢杞在自己羽翼丰满之后，却再也容不下这样的老前辈。最初，卢杞想把颜真卿挤出朝廷，便问他：“想安排你去外地任职，你看哪里对你比较合适？”

颜真卿在朝堂中当众回答道：“我这个人由于性情耿直，一直被小人所憎恨，遭到贬斥流放也不是一次两次了。如今我老了，希望你能有所庇护。当年安禄山杀害了你的父亲，将首级传到我那里，以威胁我投降，我见到你父亲脸上的血迹，不敢用衣巾擦拭，而是用舌一一舔干净的，难道你还不能容下我吗？”

几句话说得卢杞脸色绯红，心中却更痛恨了。不久，割据淮西的节度使李希烈正起兵反叛朝廷，自称天下兵马都元帅，其势汹汹，很快便攻下了汝州，引起朝野很大的震动。德宗问卢杞如何平息叛乱，脸厚心黑到了极点的卢杞，决心利用这个机会除掉颜真卿，便对德宗说：“李希烈是个年轻的悍将，恃功傲慢，他的部下不敢阻止他。如果朝廷能派出一位儒雅重臣，向他宣示陛下的恩德，陈述逆顺祸福的道理，李希烈必然会革心悔过，这样就不必大动干戈而将他收服。颜真卿是四朝重臣，忠直刚强，名重海内，人人敬服，他去最为合适。”

表面上这番话说得冠冕堂皇，完全是为了迅速平叛，丝毫也没有陷害颜真卿之意。因而不辨忠奸的德宗皇帝完全听从了他的意见，朝中有识之士无不为之震惊。有人劝告颜真卿说："你这一去必然会遇害，最好暂且留下来，看一看朝廷会不会有新的平乱措施。"颜真卿慨然道："国君之命，怎么能够不从?"还有人甚至上书朝廷说："让一位元老重臣去送死，这是国家的耻辱！请将颜真卿留下吧！"

颜真卿义无反顾，受命即行，到了李希烈那里以后，李希烈使出各种手段，用尽威逼利诱之能事。时而派出一千多名士兵，拔出匕首，围着颜真卿张牙舞爪，似乎要将他一刀一刀地割碎生吃；时而又在颜真卿住的馆舍挖个大坑，声言要将他活埋；时而又架起干柴，浇上油，点燃起熊熊烈焰，威胁要烧死他；时而又劝他拥戴李希烈为天子，并许愿封他为宰相。对这一切颜真卿均不为所动，大义凛然，最后终于被杀害。

待人处世中，特别是权力场中，不乏这样的人，当你得势时，他恭维你、追随你，仿佛愿意为你赴汤蹈火；但同时也在暗中窥伺你、算计你，搜寻和积累着你的失言、失行，作为有朝一日打击你、陷害你并取而代之的秘密武器。公开的、明显的对手，你可以防备他，像这种以心腹、密友的面目出现的对手，实在令人防不胜防。王安石就是因为"同舟"之时，缺乏应有的防备之心而遭了暗算。

◎ 脸上笑嘻嘻，"软刀子"杀人不见血

有这么一种厚黑高手，他们在与自己的竞争对手相斗时，绝不说对方一句坏话，当面不说，背后也不说，不只不说坏话，而且还尽说好话，在上司面前替对手说好话。因此，对手在失败之后可能始终都蒙在鼓里，而看不出在他甜言蜜语掩盖之下的"黑心"。

贾充是魏晋时期司马氏家族的心腹，当年司马昭发动政变

时，就是他指使人杀掉魏国皇帝曹髦。司马昭的儿子司马炎称帝以后，对他格外宠爱，授予他侍中、尚书、车骑将军等高官显位。贾充则对上献媚邀宠，厚脸讨好巴结，对下拉帮结伙，对不肯服从自己之人打击陷害，朝野正直人士对他无不十分厌恶。

侍中任恺有治国之才，日理万机，有条不紊，而且秉性忠正，以社稷为己任，深为司马炎所赏识和器重，遇有军国要事大政，经常同他商量。任恺对贾充十分反感，这使贾充很是不安，因为侍中这个官职虽然不大，却是皇帝身边的近臣，可以直接向皇帝反映大臣的善恶、朝政的得失。贾充总担心任恺会在皇帝面前揭露他的真面目，便想将任恺从皇帝身边挤走。

可是司马炎对任恺十分敬重，说他的坏话必然不信，怎么能够做到既不像是攻击任恺，又能将他调离皇帝身边呢？贾充冥思苦想，终于找到了一个两全其美的办法：推荐任恺去给太子当老师。按照封建朝廷的制度，太子的老师不许过问朝政，只能留在东宫陪太子读书，而太子司马衷是个白痴，根本不可能接受任何教育，给他当老师肯定是劳而无功。这样一来，即使任恺离开了皇帝，还会使他因为教育失败而失去司马炎的信任。于是，贾充便向司马炎极力夸赞任恺如何忠贞正直，如何才学过人，是给太子当老师的最佳人选。司马炎倒是接受了这个建议，任命任恺为太子少傅，但原来所任侍中一职，依旧保存不动。贾充枉费心机，懊恼不已。

对于贾充的“好心”，任恺自然明若洞火，他决定如法炮制，以其人之道还制其人之身，用“好心”回敬贾充的“好心”。恰巧此时西北少数民族袭扰边境，司马炎十分着急，决定派人前去平乱，任恺便说：“这是一件重任，应当派一名有威望、有地位、有智谋的朝廷重臣前去镇抚。”司马炎问：“卿看谁可担当此任？”任恺说：“贾充！”司马炎同意了。这一来，贾充的同伙全都慌了神儿，麻了爪儿，贾充一走，他们失去了后台，在朝廷可就没地位了，贾充自然更是不愿意离开

朝廷。就在赴任之前，在夕阳亭举行的饯别宴会上，他们还在商量对策。最后终于想出了一个好主意：贾充同皇帝联姻，将他的那个又黑又丑的女儿贾南风许配给又呆又傻的白痴太子司马衷。这样一来，任恺的计谋不仅未能实现，反而给西晋的历史留下了一个祸根。

贾充、任恺这两个司马炎都信任的人还是都留在皇帝身边，但贾充不肯善罢甘休，他的同伙又给他出主意说："让任恺去干选拔官吏的差使吧，这件事情工作繁重，需要经常去全国各地巡视，就不可能留在皇帝身边了。而且所选之人，三教九流，龙鱼混杂，是一件费力不讨好的事，想挑他的毛病也容易得很。"于是贾充故伎重演，又一次在司马炎面前称赞任恺如何如何地公正无私，如何如何地知人善任，为朝廷选拔官吏之事由他主持最为合适。这一回司马炎觉得贾充说得有理，相信了，便任命任恺为吏部尚书。

毫无疑问，任恺当吏部尚书是再合适不过了，可接近皇帝的机会也少了。于是，贾充便整天在司马炎身边伺机诽谤，造谣诬陷，终于使任恺丢掉了官职。

"软刀子杀人不见血"，厚黑高手杀人不仅不见血，甚至连刀子也看不到，因为他们在仁义道德之外，又多涂了一层油漆，这就是借刀杀人。

历史上，善用"软刀子"杀人者不计其数，清道光年间，军机大臣曹振镛当政之时，对政敌的打击往往不动声色，却"言到敌败"，非常奏效。他对刚刚担任军机大臣的蒋攸恬很讨厌，两人面和心不和，曹振镛知道蒋攸恬刚由直隶总督任上调上来，属于道光帝想要的那一类人，时间久了，一旦得到皇帝的重用，肯定会影响到自己的权势，就想找机会把他排挤走。一次，琦善因处理鸦片战争后与英国殖民者的"洋务"不当，被革去两江总督一职。一天，道光皇帝问曹振镛道，"两江总督地处南海边陲，与洋人对峙，交往很大，职位非常重要，朕想派一个资深望重、久历封疆的能员去担任此职，你

看谁合适呢?"

太好了!何不利用这个机会,把姓蒋的赶出军机处。不过,曹振镛心想:如果由自己提出来,不免授人以排挤同僚的口柄,弄不好还会引起道光皇帝的怀疑,所以他不直接提出由蒋攸恬调任两江,而提正被白莲教叛乱搞得焦头烂额、肯定不能调任的川陕总督那彦成。假装很认真地对道光帝说:"臣以为川陕总督那彦成资历最深,可以调任两江。"

果然,这个建议立马遭到了道光皇帝的否决,"川陕一带,正发生民乱,那彦成不能调动。"说着又看了看曹振镛,当时军机处要员全都在场,蒋攸恬亦在身旁,但是曹振镛就是不再说话。

道光皇帝见曹振镛不说话,便环视四周,看到了蒋攸恬,马上说:"你就是前朝的封疆大吏,去任两江总督正合适。"万岁金口玉言、一言九鼎,此事就这样敲定了。实际上蒋攸恬由军机大臣调任两江总督,无论从权力还是权位上,都有下放的嫌疑,所以,蒋攸恬出来后对人感慨地说:"曹公的智巧,真可怕呀!他把自己的意思含而不露,却让陛下说出来,就无可更改了,这样的排挤,真是高明至极啊!"

云贵总督阮文达也为曹振镛所厌恶。一次,道光皇帝偶然谈到了阮文达,就对曹振镛说:"阮文达已任总督、巡抚 30 年了。刚到壮年就官居二品,怎么升迁得这样快呢?"

曹振镛赞扬道:"阮文达学问优秀。""何以见得呢?"道光皇帝继续问道。

于是,曹振镛又玩起了他最擅长的"软刀子",满脸堆笑地对道光皇帝说道:"他现在任云贵总督,每天与宾客谈文刻书呢!"

曹振镛深知道光皇帝的好恶和秉性,他非常厌恶封疆大吏不事公务,却与文人墨客谈诗论道,表面上称赞,实际上却是重重地"参了一本"。果然如此,道光帝听后,好半天沉默不语。不久,阮文达被召回京城,安排了一个有名无实的闲职,

此后再也没有受到朝廷的重用。

《孙子兵法》中讲："先胜而后求战，以虞待不虞者胜。"面对卢杞和曹振镛这样的超级厚黑小人，防备躲避尚且唯恐不及，更何况没有丝毫的防备之心了。虽然说卢杞和曹振镛的所作所为，不怎么光彩，兴许也上不了台面，但他们却活得很滋润，因为他们是厚黑之士，自然也不在乎他人的议论和看法。《厚黑学》因此认为：在待人处世中，假如你必须在"君子"和"小人"之间作出选择的话，如果做君子要吃很大的亏，而做小人反倒得利，那就厚下脸来，毫不犹豫地做一把小人！

◎"合众弱而攻一强"

西方有句名言："没有永久的朋友，也没有永久的敌人，只有永久的利益。"这句话既是国家关系相处的准则，更是待人处世中，人与人之间打交道时必须要时刻注意把握的基线。《厚黑学》认为：一切明争暗斗的焦点，无非就是利益两字。因为如果离开了利益，人们还会争什么呢？为此，在待人处世中"合众弱而攻一强"，与对方建立合作关系，能否成败的核心就是利益。战国时的苏秦之所以能够凭借一张嘴，将互不相属的六国联合在一起，共同对付强大的秦国，就是用最简洁的语言，让各国认清了"合纵"与自己国家的利害息息相关。

战国中期，著名纵横家鬼谷先生的学生苏秦，开始时企图推行连横政策，鼓动秦惠王用武力兼并天下。由于秦国尚处在整顿内政、养精蓄锐时期，秦惠王没有接受他的建议。苏秦怀着忿恨和不满，转而到关东六国组织合纵反秦。

周显王三十六年（公元前 333 年），苏秦到达燕国，求见燕文公，向文公献策说："燕国之所以长期不受别的诸侯侵犯，能够避免战争灾害的原因，是因为有赵国在南面遮蔽着。秦国当然是不敢攻打燕国的，因为秦国若向燕国出兵，要到千里之外作战。但是，如果赵国要袭击燕国，那就是百里之内的

事，这是十分令人担心的。大王现在似乎害怕千里之外的秦国，而不担心百里之内的赵国，这是很不明智的。因此，我建议大王赶快与赵国结盟，改善关系，并进而与关东各诸侯国团结一心，燕国就可以真正长治久安了！”燕文公采纳了苏秦的意见，配给苏秦一批车马，送他到赵国游说。

苏秦到了赵国，对赵肃侯说：“目前，关东诸侯中最强的是赵国，秦国最忌恨的也是赵国。但是，秦国为什么迟迟不敢攻打赵国呢？主要是害怕韩国和魏国袭击它的背后。秦国若是先攻打韩国和魏国是很方便的，这两个国家没有什么名川大山作为险要的屏障，秦国可以逐步蚕食，直捣它们的都城。那时，韩国和魏国支持不住，必然会降服秦国。秦国一旦没有了韩国和魏国的威胁，对不起，赵国的战祸就在眼前了。我根据天下的地图测算，关东诸侯的土地是秦国的五倍，各国的军事力量是秦的十倍。假使六个大诸侯国团结起来，合力西进攻打秦国，秦国必破无疑。现在有一些主张连横的人，诱惑大家把土地割给秦国，做它的附庸。秦国强大了，这些人从中取得高官厚禄，一点也不顾及别国由此而招致的损失，所以他们日日夜夜夸大秦国的力量，威胁关东诸侯依附秦国，这一点，希望大王要百般慎重地加以考虑。我认为最好的办法，不如把韩、魏、齐、楚、燕、赵等国家联合起来，一致对付秦国。具体的做法，是召集各国的将领和国相，在洹水（今河南北部，当时属赵国）上会谈，互相交换人质，缔结盟约，其内容是：‘秦国不论攻打谁，其余五国必须一起派出精锐部队，或直接攻打秦国，或奔走援救盟国。如有不履行诺言的，五国共同加以讨伐！’诸侯们这样携手对付秦国，秦国肯定不敢再走出函谷关来损害我们关东诸侯的利益了！”赵肃侯觉得苏秦说得很有道理，打心眼里高兴，立即优厚地款待苏秦，赐给他大量财物，作为他去联络其他诸侯的费用。

苏秦到了韩国，见到韩宣惠王，针对韩国的形势分析说：“韩国的领地方圆九百多里，拥有几十万军队，集中了天下的

强弓、劲弩和利剑。韩国的士卒跳起来射箭，能连续百发而不感到疲劳。以他们这样的勇气，披上坚固的铠甲，背着劲弩，带着利剑，一个人对付一百个敌人，是毫无问题的。可是，大王如果追随秦国，秦国一定会把宜阳（今河南宜阳西）和成皋（今河南荥阳）这些险要的地方割去。今年割了，明年还要继续割。到一定的时候，再给吧，已经没有地方可给；不给吧，以前的代价就会变成白费，灾祸会随之而来。大王的土地是有限的，而秦国的需求是无限的，以有限的土地，去对付无限的需求，这简直是拿钱去买祸害，不经过战争就悄悄地把土地消耗光了。民间有这么一句俗语说：'宁为鸡口，毋为牛后。'就是说宁做鸡的嘴巴，不做牛的尾巴。以大王这样的才干，率领韩国这些强兵，如果只做了一条别人的尾巴，我真是为大王感到羞愧！"韩宣惠王把苏秦的话琢磨了一阵，决定参加合纵。

苏秦到了大梁，激励魏王说："大王拥有方圆千里的土地，地方似乎不大，但是房屋遍布，人烟稠密，几乎找不到什么荒地。从城市到郊野，一天到晚人喊马嘶，车声隆隆，就像部队在行军一般。我估计大王的国力不在楚国之下。现在我听人说，大王的士卒有武士 20 万、用青巾裹头的战士 20 万、敢死队 20 万、一般士兵 20 万，还有 600 辆战车、5000 匹战马。现在，竟然要听信身边一些倾向秦国的大臣的意见，向秦国称臣，这实在是很不明智的，希望大王详细地斟酌。我今天奉赵王的命令，来向大王提出六国同盟、合力抗秦的方针。是否可行，请大王明示！"魏王也采纳了苏秦的方针。

苏秦继续到临淄活动，向齐王发表了长篇的说辞。苏秦说："齐国四面都有险要的地势，土地方圆达二千多里，有几十万军队，存粮堆得像山一般。加之兵源广泛，素质优良，进攻时有如锋利的飞箭，战斗时挟带着雷霆万钧的气势，撤退时如风停雨止，任何一次战役都没有能迫使他们离开泰山，渡过清河，远涉勃海，他们总是牢牢守护着自己的本土。仅以临淄

一地而言，人口达7万户，我估计每户人家不少于三个壮男；一旦发生战事，就地即可以征集到20万人，这种实力是很强大的。临淄人民富裕而且殷实，群众文化生活丰富，到处可以看到斗鸡、走马、博弈和踢球的活动。临淄街道上车轮磨着车轮，人肩擦着人肩，袖子举起来能连成一片帷幕，滴落的汗珠仿佛在下雨，真是一个繁荣的地区啊！”齐王听了不禁赞扬苏秦对齐国的细致观察和了解的准确。

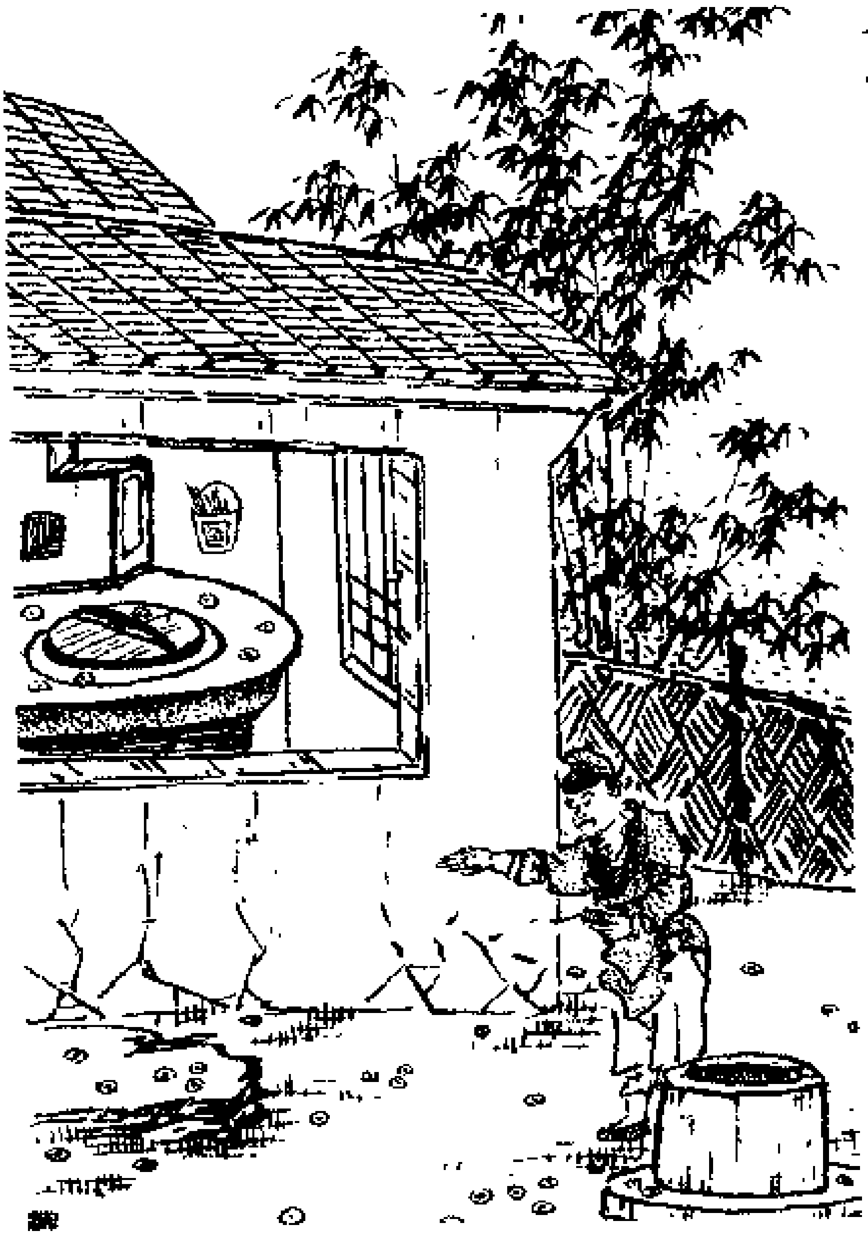
苏秦接着指出：“对韩国和魏国来说，它们害怕秦国的原因是与秦国接壤，秦军一旦压境，不要十天功夫，就面临着存亡的抉择。即使他们战胜了秦国，也得牺牲一半的力量，剩下来的人甚至不够守护边防；假使战败了，跟着就是亡国。所以，韩国和魏国不敢轻易与秦国作战，且很容易就向秦国屈服。但是，秦国攻打齐国，就不那么容易了。它要把韩国和魏国留在背后，越过卫国的险道阳晋和要塞亢父，战车不能齐驶，马队不能并行，那里如有一百人把守，一千人也难以通过。秦军虽想深入也不能不瞻前顾后，因为他还要担心韩国与魏国在背后打它的主意，所以不得不犹豫、迟疑、空作姿态不敢迈步。老实说，秦国是无论如何也损害不了齐国的，这是明摆着的事实。你们不彻底分析和掌握秦国对齐国无可奈何的弱点，竟然要到西方去做它的附庸，完全是齐国大臣在策略上的错误啊！”齐王听到这里，顿时有所醒悟，急着向苏秦请教今后的方针。苏秦果断地说：“你们还没有沦为秦国的附庸，并且有着自己的地位。因此，我建议大王参加六国同盟，互相支持，使秦国根本不敢跨进关东半步。”齐王连连答应。

苏秦最后来到南方的楚国，对于这个在土地数量和实力等方面与秦国并驾齐驱的强国，苏秦采取一种利诱的方式，说服楚威王加入合纵集团。他对楚威王说：“楚国是天下的强国，土地方圆6000多里，军队达到百万，有千辆战车，万匹战马，存粮能够供应10年的需求，真是霸王的资本。秦国最怕的就是楚国，楚国一旦强大，秦国就要被削弱；反之，秦国一旦强

大，楚国就要被削弱。双方势不两立。今天，为大王着想，最好的办法不如加入关东各国的合纵，孤立秦国。我可以动员关东各国诸侯，四季向大王呈献礼物，拥立大王为联盟的领袖。大王可以整军经武，发号施令，强化权力，巩固国家。所以说，大王加入合纵，可以让诸侯们向楚国割地依附；而参加连横，就要向秦国割地称臣。这两条道路相差很大，不知道大王究竟作何选择?”楚威王高兴地同意加入合纵集团。

关东六国联盟建立以后，苏秦担任了合纵集团的主持人，同时接受了六国国相的封号。当他回归北方向赵肃侯汇报的时候，他的车马仪仗和资财，已经可以与王侯相比拟了。

■ 待人处世厚黑之道二十一：落井要下石



——等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。任何时候都要切切牢记：对待敌人不仅不能手下留情，而且还要落井下石。不管他们装出多么友善与可怜的样子，你都不要心慈手软。

在待人处世中，任何时候都要切切记住：对待敌人如果无法加以安抚，就得将他消灭。因为人们时常会为了小小的伤害而寻机报复，如果你能彻底地消灭他们，他们便无力回天了，因此我们必须不给他们留有可以报复我们的余地。在你脚下奄奄一息的毒蛇，它会直立起来以双倍的毒液咬你一口；留在身边的敌人就像半死的毒蛇，你的呵护会令它们恢复元气，时间越久会使毒液越猛烈！

你的敌人每时每刻都在期盼着你厄运临头，他们最高兴的莫过于消灭你。如果你在与他们的争斗过程中，出于仁慈或是希望和解之心而半途缩手，不仅会使你功亏一篑，反而会让你的对手更加坚定，更加愤恨，他们总有一天会报复你。或许目前他们会表现得极为友善，然而这只是因为你打败他们了，他们别无选择，为了等待时机而暂时采取的厚黑招术。

最佳的解决方案就是：不要手下留情，落井要下石，彻底歼灭你的敌人，就像他们对付你的方式一样。你惟一能够期盼从敌人身上得到的和平与安全的途径，就是消灭他们。不让你的敌人有选择余地，消灭他们，他们的一切就成了你的囊中之物。对待敌人就是要完全控制他们，让他们服从你的意志，你可付不起半途而废的代价。

你要明了，有些人是你无法拉拢的，无论如何他们永远是你的敌人，一定会伺机报复，如同黑夜跟随白日而来。等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。有这样一个敌人在你身边，你永远不会安全。《厚黑学》告诉你的就是：千万不要中途罢手。当然这并不是叫你去杀人，而是以厚制厚，以黑制黑，狠狠削弱他的实力直到他不可能东山再起，将他永远逐出你的领域，使其不会对你造成伤害。他们没有恢复的希望，也不能巴结你，更不能再报复你了。

如果你暂时无法将他们驱逐，至少心里也要明白他们总是要阴谋对付你，不管他们装出多么友善的样子，你都不要放在心上。作为一名厚黑高手，千万不可“阴沟里翻船”，上了对手厚黑的当。处于如此险恶的情境里，你惟一的武器就是严加戒备。如果你不能立刻驱逐他们，那么就得做计划寻找最好的时机，采取行动。

◎ 穷寇要追，杀敌必见血

李宗吾在《厚黑经》中说：“厚黑之道，易而难，夫妇之

愚，可以与知焉，及其至也，虽曹刘亦有所不知焉，夫妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽曹刘亦有所不能焉。厚黑之大，曹刘犹有所憾，而况世人乎。"

厚黑教主在这里告诫人们，厚黑学的道理，说起来很容易，谁都可以了解；厚黑学的做法，做起来很简单，也是谁都可以实行的。然而，厚黑学的精深奥妙之处，却不是随随便便就能了解和实行的。也就是说，在待人处世中，欲行厚黑之道的人，绝不可将其视作儿戏，须知人外有人，天外有天。厚黑学不行便罢，如果行施，就必须无所不用其极，必须不择手段，不论何时何地，都不放弃厚黑的基本原则，即使对已经被你打趴下的"穷寇"，也不能心慈手软，杀敌必见血，一定要再加把劲，直到对手永远倒下为至。厚黑无止境，再怎么狠也不过分。

20世纪二三十年代，在旧天津的商埠上，有两家老字号的药店。他们同处一条街上，一个名字叫济世堂，另一个名字叫万寿堂药店。本来他们相互之间井水不犯河水，各做各的买卖，倒也相安无事。谁知到了30年代初，刘可发继承父业，做了万寿堂的老板。他的经商思路和其父亲的大相径庭，他看不惯先父那种保守的经商之道，从价格、品种等方面对济世堂药店展开了全面的攻势，势在一举挤跨"济世堂"，使万寿堂成为独一无二的垄断药店。

生意世家出身的刘老板毕竟身手不俗，凭着自己年轻、敢想敢干，经营上有世家的底功，出手几招，就把"济世堂"搞得非常被动。在"万寿堂"组织的强大攻势下，"济世堂"经营每况愈下，虽然很快就反应了过来，采取了一些补救措施，但已无法挽回败局，终于宣告停业。

刘老板大获全胜，自然趾高气扬，打算大干一场，称雄天津卫。他哪里知道，"济世堂"并未被彻底击败，也没有到非关门不可的地步，凭实力，"济世堂"也完全可以再与"万寿堂"较量一番。但"济世堂"的老板却没有那样做。他不愿

直对“万寿堂”那夺人的锋芒应战，弄个两败俱伤，而是避开“万寿堂”的正面进攻，自己采取以退为进的策略迎接挑战。

既然不能与“万寿堂”同街经营，走远一点总可以吧？不久，“济世堂”在远离“万寿堂”的一条街上重新开张了，但铺面已比原来的门面逊色多了。昔日大药店的气派已荡然无存。消息传到“万寿堂”刘老板的耳朵里，他不禁喜形于色：“济世堂，你已经被我挤垮了，再也别想回到这条街上来与我抗衡、争地盘、抢顾客了。”得意之余的刘老板，心还不够黑，没有进一步施展厚黑杀招，而是放了“济世堂”一马。

过了一些日子，“济世堂”的又一家分号开业了，自然是小铺面，也仍然躲着“万寿堂”。有人把这一消息告诉刘老板：“老板，‘济世堂’又开了一家分号，我看买卖不错，没准是想东山再起，我们不能不防阿！”

此时的刘老板仍然不以为然：“怕什么，那种小药店成不了气候，药店靠的是信誉，大药店才能让顾客放心大胆地买药，我看他们是在一个地方混不下去了，不得已而为之，不用怕。”

往后的很长一段时间内，“济世堂”频频开了几家类似的小药店，而“万寿堂”的生意也差不多，两者相安无事，以前抢夺“地盘”的恩怨，似乎已经过去。不料想，三年之后，“济世堂”突然一招“回马枪”，将平静的水面搅浑。“济世堂”出人意料地宣布，自己将在老店旧址重新开业。此前，他们已暗暗从买主手中买回了店址的产权。

经过一番维修、装饰，“济世堂”在鞭炮声中重新杀回了“万寿堂”的旁边。“万寿堂”的刘老板听到这一消息，惊骇不已，他没想到被自己已经打趴下的“济世堂”还会卷土重来，给自己造成了放虎归山之患。刘老板想重新组织力量，再像三年前那样发动一次商战，趁“济世堂”立足未稳，把它再一次赶出去。可他很快便发现，这已是不可能了。到这时他

才真正了解到“济世堂”在三年中，已经开发了一批分号，形成了一个完整的体系，而在其内部采取统一的经营方针，集中进货，分散经营销售，自然销量大得多。同时，令刘老板吃惊的是，在自己的周围，早已布满了“济世堂”的分号，“万寿堂”已在“济世堂”的层层包围之中。

自从“济世堂”总店恢复之后，买卖热闹非凡，十分红火，顾客络绎不绝，接踵而至，再加上分号的销售，每年盈利不少。而“万寿堂”的生意较以前清淡了许多，自有门前冷落车马稀之感。

上述例子不难看出，当初，万寿药店的刘老板，心黑脸厚，在各方面针对自己的多年伙伴“济世堂”展开进攻，使“济世堂”处于劣势之下，似“穷寇”已逃，然而在对手被打倒之后却心慈面软，没有紧紧地跟踪追击，痛下杀手，而且对于得到的一些消息，自己也没能正确分析出“济世堂”新的经营方针，而最终导致自己失利。

在战场上，兵家们运用“穷寇勿追”的策略，有时意在假释敌人一条生路，使对手不再抱定决一死战的决心，而使其抱侥幸的心理逃跑，期望不战而求生。其斗志殆尽，造成对我方有利之战机。在待人处世中，当你与对手的相互利益发生直接冲突时，必须千方百计地用厚黑术战胜对方，迫使对手永远放弃竞争。

待人处世厚黑之道告诉你：对于已经被“赶走”的竞争对手，并不是放任不管，也不是放虎归山，而应该紧紧地尾随其后，稍松一些，不过分紧逼罢了。而不紧逼的目的是为了“累其气力，消其斗志”，进而减退其势，达到最后消灭的目的。如果你对已经被“赶走”的竞争对手不能跟随其后，就等于放虎归山，后果将不堪设想，往往等对手喘过气之后还会反咬一口，而这反咬的一口，很可能就是致命伤。

◎ 不吃掉上司难以成大器

在待人处世中，下属要想求得发展，必须时时抱上司的大腿，至于拍马屁更是不可少。但是，行厚黑者，千万要记住，在抱粗腿、拍马屁的时候，可别假戏真做，弄成了对上司的偶像崇拜，那就大错特错了。

李宗吾在《厚黑丛话》中说："古今够得上称孔子之徒者，孟子一人而已，孔子曰：'我战则克'，孟子则曰：'善战者服上刑。'依孟子的说法，孔子是该处以极刑的。孟子曰：'仲尼之徒，无道桓公之事者。'又把管仲说得极不堪，曰：'功烈如彼其卑也。'而《论语》上明载，孔子曰：'齐桓公正而不谲。'又曰：'桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。如其仁，如其仁。'又曰：'管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民至于今受其赐。微管仲，吾其被发左衽矣。'孟子的话，岂不显与孔子冲突吗？孔子修《春秋》，以尊周为主，称周王曰'天王'。孟子游说诸侯，一则曰：'地方百里而可以王。'再则曰：'大国五年，小国七年，必为政于天下'，未知置周王于何地，岂非孔教叛徒？而其自称，则曰：'乃所愿则学孔子也。'孟子对于孔子，是脱了奴性的，故可称之曰孔子之徒。汉宋诸儒，皆孔子之奴也。"

按照李宗吾的观点，孟子就是因为超越了孔子而有成的。所以，行厚黑者，当面对自己的上司时，也应该有取而代之的野心，才能有所成。那么，如何取代上司呢？就是要抱持树倒猢狲散、见风转舵的心理，即使面对过去曾经有恩于自己的上司，在他倒霉时除了不能跟着跳火坑外，还要黑起心来"墙倒众人推"，与别人一起助强欺弱、痛打落水狗。

因此，在待人处世中，既然要行厚黑就必须做个大厚黑，做个彻底的厚黑者。李宗吾认为：真正的大厚黑是前无古人后无来者的，是"天上地下唯我独尊"的，怎么可以在"偶像"

之前甘心做个摇头摆尾的奴才呢？

在取代上司的厚黑全程中，不好的上司还是好的上司，都可以成为我们的“肉”，我们的“血”，使我们成长壮大起来。换句话说，都可以被我们所取代。

在与上司相处中，并不是只有好的上司，才能使你进步。好的上司，如同是良师益友，这实在很重要。可惜现实社会中不可能都是良师益友，难免会有一些恶友。如果你在与恶友交往的过程中，能够确保自己不被感染，那就尽可跟他交往。因为你有制服恶友的能力，跟他交往后，你起码可以了解恶的一面，将来才不会受骗。

坏的上司跟恶友一样，虽然你觉得特别讨厌，但你又避不开他，如果你具有不被坏上司踩倒的能力，相反的又具有踩倒对方的本事，对方一定会低头认输，并在你的面前服服帖帖。当然，在与坏上司打交道中，为了不给对方有发挥坏的一面的机会，你的“坏”应该比他的“恶”更强才行。

待人处世厚黑之道认为：不论你的上司是好还是坏，你都必须能够超过他，取代他。就像孩子必须将父亲所拥有的一切优点完全吸收，即使一滴水都不放过的孩子，才能够真正有能力向父母报恩。若只依靠父亲，能力无法超越父亲，这种孩子只是徒然增加他更多的心理负担。

在摔跤的世界，也有所谓的“报恩”。即借用师父的胸脯，拼命击打作练习的师弟，到了比赛场上，能够将对方击倒，就是对师父最好的“报恩”。借着父亲胸脯而长大的孩子，长大后可以真正压倒父亲，这个孩子才是真正的在“报恩”。同样的道理，因为上司而进步的你，一旦压倒了上司，也才是真正的报答上司的恩惠。

古时候修炼武功的弟子，住在师傅家里，也要做与武功完全无关的清扫工作，再经过苦心惨淡的锻炼，拿起竹刀或木刀，接受师父彻底的训练，这样才能慢慢地进步，学到种种武功。等功夫学成，师父会说：“我已经没有什么可以再教给你

了，今后你到全国各地到江湖上去历练，与名人比赛，多学习一些其他门派的奥妙武功。”于是，弟子就出外旅行，此时的弟子，等于已经吃掉了师父，因为他已学会了师父所有的武功了。

此时，师父或父亲，以及上司，都会对这位弟子、孩子或部下说：“这样我就放心了，我再也没有东西可教你了。”他们反而会因为被对方吃掉而放心和高兴。

“青出于蓝而胜于蓝”，一个人要想长得健壮，就应把自己所接触到的一切人物之优点吸收，甚至将他吸净更好。在此过程中，上司会说“好！看你要怎样吃就尽量吃吧！我是不会轻易被你吃光的，并且你也无法吃光。我为了积蓄这么多工夫、经历，曾花费了好几十年的时间，难道你只花几年，就能把我全部吸光吗？来吧！不必客气！”能够这样挺起胸膛来挑战的上司就是伟大的上司，也是很难得的上司，你必须要发挥全力与之对抗下去。

不肯努力，也不愿意用功，更不多方考虑工作的方法，只是一味的批评上司不好，再加上自己本身实力又不充足，根本就甭想超越上司。你既不能吃掉他，又不能吸尽他，总有一天反会被他压倒。此时，你就步入了落伍者的行列，终会被淘汰。

将上司所拥有的一切优点、特长，以及工作上的技能，完全接收过来，每天下工夫去研究，如此持续数年，上司就会觉得没什么可教你了，并委托你来接他的权杖。此刻，你才算是真正地吃掉了上司。

总之，在待人处世中，为了使自己早独立，成为真正的实业家，首先应把上司吃掉、吸尽，使自己营养充足。如果你遇到了很伟大的上司，你甚至可以垂涎的说：“这个人吃起来味道可能不错！”因为他可能使你更伟大。

◎ 使对手有理没处说

“厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。若仅学得一两手，甚或拳师的门也未拜过，一两手都未学，远远望见有人在习拳术，自己就出手伸脚打人，焉得不为人痛打？”

掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究也只能是一口废井。行使厚黑，在未能纯熟之前，不管你行使了多久，终究很难达到自己的目的。虽然说学习犹如逆水行舟，不进则退，然而凡事学艺不精大不了也只是学艺不精而已，唯独厚黑学不同，它犹如走钢丝之人，稍有不慎，就有可能被摔得粉身碎骨。

那么，当你已经习成很高深的厚黑大法，并且以厚黑之术将竞争对手打趴下之后，又该如果保住自己所取得的战果呢？

厚黑教主李宗吾说：“五谷者，种之美者也，苟为不熟，不如荑稗；夫厚黑亦在乎熟之而矣。”也就是说，既然要厚黑就一定要彻彻底底。具体来说，就是当你将竞争对手打趴下，自己春风得意的时候，一定要防止对手东山再起，反咬一口。最好的办法就是要心狠手辣，落井下石，使对手有理没处说，根本没有反手的机会。

第一，在空间上隔绝对手与上司之间的联系，使他们无法见面，根本没有机会为自己申辩。

汉元帝懦弱无能，宠信宦官石显，一切唯石显是听。朝中有个郎官，名京房，字君明，东郡顿丘人。他精通易学，擅长以自然灾变附会人事兴衰。鉴于石显专权，吏治腐败，京房制订了一套考课吏法，以约束各级官吏。元帝对这套方法很欣赏，下令群臣与京房讨论施行办法。但朝廷内外多是石显羽翼下的贪官污吏，考核吏法，就是要惩治和约束这些人，他们怎能同意推行呢？京房心里明白，不除掉石显，腐败的吏治不能

改变。于是他借一次元帝宴见的机会，向元帝一连提出七个问题，历举史实，提醒元帝认清石显的面目，除掉身边的奸贼。可事与愿违，语重心长的劝谏并没有使元帝醒悟，丝毫没有动摇元帝对石显的信任。

既然考核吏法不能普遍推行，元帝就令京房推荐熟知此法的弟子作试点。京房推荐了中郎任良、姚平二人去任刺史，自己要求留在朝中坐镇，代为奏事，以防石显从中作梗。石显早就把京房视为眼中钉，正寻找机会将他赶出朝廷。于是，趁机提出让京房作郡守，以便推行考核吏法。元帝不知石显用心，任京房为魏郡太守，在那里试行考核吏法。郡守的官阶虽然高于刺史，但没有回朝奏事的权利，还要接受刺史监察。京房请魏郡太守不隶属刺史监察之下和回京奏事的特权，元帝应允。京房还是不放心，在赴任途中三上密章，提醒元帝辨明忠奸，揭露石显等人阴谋诡计，又一再请求回朝奏事。元帝还是听不进京房的苦心忠谏。一个多月后，石显诬告京房与其岳父张博通谋，诽谤朝政，归恶天子，并牵连诸侯王，京房无罪而被下狱处死。

第二，切断竞争对手与上司之间的通信联系，阻塞其言路，使其有理无处诉，有冤无处申。

京房死后，朝中能与石显抗衡的唯有前御史大夫陈万年之子陈咸。此时陈咸为御史中丞，总领州郡奏事，负责考核诸州官吏。他既是监察官，又是执法官，可谓大权在握。况且陈咸正年轻气盛，无所畏惧，才能超群，刚正不阿，曾多次上书揭露石显奸恶行为，石显及其党羽皆对他恨之入骨。在石显指使下，群奸到处寻找陈咸过失，要乘机除掉他。

陈咸有一好友朱云，是当世经学名流。有一次，石显同党少府五鹿充宗设坛讲《易》，仗着元帝的宠幸和尊显的地位，没有人敢与他抗衡。有人推荐朱云。朱云因此出名，被元帝召见，拜为博士，不久出任杜陵令，后又调任槐里令。他看到朝中石显专权，陈咸势孤，丞相韦玄成阿谀逢迎，但求自保。朱

云便上书弹劾韦玄成懦怯无能，不胜任丞相之职。石显将此事告知韦玄成，从此韦与朱结下仇根。后来官吏考察朱云时，有人告发他讥讽官吏，妄杀无辜。元帝询问丞相，韦玄成当即说朱云为政暴虐，毫无治绩。此时陈咸恰好在旁，便密告朱云，并代替他写好奏章，让朱云上书申诉，请求呈交御史中丞查办。

然而，石显及其党羽早已控制中书机构，朱云奏章被仇家看见并将其交给石显。石显批交丞相查办。丞相管辖的官吏定朱云杀人罪，并派官缉捕。陈咸闻知，又密告朱云。朱云逃到京师陈咸家中，与之商议脱险之计。石显密探查知，马上报告丞相。韦玄成便以执法犯法等罪名上奏元帝，终将陈、朱二人拘捕下狱，判处服苦役修城墙的刑罚，除掉了两个心腹大患。

■ 待人处世厚黑之道二十二：丢掉妇人心

『妇人之仁』有时会成为一个人很大的负担，甚至是致命伤！因为你的『妇人之仁』会成为你的弱点。因此，一定要把自己的脸皮磨厚，将『妇人心』换上一颗凶巴巴的『黑心』。

妇女的特点之一是心地善良，特别容易感动，意志往往受情绪的影响而动摇，这种特点在有孩子的妇女身上尤其明显，因为她们全身的血液流着一种母性的爱，当孩子犯错误流眼泪时，妇女都会抱着他，原谅他。这种爱有时显得极没有原则，很不理性，甚至完全没有是非！古人便将具有这种特性的爱统称之为“妇人之仁”！虽然“妇人之仁”有时可以发挥很大的感化力量，但《厚黑学》却认为：在待人处世中，“妇人之仁”有时会成为一个人很大的负担，甚至是致命伤！

有这样一则寓言：一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊来吃，牧羊人的猎犬追了过来。这只猎犬非常高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上流着眼泪哀求，发誓再也不

会来打这些羊的主意。猎狗听了它的这些话语，看了它的眼泪，非常感动与不忍，便放了这匹狼，想不到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住了猎犬的脖子，幸亏主人及时赶来，才救了猎犬一命，但猎犬也流了很多血，它伤心地说："我原不应该被狼的话感动的！"

猎犬因为"妇人之仁"而差点丢了小命，假如一个人在待人处世中有"妇人之仁"时，也很容易给自己带来危险。比如面对不怀好意的借债者，由于你的"妇人心"而在他的哀求之后借给他钱，结果却一毛钱也要不回来；一个人的恶行因为你的"妇人之仁"而获得了宽容。也有时你的"妇人之仁"不但没有感化他，反而让他重新有机会犯下恶行，对别人造成伤害。此外，你的"妇人之仁"会成为你的弱点，成为人人想利用的目标，在眼泪、温情、请求、孩子似的无辜与可怜之下，你将成为最大的受害者！因此，厚黑大师提醒你：一定要把自己的脸皮磨厚，将"妇人心"换上一颗凶巴巴的"黑心"。

◎ 脸皮越厚，成就越大

中国人最讲究"脸皮"，似乎干什么事都特别在意面子，有时脸皮似乎比命还要紧。许多含辛茹苦将儿子培育成人的父母，看到儿子能够"光宗耀祖"，即使自己吃糠咽菜心里也是美得了不得的，因为儿子给他们在乡亲面前挣得了脸皮——面子。这种对脸皮的观念，其实就是指别人如何看待你，怎样对待你。说穿了，特别在意脸皮的人并不是为自己活着，而是在为他人而活着。

西方人认为，皮肤厚、对别人的责难和非议无动于衷者为最佳之人。这种思想近乎厚脸皮这一观念：一种保护自己的自尊心免受别人恶言恶语伤害的盾牌。

《厚黑学》认为：在待人处世中，一个人不理睬他人的风

言冷语，善于运用厚脸皮来保护自己，可以塑造正面的自我形象。因为脸皮薄的人，在试图实现任何目标过程中，总是对自己实现目标的能力、动机，或者如愿以偿时所得到好处的价值心存疑虑。而且人们也常常觉得有必要首先提高自己的水平，只有当我们的能力更强之后，才能圆自己的美梦。

脸皮厚者能够把自我怀疑撇在一边，拒绝接受任何人试图强加于他头上的“紧箍咒”。更重要的是，他不接受人们惯常强加在自己头上的“紧箍咒”，不怀疑自己的能力和价值。在他的眼里，只有自己才是尽善尽美的人，所以他们往往更容易步入成功人士的行列。

人世间有一种脸皮厚的人由于极其自信而把信心灌输于他人，对于他们来说，从来就没有什么不好意思这个概念，他们干什么事都是按照自己的意愿放手大干，并且获得成功。

当然，一位脸皮厚者不见得非要独断专行，或者咄咄逼人。他也许是卑躬屈膝，唯唯诺诺，你打他的左脸还会把右脸给你打的人。厚脸皮是一种随机应变，善于处事，且能置他人的所想所思于不顾的能力。

中国古代有一则关于韩信年轻时的佳话。韩信是一位家喻户晓、妇幼皆知的人，有一天，他在自家居住的城镇街道上行走，被几个地痞无赖拦住。这几个人要与他决一死战。韩信婉拒挑战，谁知他们硬缠着不让他离去，执意要他要么厮杀，要么就像狗一样从领头人的胯下钻过去。结果，韩信选择了钻裤裆，放弃了决战，尽管对于一般人来说，这是一种难以言表的耻辱。

关于韩信蒙受凌辱、胆小如鼠的流言不胫而走，迅速传遍全城。在大庭广众面前，他遭人耻笑，可是他一次也未向任何人提及个中原委，也没解释自己表面看来丧失骨气行为的理由。在日后的人生旅途中，他展示了自己的才华，成为中国历史上赫赫有名的战将。对于他来说，那几个目不识丁的痞子毫无威胁可言，他们压根儿就不是他的对手。他心中明白自己是

个天不怕地不怕的战将，毫不在乎别人对他怎么想。韩信的厚脸皮在于表面上他是一个温顺胆小之人，这是为了使自己勿杀那两个微不足道的恶棍而给自己惹来麻烦。

虽然说韩信的脸皮已经够厚的了，但他还不算顶尖高手。在刘邦与项羽争战相持不下之时，本来可以乘机三分天下的韩信，却为了报答刘邦的“知遇之恩”，毅然率兵打败项羽，成就了刘邦的帝业。反而为自己埋下了“狡兔死，走狗烹”的下场。

按照厚黑教主李宗吾的说法，刘邦的脸皮可说是厚到了极点，这正是他能够战胜势力强大的项羽、由一介布衣登上皇位的原因所在。刘邦与项羽之间的厮杀。起初，项羽拥有最精良的军队，占据各方面优势。在历时五年的征战中，项羽打了无数场战斗，只输了一场。可是，就这一场失利，使他最终将胜利送给了一个人，此人除了脸皮比他厚之外，其他各方面都不如他。

在早先多次征战胜利中，有一次项羽几乎生擒了刘邦，皇位已经眼看落入了项羽的掌心儿，谁知他竟然让它溜掉了。由于他害怕杀刘邦落下“不义”之名，不仅没有处死这位与自己争天下的敌人，反而赐封他汉王。可以说项羽的“面子”给刘邦提供了重整兵力，东山再起，征服项羽的机会。

表面上看来，项羽的宽恕也许似乎是一种高尚的举动。可是，真正的高尚之举应该驱使项羽一旦有机会，就致刘邦于死地。假如他这样做了，他自己就会一统天下。此外，项羽遭受惟一一次失败之后，正是觉得“无颜见江东父老”的面子，阻止了他返回故乡重整旗鼓，自刎身亡。

刘邦的三军统帅韩信形容项羽的弱点时说，他具有妇人之仁，匹夫之勇。战场上项羽毫不留情地杀人，坑杀数十万降兵，可是当他面对被自己打败的敌人的时候，却抛弃了自己的目标，竟然拉不下杀人的脸皮。

在分析项羽这位力能拔山的盖世英雄为什么失败时，厚黑

教主李宗吾说："韩信所说'妇人之仁，匹夫之勇'两句话包括尽了。'妇人之仁'，是心有所不忍，其病根在心子不黑；'匹夫之勇'，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽和刘邦同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，'太祖高皇帝'的招牌，立刻可以挂出。他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知'鹿死谁手'。他偏偏说：'籍与江东子弟八千人渡江而西，今无一人还，纵江东父兄怜而王我，我何面目见之？纵彼不言，籍独不愧于心乎？'这些话，真是大错特错。他一则曰'无面目见人'，再则曰'有愧于心'，究竟敌人的'脸'，是如何做起的，敌人的'心'是如何生起的？也不略加考察，反说：'此天亡我，非战之罪。'恐怕上天不能任咎。"

刘邦虽然不具备项羽的武功造诣，但是他也未受到如项羽那样任何自尊心的妨害。在他们发生冲突的年月里，刘邦一次又一次地败在项羽的手下，可是他从不为自己重返家乡征兵募马而感到耻辱。他的脸皮比项羽要厚得多。他可以干任何实现自己的雄心壮志所需要的事情，毫不顾忌给别人造成的损失。据《史记》记载，项羽谓汉王曰："天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。"汉王笑谢曰："吾宁斗智不斗力。"刘邦的厚从他为躲避项羽的追杀，而将亲生儿女推到车下，即可见一斑。面对刘邦这个超级厚黑之士，实在无能为力的项羽，感到胜利在最后一场战斗中悄悄失去的时候，他下令将成为他阶下囚多年的刘邦的父亲押上来，绑在一锅烧得滚开的油锅前面。刘邦被喝令撤回自己所有的将士，否则他将眼睁睁地瞅着自己的父亲被油锅活活地煮死。刘邦扬鞭催马来到阵前，大声喊道："项将军，我们曾经是歃血为盟的把兄弟。我的父亲也是你的父亲。倘若你要煮我们的父亲，请给我留一杯肉汤。"

哇！世上还有如此脸皮厚之人吗？这样厚脸皮的人如果不

成功，岂不是太对不起厚黑教主的一番苦心栽培了吗？

◎ 厚脸相斗，以黑制黑

老子在《道德经》中说："曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑……古之所谓曲则全者，岂虚言哉？诚全而归之。"受得住委曲，方能保全自己；经得起冤屈，事理才能得到伸直，低洼反能盈满，凋敝反得新生，少取反而多得，贪多反而痴迷。宋代苏询则进一步强调说："一忍可以制百辱，一静可以制百动。"

纵观古今，不难发现，在待人处世中，那些能够在危难中保全自己的厚黑之士，全都懂得这个道理。以退为进，以忍为攻，固然是待人处世中的最妙法则，但当你的对手是厚黑人士时，即使正人君子也只好以厚对厚，以黑制黑，换句话说，就是对方厚你要比他还要厚，对方黑你要比他更要黑！

战国时有一位忍辱负重、奋斗不息，以厚对厚，以黑制黑的杰出军事家，他一生坎坷不平，甚至连真实姓名都没留下，只因其曾遭陷害受过膑刑（砍掉两块膝盖骨的刑罚），故史书上称他为孙膑。据说孙膑是大军事家孙武子的后代子孙。

孙膑少年时便下定决心学习兵法，准备做出一番大事业。成年后，他出外游学，到深山里拜精通兵法和纵横捭阖之术的隐士鬼谷子先生为师，勤奋地学习兵法阵势。鬼谷子把《孙子兵法》传授给孙膑，而没有传给孙膑同学庞涓。不到三天孙膑便能背诵如流，并且根据自己的理解阐述了许多精辟独到的见解。鬼谷子为他奇异的军事才能而兴奋地说："这一下，大军事家孙武子后继有人了！"

庞涓，魏国人，此人可说是厚黑大家，李宗吾在《厚黑学》中说曹操心黑，实际上庞涓之心黑一点也不亚于曹操。他对孙膑的才能十分嫉妒，更想得到《孙子兵法》这部军事奇书，但表面上却装作和孙膑很要好，并且相约以后一旦得

志，彼此互不相忘。后来，庞涓先行下山。庞涓回到魏国不久，便得到魏王的重用，被拜为元帅。庞涓带领魏国军队先后打败卫国、宋国等小国，并且打败强大的齐国，名声大振。魏惠王非常高兴，请庞涓同食可口的蒸羊，说："寡人得庞元帅，尤如周文王得姜太公。"

志得意满的庞涓心里暗想："天下只有孙膑是我的敌手，有孙膑在，自己怎么能够无敌于天下呢？"于是，为了让忠厚的孙膑为己所用，庞涓特意派人带着黄金和亲笔信邀孙膑下山共同辅佐魏王。孙膑到来之后，他先是虚情假意地热烈欢迎，可当魏王要重用孙膑时，庞涓却暗中耍手腕让魏王封孙膑为没有实权的客卿。善良忠厚的孙膑自然对不忘旧日同窗之情的庞涓感激万分。然而半年之后，庞涓却玩弄阴谋手段，捏造罪名，诬陷孙膑私通齐国，对他施以膑刑，脸上也刺上字，目的在于从精神上消蚀孙膑的意志。

对庞涓所做的一切，孙膑起初毫不知情，后来当他知道使自己成为一个不能行走的废人的元凶就是自己的师兄弟庞涓时，下定决心要报仇雪恨。如何摆脱智谋奇高、脸厚心黑的庞涓，实在让孙膑犯难。经过慎重考虑，孙膑决定以厚对厚，以黑制黑。具体说来，就是先装疯骗过庞涓，设法逃往别国，然后再报仇。当天晚上，孙膑就装成得了疯魔病的样子，一会儿嚎啕大哭，一会儿嘻皮笑脸，做出各种傻相，或唾沫横流，或颠三倒四，又把抄写的《孙子兵法》竹简翻出来烧掉。然而，庞涓毕竟非等闲之辈，要想骗过谈何容易！刚开始，庞涓无论如何也不相信孙膑真疯，为了看看孙膑真疯还是假疯，他让人把孙膑拖进猪圈。孙膑躺在猪圈的烂泥中，弄得满身污秽不堪。看着孙膑在猪圈里爬行，毫不在意的样子，庞涓又让士兵送上酒食给孙膑吃，并欺骗说："吃吧，相国不知道。"孙膑怒目而视，骂不绝口，说："你们想毒死我吗？"随手把酒食倒在地上。庞涓又让士兵给孙膑送去干粪便和泥块，孙膑反倒当成好东西吃得津津有味。

即使这样，庞涓仍不相信孙膑真疯，故意放孙膑出去，然后暗中派人监视。满脸污垢，一身脏兮兮、臭哄哄的孙膑在大街上伸手向路人乞讨，东游西逛，与真疯子毫无二致。庞涓盯了好几天，没有发现丝毫可疑之处，便相信孙膑是真疯了，疑心稍有解除。就这样，孙膑终于以超常的厚，骗过了厚黑高手庞涓。这里，庞涓的一念之差，便给自己留下了后来的杀身大祸。假如当时庞涓管他孙膑真疯还是假疯，将其宰掉了事，哪里还会有后来的麻烦？可见，庞涓的“心子之黑”还不到家。

不久，齐国使者来到魏国，暗中探访孙膑把他藏人车中带回齐国。在一次王公贵族的赛马活动中，大将田忌将足智多谋的孙膑推荐给齐威王。在齐威王面前，孙膑畅谈兵法，尽叙平生所学，受到齐威王的赏识，被任命为齐国军师。从此，孙膑开始在战国风云齐聚的军事舞台上大显身手。此时的孙膑，在等待着机会，准备以黑制黑，将庞涓这个黑心小人制于死地。

公元前354年，魏国派庞涓率大军围攻赵国都城邯郸，企图一举消灭赵国。孙膑与田忌商量，提出“围魏救赵”的作战方针。不但解了邯郸危急，并且在次年的桂陵之战中以逸待劳，大破魏军。此战，魏军几乎全军覆灭，庞涓仅率少数兵士仓皇逃脱。

桂陵之战后十三年，魏王又派庞涓率兵攻韩。齐王答应救援，派田忌为大将，孙膑为军师，攻魏救韩。孙膑冷静分析了敌我双方的具体情况，根据魏军悍勇轻敌和急于求战的心理，提出退兵减灶的作战方针，忍一忍魏军狂妄之气，诱敌深人。而后齐军故意作出怯战的样子，减少锅灶表示齐军已大多逃亡，以此来麻痹敌人。魏军果然中计，穷追猛赶，齐军却一味退却，最后在山高路窄，树多林密的马陵道设下埋伏。同时，孙膑还命人把路旁一棵大树的树皮刮去并写上“庞涓死于此树之下”八个大字，并吩咐士兵说：“夜里发现红光，就一齐放箭！”

天黑之后，庞涓率兵马不停蹄地追到马陵道。但见路上横

七竖八地扔着许多木头，便命士兵下马下车，准备开路追击，却忽然看见路边的白色树干上隐隐约约有几个大字。庞涓疑心特重，便命人点火观看，但没等看完就连叫不好。但为时已晚，齐军乱箭齐发，魏军顿时大乱，四面被围。箭如雨下，既无法抵抗，又无路可逃。庞涓自己也身负重伤，眼见败局已定，绝无挽回的余地，只好垂头丧气地拔剑自刎，齐军大获全胜。这就是历史上著名的马陵之战，而孙膑则从此名扬天下。

孙膑的确是位杰出的军事家，同时也是一个深知忍字秘诀的厚黑顶尖高手。面对命运的不公，面对“朋友”的诬陷，他不仅隐忍不发，潜心等待时机的到来，而且还能够以厚对厚，以黑制黑，摆脱困境，制对手于死地。这不但需要一份惊人的耐力，同时更需要有一种过人的厚黑功夫。

◎ 脸皮磨厚，让别人替自己背黑锅

在待人处世中，对于一些明显的要得罪人或必将遭人骂的事，厚黑教主李宗吾认为：千万不要赤膊上阵，把自己放在风口浪尖上，而是假手他人借助外力，或立牌坊以避恶名，或名正言顺欺世盗名。总之，让别人在前面冲锋陷阵挡枪子，等冲在前面的人死的差不多，精神气儿十足的你，轻松自得地把功劳抢到自己手里，何乐而不为呢？至于别人会怎么说怎么想，管他干啥！只要把脸皮磨得厚厚的，反正基本的原则就是让别人替你背黑锅。

东汉大将军梁冀是东汉所有掌权者中最恶毒、最张狂、控制朝廷时间最久的一位。《后汉书》中概括梁冀“在位二十余年，穷极满盛，威行内外，百僚侧目，莫敢违命，天子恭己而不得亲豫。”即是说，梁冀在朝中掌实权长达20余年，无所不用其极。欲壑填满，狂妄横行于朝廷内外，百官只能用眼色表示畏惧和不满，但谁也不敢违抗梁冀的命令，就连皇帝也只能恭敬束手，政事不得亲自决定。

那么，作为东汉很有名的忠臣、梁冀的父亲梁商在临终之前，为什么会把大将军之职交给了并无德才，而且从小就为所欲为的儿子梁冀呢？像梁商这样小心谨慎对朝廷忠心耿耿的人，为什么会犯这么大的错误呢？是他来不及做出安排吗？原来是梁冀的脸皮实在太厚，心肠黑的过人，竟然瞒过了向来经验丰富的老父亲。梁冀在很长的时间里，为了蒙骗父亲，耍了许多手段，用谎言和假象掩盖了自己的劣迹。

青年时期的梁冀受到父亲的庇护，仕途一直十分顺当。他由黄门侍郎开始，先后做到侍中、虎贲中郎将、越骑步兵校尉、执金吾将军。永和元年（公元136年），又出任河南府尹。这期间梁商已拜为大将军，父与女在内，子在外，梁氏一门，声威赫赫，炙手可热。然而，梁冀与父亲的为人正好相反，不仅行事无法无天，而且还非常贪婪，他用卑鄙的手段塞人之口，因此他所做的许多害人勾当，梁商都不知道。梁商有一好友，名叫吕放，时任洛阳令，曾多次向梁商说起梁冀的过错，梁商为此责问梁冀，梁冀矢口否认，并派人将吕放刺死，许多人都明白吕放的死因，只是瞒着梁商一人。梁冀为了骗过父亲，决定嫁祸于人。他声言吕放被仇人所杀，向朝廷请求，由吕放的弟弟吕禹接任洛阳令，以表示对殉难大臣的优恤，然后授意吕禹捕杀凶手。吕禹对梁冀感恩不尽，毫不怀疑梁冀的用心，加上为兄报仇心切，结果使与吕放有仇怨的人及其宗族、亲朋一百多无辜者惨遭屠戮。

梁商还以为儿子秉直无私，以德报怨、提携吕禹，一心为吕放雪冤，此后即使有人委婉透露一点儿梁冀的恶行，他也绝不相信了。史书中说梁商“性慎弱无威断”，以他的性格，溺爱偏信在所难免。梁冀正是看准了父亲的弱点，肆意为非做歹，事后巧加掩饰，以致越来越无所忌惮。梁冀凭着家族的声望和他本人的阴险，爬上了公卿的显位。梁商刚死，“未及安葬，顺帝乃拜冀为大将军”，其弟侍中梁不疑接替了河南府尹的职务。虽然说山回路转，但梁氏一门却威风依旧。尽管背后

戳梁冀脊梁骨的人的确不少，但梁冀却靠自己的厚脸和黑心，把大权紧紧地掌握在自己手里，将皇帝玩弄于股掌之间，活得相当滋润。

◎ 不可心慈手软

俗话说："覆巢之下，没有完卵"。所以，为了自己能够生存壮大，就必须设法先维持所处团体和环境的生存壮大。

然而，社会是现实的，竞争更是残酷的，对自己的对手心慈手软，下不了手，就是对自己的残忍；对团体所面对的竞争对手慈悲，就是对自己团体的残忍。因此，李宗吾认为：《厚黑学》中的厚字是对内而言的，愈厚愈好，而黑字则是对外的，愈黑愈佳。

"我发明厚黑学，一般人未免拿来用反了，对列强用厚字，摇尾乞怜，无所不用其极，对国人用黑字，排挤倾轧，无所不用其极，以致把中国闹得这样糟。我主张翻过来用，对国人用厚字，事事让步，任何气都受，任何旧账都不算，对列强用黑字，一点气都不受，一切旧账，非算清不可。"

齐桓公死后，宋襄公自视爵高位显，便想取代齐桓公的霸主地位，趁齐国内乱，他帮助太子昭当上了齐国的国君。这一下他自认为宋国真的强大得不得了了，竟不自量力地摆起了霸主的架子。然而，在那一切凭实力说话的时代，众诸侯哪里可能买他的账。

宋襄公见诸侯不买自己这个"霸主"的账，便想借助楚齐的威力压服众诸侯，然后再借诸侯之力压强楚。宋襄公派人重贿楚国，约定次年春会盟于位于齐国的盂上之地，齐孝公因为是靠宋襄公的帮助上台的，只好答应按时到会。

会盟期到，宋襄公的弟弟目夷建议宋襄公带些军队前往，不要对强楚掉以轻心。宋襄公为了表示自己很讲"信义"，不仅不听目夷的话，他怕目夷在他走后暗地派兵前往护驾，便带

着目夷一同赴会。令宋襄公万万想不到的是，早就有图霸之心的楚国竟然兵围盟坛，俘虏了宋襄公，并且挟宋襄公向宋国攻来。

好在目夷已趁乱从盂上之地逃回宋国，并且抓紧进行了布置，睢阳城已作好了抗楚的准备。当楚军大兵压境之时，目夷继任宋国国君，本来视宋襄公为奇货、一心想拿宋襄公要挟宋国的楚王大为光火，下令攻城，结果连攻了三天，也没攻下来，楚王无奈，只好撤兵放人，宋国免除了灭国之危。

按说，由于宋襄公的愚蠢，宋国差点被毁，特别是当宋襄公身陷囹圄、国势危难之时，目夷毅然挑起捍国卫土的重任，就任国君之位，以他出色的才智和勇敢，粉碎了楚国吞并宋国的阴谋，就应该心安理得地把这个国君当下去，可才智出众的目夷脸不厚心不黑，当听说宋襄公被释放后，马上派人把宋襄公接回宋国，仍旧让宋襄公当宋国的国君，自己重居臣位。

从《厚黑学》的角度来看，目夷的这种做法并不可取，因为目夷当国君对宋国来说，比宋襄公要有利得多，可他竟然为了自己的“名声”和面子，而不顾国家之利，让一个满口空讲“仁义道德”的家伙，执掌国家大权，从而埋下了大败的隐患。

盂地之盟，宋襄公因固执地要对强楚大行仁义，而被楚王嘲笑戏弄了一把，险些国破身亡，按理说此后他应该学得乖一点了，可他依然坚持在不该讲仁义的地方大讲仁义，结果吃了更大的亏。

公元前638年3月，郑文公朝楚。就是这个郑文公，当初会盟时首先倡议尊楚王为盟主，现在又带头把楚王当盟主来朝拜了，使仍在做着霸主迷梦的宋襄公无法忍受，于是便不顾双方的实际情况，贸然兴兵伐郑。宋军攻郑，楚国岂能袖手旁观？楚王派成得臣为大将、斗勃为副将向宋国杀去。

宋襄公与司马子鱼紧急研究对策，司马子鱼问宋襄公靠什么取胜，宋襄公回答说：“宋国虽然兵甲不足，但仁义有余。

从前武王只有三千猛士，却战胜了殷纣王的上万军队，靠的完全是仁义。”

于是，宋襄公在战书的末尾批上十一月初一，双方在泓阳交战。又命令制做一面大旗插在大车上，旗上写着“仁义”二个大字。司马子鱼暗暗叫苦不迭，私下里对乐仆伊说：“战争本来就是谋略运用与斯杀，如今却说仁义、我不知道我们国君的仁义在什么地方啊？上天夺去了国君的灵魂，我认为已经很危险了！我们一定要小心行事，不使国家灭亡就万幸了。”

楚军成得臣在泓水岸北驻扎，大将斗勃请令说：“我军应五更时渡河，以防宋兵布好战阵攻击我军。”成得臣一笑说：“宋君做事迂腐至极，一点不懂兵法。我军早渡河早交战，晚渡河晚交战，有什么可担心的呢？”天亮以后，楚军才陆续开始渡河。司马子鱼请宋襄公下令出击，并说：“楚军在天亮才渡河，过于轻敌。我们应该乘他们没渡完，冲上前去断杀，是以我们全军攻击他们的部分，如果让他们全部渡过河来，楚兵多我军少，恐怕不能得胜，您看怎样？”宋襄公指着那面“仁义”大旗说：“你看见‘仁义’二个字了吗？我堂堂正义之师，岂有乘敌军渡一半而出击的道理？”司马子鱼又暗暗叫苦。一会儿功夫，楚兵全都渡过了河。成得臣戴着精美的帽子，上面扎着玉缨，上身绣袍，外着软甲，腰挂雕弓，手执长鞭，指挥士兵东西布阵，气宇轩昂，旁若无人。司马子鱼又对宋襄公说：“楚军正在布阵，尚未形成队列，现在立即击鼓进攻，楚军一定会大乱。”宋襄公往他脸上吐了一口唾沫喝斥道：“呸！你贪图一次冲锋获得的小利，就不怕不配千秋万代的仁义之名吗？我堂堂正正之师，岂有乘敌人没列成阵就进攻的道理？”司马子鱼只好再次暗暗叫苦。楚兵摆好阵势，只见人强马壮，漫山遍野，宋军人人面带惧色。此时，宋襄公才下令击鼓，楚军中也响起战鼓声，宋襄公自己举着的长矛和护卫的官兵催马向楚阵冲来。

成得臣见宋兵来攻，暗自传下号令，打开阵门，只放宋襄

公一战车马进阵。经过一阵冲杀，宋军大败，那面“仁义”大旗也被楚军夺走。宋襄公身上受了许多伤，右腿中箭，折断了膝中之箭，已站不起身来。幸好司马子鱼起来，把他扶到自己车上，并且用自己的身体挡在前面，奋勇向外冲出。等到冲出楚阵，护卫的官兵已没有一个生存。宋军的战车兵甲，大部丧失。成得臣乘胜追击，宋军大败。司马子鱼与宋襄公连夜逃回都城，不久，宋襄公伤重而亡。宋兵死的人很多，他们的父母妻子都聚在一起讥讽宋襄公，埋怨他不听司马子鱼的话，以致有此大败。令人可笑的是，宋襄公至死不悟，对于国人的埋怨感叹道：“君子不让人受伤两次，不擒拿头发黑白相杂年纪大的人。我要用仁义带兵，岂能仿效这种乘别人危险而行动的事情？”简直迂腐到了极点。凡是敌人，能俘虏的就应该俘虏，还分什么年纪大年纪小？受了伤的敌人而不放下武器，你不杀他他也不杀你吗？何况当时宋军正被楚军打得落花流水，哪里还谈得上杀楚军的伤兵和俘虏楚军的“二毛”呢？举国上下，没有不讥笑他的。

心慈手软对政治家、军事家来说，都应该算是致命的弱点，是他们失败的一个重要原因。因为他们面对的是你死我活、你上我下的斗争，对敌人的仁慈就是对自己的残忍，这个道理是显而易见的。比如楚汉之争，本来是你死我活的事情，项羽在关键时刻，却来个“妇人之仁”，放刘邦一马，放的结果是虎归山、龙入海，项羽最后只能“霸王别姬”。

当然，在和平时期更多的是企业家竞争，要想战胜竞争对手，必须精研厚黑奇学，在激烈的竞争中，来不得半点心慈手软，否则只能成为别人的手下败将。

■ 待人处世厚黑之道二十三：假戏公开唱

——假戏一定要在公开场面唱，而且观众越多越好。如果私下『拥抱』，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。『当众』拥抱，表面上不把对方当『敌人』，但私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着呢？

如果你稍微留点心的话，可以经常看到这样的镜头：竞技场上比赛开始前，二人都要握手敬礼或拥抱，比赛后也一样再来一次。另外，政治人物也惯常这么做，明明是恨死了的政敌，见了面仍然要握手寒暄……这种当众拥抱敌人的做法，是最常见的假戏公开唱。

“当众拥抱敌人”，在大众面前公开唱假戏，这是件很难

做到的事，除了脸皮要厚之外，还因为绝大部分人看到“敌人”都会有灭之而后快的冲动，若环境不允许或没有能力消灭对方，至少也会保持一种冷淡的态度，或说些让对方不舒服的嘲讽话，可见要拥抱敌人是多么难！

然而，待人处世厚黑之道却告诉你，能当众拥抱敌人的人通常占据主动地位，是“制人而不受制于人”。因为你公开作秀，不只迷惑了对方，使对方搞不清你对他的态度，也迷惑了第三者，搞不清楚你和对方到底是敌是友，甚至都有误认你们已“化敌为友”的可能。当然，是敌是友，只有你心里才明白，但你的主动，却使对方处于“接招”和“应战”的被动态势，如果对方不能来“拥抱”你，那么他将被众人看成没有气量的小人。

此外，你的拥抱动作，也将使对方失去再对你攻击的立场，若他不理你的拥抱而依旧攻击你，那么他必招致他人的谴责。而最重要的是，当众拥抱敌人这个动作一旦做了出来，久了会成为习惯，让你和人相处时，能容天下人、天下物，出人无碍，进退自如，这正是成就大事业的本钱！所以，当众拥抱你的敌人，假戏公开唱，无论从那个方面来看，你都是赢家！

最后，厚黑教主李宗吾特别提醒你：一定要在公开场面唱假戏，而且观众越多越好。为什么强调“当众”呢？做给别人看嘛，如果私下“拥抱”，那不是双方言归于好，就是你向对方投降。“当众”拥抱，表面上不把对方当“敌人”，但私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着呢？

◎ 谦卑骄纵，暗下杀招

每个人都有弱点，为了便于利用对手的弱点，你不妨设法使他的弱点扩大。比如说，对手骄傲自大，你就多吹捧；对方疑心重，你就多摆迷魂阵；对方好色，你就猛送美女。三国时吕蒙、陆逊对关羽，诸葛亮对司马懿，更早时的越王勾践送美

女西施给吴王夫差等，莫不是如此。而其中，要数吕蒙、陆逊利用关羽的弱点最为精彩。

为了利用关羽骄傲自大、目中无人的弱点，寻机夺回荆州，东吴主将吕蒙在关羽水淹七军、“威震华夏”的形势下，突然“托疾辞职”，而此时接替东吴三军主帅的陆逊，不仅是一位年轻无名的小将，而且上任后，专门给关羽修书一封，并送去东吴的名马、彩锦、美酒等礼物，以谦言卑词来骄纵关羽。陆逊这一招使出，使不可一世的关羽更加轻视东吴。

关羽水淹七军，降于禁，斩庞德，进围樊城，大获全胜后，被一时的胜利冲昏了头脑，他一心只作着“取了樊城，即当长驱大进，径到许都，剿灭操贼”的美梦，早把东吴的威胁抛到了脑后。而吕蒙和陆逊则利用关羽这种骄横的弱点，一个托病辞职，另一个装得极其谦卑，从而使关羽真以为东吴被自己给“震”住了，根本没想到东吴敢在自己的背后下家伙。在两面作战的大形势下，竟然采取了错误的“顾头露尾”策略，毫无顾忌地“撤荆州大半兵赴樊城听调”，从而造成“后院”空虚，荆州失防。这对东吴来说，出现了一个难得的可乘之机。

正在建业假装养病的吕蒙看到条件成熟，便亲自率领三万精兵，“选会水者扮商人，皆穿白衣，在船上摇橹，却将精兵伏于船仓之内，开始了夺取荆州的作战行动。船队昼夜兼行，溯江而上，徐徐靠近北岸。当江边烽火台上守卫的军士盘问时，东吴的军士回答：“我等皆是客商，因江中遇到大风，到此躲避。”并将财物送给守卫的军士，取得了他们的信任，从而得以将船只停泊在江边。到了晚上二更时分，仓内埋伏的三万精兵一齐杀出，将烽火台上的守军捆绑起来，然后长驱直入，径向荆州攻来。快到荆州时，吕蒙让被抓获的官兵骗开城门，顺利夺取了荆州。

吕蒙白衣袭荆州，是战争史上一次典型的奇兵突袭。成功的关键就在于大行“谦卑骄纵，暗下杀招”的厚黑之道。战

前，吕蒙和陆逊巧妙扩大并利用关羽的弱点，造成荆州防守空虚，从而在对方毫不防备的情况下，一举将对手打趴下！

◎ 只要脸皮厚，谁能奈你何

人都有自尊心，特别是中国人更加好面子，在待人处世中，欲行厚黑术，就可以抓住对方怕丢面子的心理，故意做一些使对方“没面子”的事，往往效果极佳。因为他有面子你没有，换句话说，他怕丢面子而你不怕，他又能奈你几何？

正如厚黑教主对刘备的评说那样：“刘备，他的特长，全在于脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做《三国演义》的人，更把他写得维妙维肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗话有云：‘刘备的江山，是哭出来的。’这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝，当他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑不足道，所以曹操说：‘天下英雄，惟使君与操耳。’”

看过《三国演义》的人都知道，曹操骂刘备是“织席贩履小儿”，足见刘备的出身是多么卑微之人。可是，刘备却逢人便介绍自己是“中山靖王之后，汉景帝的玄孙”，光凭这一副厚脸皮，就非一般人所能比，更何况是其他事？特别是刘备即使到了临死之前，仍然大行厚黑术，迫使诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”，扶保一个根本扶不起来的阿斗。试问，世上还有几人能厚过刘备？在待人处世中，如果能略微实行刘备的厚黑术，即可大功告成了。

人们都知道汉代的大辞赋家司马相如，以文才闻名海内，岂不知他在厚黑方面也深得其中的奥妙，并且以厚黑之术为自己脱困解贫。

有一年，司马相如外游归川，回来的路上，路过临邛。临

邛县令王吉久仰司马相如之名，恭请至县衙，连日宴饮，写赋作文，好不热闹。

此事惊动了当地富豪卓王孙。卓王孙原是赵人，秦人移民时迁来临邛，以冶铁致富，家有万金，奴仆千人。听说来了个大才子司马相如，也想结识一下，以附庸风雅。但他仍摆脱不了商人的庸俗，故而实为请司马相如，但名义上却是请县令王吉，让司马相如作陪，司马相如本看不起这班无才暴富之人，所以压根没准备去“陪宴”。

到了约定日期，卓王孙尽其所能，大排宴席。县令王吉因平日依仗卓王孙钱财之事甚多，所以早早就到了，但时辰早过，司马相如却没有来，卓王孙如热锅蚂蚁，王吉只好亲自去请。驳不过王吉的面子，司马相如只好来到卓府，卓王孙一见穿戴，心中早已怀瞧不起之意，心想自己是要脸面之人，请来的却是这样一个放荡无礼之辈。

司马相如全然不顾这些，大吃大嚼，只顾与王吉谈笑，早把卓王孙冷在一边。忽然，司马相如听到内室传来凄婉的琴声，那琴声不俗，司马相如一下子停止了说笑，倾耳细听起来。

卓王孙原被冷在一边，讪讪地毫无意思，今见琴声引住了这位狂士，于是夸耀地卖弄说这是寡女卓文君所奏。司马相如早已痴迷在那里，忙请求让卓文君出来相见，卓王孙经不住王吉撺掇，派人唤出卓文君。

司马相如一见卓文君，两眼直勾勾愣在那里，他万万没想到这个俗不可耐的卓王孙竟有如此美丽高雅的女儿。于是要过琴来，弹了一曲《凤求凰》向卓文君表达爱意。卓文君心里明白，爱慕司马相如的相貌和才华，当夜私奔到司马相如处，以身相许。经过商量，两人一起逃回成都。

卓王孙知道后，气得暴跳如雷，又是骂女儿不守礼教，又是骂司马相如衣冠禽兽，发誓不准她们返回家门。

卓文君随司马相如回到成都后才知道，她的夫君虽然名声

在外，但家中却很贫寒。万般无奈，他们只好返回临邛，硬着头皮托人向卓王孙请求一些资助，不料，卓王孙破口大骂：“我不治死这个没出息的丫头就算便宜她了，还想要我接济，一个子儿也不给！”

夫妇俩都有“才”，很快想出了一个“绝招”——厚黑术。

第二天，司马相如把自己仅有的车、马、琴、剑及卓文君的首饰卖了一笔钱，在距卓府不远的地方租了一间屋子，开了一个小酒铺。

司马相如穿上伙计的衣服，卷起袖子和裤腿，像酒保一样，又是擦桌椅，又是搬物件；卓文君穿着粗布衣裙，忙里忙外，招待来客。

酒店刚开张，就吸引了许多人来。这倒不是因为她们卖的酒菜价廉物美，而是前来目睹这两位远近闻名的落难夫妇。司马相如夫妇一点也不感难堪，内心倒很高兴，因为这正好给顽固不化的老爷子现现眼。

很快，临邛城里人人都在议论这件事。卓王孙毕竟是一位有身份、有脸面的人物，十分顾忌风言风语，居然一连几天都没有出门。

有几个朋友劝卓王孙说：“令爱既然愿意嫁给他，就随她去吧。再说司马相如毕竟当过官，还是县令的朋友。尽管现在贫寒，但凭他的才华，将来一定会有出头的日子，应该接济他们一些钱财，何必与他们为难呢？”

卓王孙虽然气的吹胡子瞪眼，却又无可奈何，只好分给卓文君夫妇仆人百名，钱财百万。司马相如夫妇大喜，带上仆人和钱财，回成都生活去了。

司马相如与卓文君所采取的策略，恰好符合了厚黑学的精髓。俗话说，“光脚的不怕穿鞋的”，我已经走投无路，到了这步没法再惨的田地，还要那面皮做甚？你不怕丢脸，我更不怕丢脸，要丢人现眼，索性一块儿丢了吧，看谁能撑到最后。

◎ 以其人之道，还治其人之身

在待人处世中，当你面对的竞争对手本身就是一个精通厚黑之道的厚黑之士时，如何与之相争，的确需要费一番脑筋。“狭路相逢勇者胜，以厚对厚智者胜”！对于厚黑之人，不妨以其人之道，还治其人之身，用比他更厚黑的招术让他吃不了兜着走。宋真宗时王曾以厚黑之术，除掉另一个厚黑之人丁谓，就是很好的一例。

丁谓是北宋真宗时一个有名的奸相，真宗时官升三司使，加枢密直学士，他多才多艺，通晓诗、画、博弈和音律，正因为有才，而被重才的宰相寇准推荐为参知政事，做了自己的副手。

丁谓是一个性狡过人，善于附炎趋势的奸诈小人，真宗初年，权臣王钦若得势时，他专投王钦若所好，唯王是从。王钦若失势被罢免宰相职后，他采取欺骗手段，骗取了寇准的信任。真宗大中祥符年间，他劝诱君臣封禅祀神，从事虚诞邪僻之行。丁谓迎合君意，对当时朝臣皆不多言的修建宫殿之意，极力怂恿。他对真宗说：“陛下富有天下，建一宫崇奉上帝，有何不可?”宋真宗随即命他总管建宫之事，结果丁谓大肆铺张，不惜扰民害命，所建的玉清昭应宫，精美绝伦，工程中间稍有不合意处，即推倒重造，有关理财部门，丝毫不敢阻拦。为了建宫，他又令在南方大肆伐木，百姓服役者死亡无数，许多死亡者被诬指为畏罪逃亡，家中妻儿也被网织入狱。尽管当时的朝臣纷纷上疏朝廷，要求杀丁谓以谢天下，但由于真宗的一意保护，丁谓都安然无恙。

当寇准任宰相的时候，丁谓为得到寇准的推荐和提携，他对寇准显得十分恭顺。但有一次曾当众给寇准擦拭胡须，而遭到寇准的奚落，便怀恨在心。由于他的权位已与寇准不相上下，翅膀已经硬了，既然寇准不给面子，丁谓便联合了一帮人开始对寇准的陷害和排挤。对宋真宗说：“寇准与内外大臣勾

结，构成了一个人多势众的朋党；他的女婿又在太子身边为官，谁不怕他？如今朝廷大臣，三成有两成都依附于寇准。”提醒宋真宗防止寇准。

天禧四年（公元1020年）宋真宗患病不能理政，皇后刘氏开始干预朝政。因寇准过去曾铁面无私惩治了刘皇后的不法亲戚，刘皇后心中亦是恼怒万分，现在自己执掌权柄，自然要乘机报复。丁谓见有机可乘，便串通刘皇后到真宗跟前诬告，说寇准想挟太子夺权，欲架空皇上。真宗即将寇准免职，并把丁谓升为宰相。

丁谓大权在握以后，便找茬儿将寇准贬了官，发落到外地任职，而且要他远离京师，永无还朝的希望。其实，当时宋真宗对寇准还是很器重的，想有朝一日再起用寇准，便让丁谓把寇准安排到一个小的州去当知州，可丁谓却擅将圣旨改成“奉圣旨任寇准为远小处知州。”致使寇准“月内三黜”，直至被远贬为道州司马。此后，丁谓成了北宋朝廷单手遮天的人物，他恃势恣横，为所欲为，一时朝臣为之侧目。乾兴元年（公元1022年）二月，真宗病逝，仁宗赵祯即位。丁谓继续把持朝政，上欺仁宗，下压群臣，一手遮天，威势赫赫，谁也不敢惹他。

丁谓本身就是一个厚黑之士，他的两大绝招可谓将厚黑术发挥到了极至。一个绝招是把仁宗孤立起来，不让他和其他的臣僚接近，文武百官只能在正式朝会时见到仁宗。朝会一散，各自回家，谁也不准留身，单独和皇上交谈。第二个绝招是排除异己。凡是稍有头脑，不附和丁谓的执政大臣，丁谓一律给他扣上一个罪名，从朝中赶走，所以朝廷中对一切军国大事总是以丁谓的意志为意志。舆论一色，政见一致，似乎安定团结得很。丁谓则高踞于权势的顶峰，自以为稳如泰山，可以高枕无忧。然而，就是这样一个厚黑之士最终遭到了另一个道行更深的人的暗算。

参知政事王曾虽身居副宰相之位，却整天装做迷迷糊糊的

憨厚样子。在宰相丁谓面前总是唯唯诺诺，从不发表与丁谓不同的意见，凡朝中政事，只要丁谓所说，一切顺从，从来不予顶撞反对。朝会散后，他也从不打算撇开丁谓去单独谒见皇上。日子久了，丁谓对他越来越放心，以至毫无戒备。

一天，王曾哭哭啼啼地向丁谓说："我有一件家事不好办，很伤心。"丁谓关心地问他啥事为难。他撒谎说："我从小失去父母，全靠姐姐抚养，得以长大成人，恩情有如父母。老姐姐年已八十，只有一个独生子，在军队里当兵。身体弱，受不了当兵的苦，被军校打过好几次屁股。姐姐多次向我哭泣，求我设法免除外甥的兵役……"

丁谓说："这事很容易办吧！你朝会后单独向皇上奏明，只要皇上一点头，不就成了。"

王曾说："我身居执政大臣之位，怎敢为私事去麻烦皇上呢？"

丁谓笑着说："你别书生气了，这有什么不可以的。"王曾装做犹豫不决的样子走了。过了几天，丁谓见到王曾，问他为什么不向皇上求情。王曾慑懦地说："我不便为外甥的小事而擅自留身……"丁谓爽快地回答他："没关系，你可以留身。"王曾听了，非常感激，而且还滴了几点眼泪。可是几次朝会散后，仍不曾看到王曾留身求情。丁谓又问王曾："你外甥的问题解决了吗？"王曾摇摇头，装做很难过的样子："姐姐总向我唠叨没完没了的。我心里也不好受。"说着说着，又要哭了。丁谓这时不知是真起了同情心，还是想借此施恩，表示对王曾的关心？竟一再动员王曾明天朝会后单独留下来，向皇上奏明外甥的困难，请求皇上格外施恩，免除外甥的兵役。他甚至还埋怨王曾太迂腐，一点也不关心年老的姐姐。王曾迟疑了一阵，总算打起精神，答应明天面圣。

第二天大清早，文武百官朝见仁宗和刘太后以后，各自打马回家，只有副宰相王曾请求留身，单独向皇上奏事。宰相丁谓当即批准他的请求，把他带到太后和仁宗面前，自己退了下

去。不过，丁谓心里还是有点不太放心，便守在阁门外不走，想打听王曾究竟向皇上讲了一些什么话。

王曾一见太后和仁宗，便充分揭发丁谓的种种罪恶，力言丁谓为人“阴谋诡诈，多智数，变乱在顷刻。太后，陛下若不亟行，不惟臣身粉，恐社稷危矣。”一边说，一边从衣袖里拿出一大叠书面材料，都是丁谓的罪证，王曾早就准备好了的，今天一件件当面呈给刘太后和宋仁宗。太后和仁宗听了王曾的揭发，大吃一惊。刘太后心想：“我对丁谓这么好，丁谓反要算计我，真是忘恩负义的贼子，太可恨了！”她气得三焦冒火，五内生烟，下决心要除掉丁谓。至于仁宗呢？他早就忌恨丁谓专权跋扈。只是丁谓深得太后的宠信，使他投鼠忌器，不敢出手。而且自己被丁谓隔绝，没法了解朝中的情况，不摸王曾等人的底，感到孤立无援。今天和王曾沟通了思想，又得到太后的支持，自然更不会手软。

王曾在太后和仁宗面前整整谈了二个时辰，直谈到吃午饭的时候还没完。丁谓等在阁门外，见王曾很久不出来，意识到王曾绝不是谈什么外甥服兵役的问题，肯定是谈军国大政。他作贼心虚，急得直跺脚，一个劲地暗自埋怨自己：“上当了！”“太大意了！”“来不及了！”当王曾来到阁门外遇见丁谓时，丁谓恶狠狠地瞪了王曾一眼，王曾笑嘻嘻地向他拱手致意，他不睬不理，怒气冲冲地走了。但此时的丁谓已根本没有向皇上和太后辩解的机会，被仁宗一道旨意流放到了偏僻荒凉的崖州。

■ 待人处世厚黑之道二十四：背后黑一手

——准备施行厚黑『凶』术时，一定要防止对方同样的招术，用比对方更高明的厚黑手段，以厚制厚，以黑制黑。任何时候骨子里藏着的都一定是奇狠无比的『黑心』，一旦有机会，绝对要毫不犹豫地背后下暗手。

待人处世中人与人之间的相处，自然免不了明争暗斗，然而最后获胜的总是那些身怀厚黑绝技的高明之士。观其所采取的招术，无非是巧用心计，声东击西，即假装瞄准一个目标，煞有介事地佯攻一番，其实心底里却在暗自瞅准对方不留心的靶子，然后伺机施以致命打击。有时它似乎不经意间流露出自己的心思，实际上这是在骗取他人的注意和信赖，目的在于适当时机来临时突然一反常态，出奇制胜。

在待人处世中施行厚黑“凶”术，一定要防止对方同样

的招术，用比对方更高明的厚黑手段静观默察后加以阻截，审慎伏击。因为当你在与同样精通厚黑之道的人相处时，他们常常会放过你的第一意图，而想法引出你的第二乃至第三意图，此时，你不妨以厚制厚，以黑制黑，伪装得更精巧，假装看不出对方的招术，甚至以吐露某些真言来引对方上钩，或者也可改变战术，故作憨厚，当然也可以将推心置腹的坦诚态度用至极端，但骨子里藏着的却一定是奇黑无比的“黑心”，一旦有机会，绝对要毫不犹豫地背后下暗手。

当然，与厚黑之人相处，除了看双方谁比对方更厚更黑之外，关键还要看双方谁先下手。如果你是真正杰出的人才，那么还是先下手的好，这将使你获得双倍的好处。假设其他条件均等，凡事先下手者必先占优势。有的人本可以在他们所从事的行业中百鸟朝凤般独领风骚，可偏偏让别的不如自己的人占了先机，就是因为厚黑之术没有修炼到家的原因。

◎ 暗吹阴风，为仕途发展扫清障碍

在待人处世中，如果一个很要好的同事，与你争夺同一个职位时，面对二选一的局面，你怎么办？或者一个同事各方面能力比你强得多，几乎成了你仕途发展的拦路石，斗又斗不过，你又该怎么办？虽然从善良的愿望出发，你可能不愿意面对这样残酷的局面，可又很难摆脱这种两难选择。按照《厚黑学》的观点，此时，你惟一正确有效的选择就是：明的不行来暗的，正的不行来邪的。绝对要狠下心来通过暗吹阴风，把对方搞垮，以为你的仕途发展扫清障碍。历史人物中赵高整李斯的做法，不妨仔细研读。

沙丘政变后，赵高的阴谋一步一步地实现，篡权夺位的条件逐渐成熟，现在，剩下的最后一个、也是最大的障碍，就是沙丘政变的同盟者李斯。

李斯一直是赵高的一块心病，因为他知道赵高的一切阴谋，而且他本来就是反对政变的。李斯是一个很有政治经验、位居丞相的人，随时都有可能除掉赵高。所以，必须先发制人，置李斯于死地。于是，赵高想出了暗吹阴风、借刀杀人的阴谋诡计。

一天，赵高诡诈地对李斯说："关东群盗蜂起，可皇上根本不把这事放在心上，反而急于征调役夫修筑阿房宫，采办聚敛那些狗呀马呀之类无用的东西。我想劝谏他，可是人微言轻，恐怕起不了什么作用。这些其实是您当丞相份内的事，您为什么不去劝谏一下呢?"李斯不知是计，非常赞同赵高的意见，说："本来我早就想进谏。可是现在皇上不上朝，居于深宫之中，很难找到进言的机会。"赵高见李斯上了圈套，就说："如果您真想进谏的话，我给您留意着，等皇上一有空闲，我就来通知您。"

赵高在二世拥姬挽妾、燕乐正浓时派人通知李斯说："皇上正有空闲，可以去奏事了。"李斯赶紧去求见，结果引起了二世的反感。一连几次都是这样，惹得二世大怒，说："我平常有很多空闲的日子，丞相却不来奏事，偏偏当我玩得高兴的时候，丞相就来奏事，莫非丞相以为我年轻好欺吧!"赵高乘机向二世进谗言说："丞相要是这么想的，那就危险了。丞相参与了沙丘之谋，现在陛下已做了皇帝，李斯的地位并没有提高，他的意思是想裂土封王啊！另外，还有一件事，今天陛下不问，我一直没敢说：丞相的长子李由为三川郡守，造反的陈胜、吴广等都是丞相邻县的人，这正是楚地强盗横行的缘由。陈胜的军队经过三川时，李由不肯出击。我听说他们之间还有文书往来，因为现在没有拿到实证，所以一直没敢奏闻。况且丞相在外边的权力，比陛下还要大啊!"二世认为赵高说得有道理，想治李斯的罪，但没有证据，不好贸然行事，于是就派人去调查李由通贼的事。

李斯得知此事，这才如梦初醒，知道上了赵高的当。他想面见二世，澄清赵高对他的诬陷，但二世在甘泉宫中嬉乐，拒不见他。于是，李斯上书揭发赵高是一个如同宋国的司城子罕、齐国的田常那样弑君篡位、怀有“邪佚之志、危反之行”的阴谋家、野心家，并警告二世：“陛下不图，臣恐其为变。”二世根本不信李斯的上书，驳斥他说：“赵高虽然是个宦官，但他并不因为自己处境安逸而肆意妄为，也不因为处境危险而变心，他品行廉洁，善于自我约束，才取得了今天这样的位置。他是靠忠诚被提拔起来的，靠信义保住自己职位的。所以，我认为他是一个贤能的人，而你为什么要怀疑他呢？而且先帝死了，我还很年轻，缺少见识，又不懂得治理百姓，而你年纪又老了，如果没有赵高，恐怕我就会失掉天下的。我不把国家大事交给赵高，谁又能当此重任呢？况且赵高为人精明强干，对下能体察人情，对上能合我的心意，请你不必多疑。”李斯提醒二世说：“赵高并非如陛下所说。他本是一个‘贱人’，‘无识于理’，贪欲无厌，求利不止，列势次主，求欲无穷。这是一个危险人物。”此时的秦二世已完全信任赵高，他怕李斯杀掉赵高，就把这事私下告诉了赵高。赵高乘机对二世说：“丞相所顾忌的就是我，我一死，丞相就会干出田常篡齐那样的事来。”赵高这一番恶毒的挑唆，使二世从根本上动摇了对李斯的信任，于是，他就把李斯交给赵高治罪。

赵高先把李斯拘捕起来，投入狱中。随即又把李斯的宗族、门客及凡与李斯有交往的人统统收捕归案。赵高用重刑逼供李斯，要他招认与儿子李由谋反之情。李斯被鞭打一千余下，疼痛难忍，便招了假供。此时的李斯还幻想着以雄辩之才，向二世上书自陈，企图以自己为秦国所建立的功劳和实无反叛之心来打动二世，赦免自己。他在狱中写了一封自辩书，托狱吏上达二世，狱吏却送给了赵高。赵高一看，大发雷霆，把上诉书扯个粉碎，说：“囚犯怎么能上书呢！”

不过，李斯的上书反倒提醒了赵高：倘若二世真的派人来审问李斯，他肯定会翻供的。于是，赵高又想出一条诡计：他让自己的门客假扮成御史、侍中的样子，轮番去审讯李斯。李斯不知其中有诈，就以实情相告，结果每次都遭到残酷的拷打。后来，秦二世派人来核实李斯的供词，李斯以为这又如前几次一样，始终没敢改口，承认了谋反的罪名。赵高把这份供词上奏给二世，二世看后非常高兴地说："如果没有赵高，我几乎被李斯所卖！"

这时，秦二世派去调查李由通贼的使臣，也到了三川，并且了解到李由已经被起兵反秦的项梁杀死。当使臣返回咸阳时，恰好李斯下狱，赵高把真实情况隐去，编造了一套假材料蒙骗秦二世。这样一来，李斯便被定成死罪。秦二世二年（公元前208年）七月，处决李斯，腰斩于咸阳，夷灭三族。临刑前，李斯凄楚地对他的二儿子说："我们再也不能牵着黄狗出上蔡东门外去追逐狡兔了！"父子二人抱头痛哭。然而，这一切已悔之晚矣。精明过人的李斯却死在了又厚又黑并且擅于玩弄权术的赵高之手。

◎ 你黑我更黑，"黑"你没商量

袁盎与晁错是与汉朝名士贾谊同时代的人，从出身来看，袁盎父亲是盗贼，在吕后当权时，通过走吕禄的门路，而成为吕禄的舍人，从此进入仕途。汉文帝即位时，袁盎凭着其兄的举荐，升为郎中，得在文帝身边侍从，有了向皇帝进言的机会。与袁盎差不多，晁错也是家无渊源，"以文学为太常掌故"，是凭着自己的才能进入仕途的。

不同的出身和经历，使两人在待人处世上相差很远。晁错为人峭直刻深，袁盎则为人比较圆滑含蓄。在汉文帝时，晁错上书凡三十篇，涉及内外重大事务，虽然没有使文帝完全听

从，却使文帝知其才能，其官也就不断升迁，从太子舍人、太子门大夫到太常博士、太子家令，升到中大夫，虽尚不是什么显官，但已颇招人眼热。袁盎虽没有晁错那样的文笔，但身为侍从，向文帝进言的机会很多，常使文帝悦服，官运也很亨通，在文帝之时已官至吴国相。

景帝即位，对晁错来说是个福音，先是升为中大夫，转内史，很快便超迁为御史大夫而身居副丞相之职。也许正应了那句“有人欢笑有人愁”的老话，景帝的即位，对袁盎来说，却并不是什么好事，因为他身为吴国相，人在外地，难以进言，且景帝在为太子时，因与吴国太子下棋发生争执，“引博局提吴太子，杀之。”与吴国结成深怨。现在景帝即位，这种深怨早晚有一天会爆发出来。袁盎出于避祸的心理，及时告归。

晁错受宠，袁盎失爱，这两个人的积怨必然要激化起来。况且，早在汉文帝时，袁盎和晁错就合不来。只要晁错在座，袁盎总是回避，袁盎在座，晁错也总是回避。两人从不同堂讲话。现在晁错为御史大夫，袁盎在京闲居，正是晁错报复的好机会。但谁也没想到的是，最后的结果却是以厚黑见长的晁错，非但没有害掉袁盎，反被更加精通厚黑的袁盎“黑掉”。

本来，以当时两人的权术和处境而论，晁错深得景帝信任，也非常忠于景帝。为了景帝的尊严，他不惜多次更改法令。自恃大权在手的晁错，不听左右劝谏，就是其父亲劝他，也改变不了他的初衷，使他父亲感到“刘氏安矣而晁氏危！”“不忍见祸逮身”而自杀。晁错本人因为是维护“天子之尊”，所以才不怕别人“口语多怨”。但厚黑学的修为还不到家，做事优柔寡断，缺乏应变才能。有景帝的信任和重用，晁错自以为有恃无恐，孰料他的政敌竟然使用比他更高明的手段，将其所恃变为所害。

袁盎的厚黑学修为远超过晁错，不仅比晁错更会看风使

舵，而且中伤人总能抓住要害。比如在汉文帝时，袁盎还不过是刚入仕的郎中，在文帝身边为侍从。这时绛侯周勃因平定诸吕，拥立文帝，志骄意满，而文帝也因周勃功高，礼之甚恭。袁盎便借机向文帝进言道："丞相（周勃）何如人也?"文帝对周勃正怀感激眷恋之情，便回答道："社稷臣。"袁盎又说："绛侯所谓功臣，非社稷臣。社稷臣主在与在，主亡与亡。吕后时，诸吕用事，擅相王，刘氏不绝如带。是时绛侯为太尉，本兵柄，弗能正。吕后崩，大臣相与共诛诸吕，太尉主兵，适会其成功，所谓功臣，非社稷臣。丞相如有骄主色，陛下谦让，臣主失礼，窃为陛下弗取也。"自此以后，周勃的处境就不妙了，不得不辞相位回封地。然而在周勃被人诬告而抓进狱中时，袁盎则力保周勃无罪，这就又使周勃感激他，"乃大与盎结交。"一石双鸟，上下均不遭怨。还有一次，袁盎安排汉文帝宠幸的慎夫人的座位时，按照惯例把慎夫人的座位安排在皇后之下，慎夫人生气，不肯坐，文帝也因此而恼怒，竟不入位，带慎夫人回后宫。袁盎因此而进言说："臣闻'尊卑有序，则上下和'。今陛下既已立后，慎夫人乃妾；妾、主岂可与同坐哉！且陛下幸之，即厚赐之；陛下所以为慎夫人，适所以祸之也。这不但使文帝转怒为喜，也使慎夫人心服，另赐袁盎金五十斤。由此可见袁盎处事能抓住要害，对当时的政治斗争看得也很清楚，晁错当然不是他的对手。

晁错与袁盎结怨，现大权在手，自然要想办法置袁盎于死地。他派遣官吏调查得知，袁盎曾私自接受吴王刘濞的钱财，并向景帝报告，景帝下诏免除了袁盎的官职，将其贬为庶人，袁盎因此对晁错怀恨在心。

晁错和景帝平时就有削藩的想法，一次抓住楚王刘戊过错予以"削藩"。楚王被削之后，晁错便搜罗赵王过失，把赵国的常山郡也给削了去，然后又查出胶西王刘卬私自卖官鬻爵，也削去了六县。晁错看到诸王没有什么抵制性的反应，觉得削

藩可行，就建议汉景帝向硬骨头吴王刘濞下手。

吴王刘濞听说楚、赵、胶西王均被削夺封地，恐怕自己也要遭到同样的下场，便联络胶西王刘卬、楚王刘戊、赵王刘遂及胶东、淄州、济南六国一起造反。

景帝一听到叛乱的警报，立即召集群臣商议。晁错平乱心切，居然不合时宜地提出要景帝御驾亲征。景帝问道："我若亲自出征，谁来留守都城呢？"晁错说："臣当留守都中。陛下应出兵荥阳，堵住叛兵，徐僮一带，不妨弃去，令他们自生骄气，自减锐气，然后一鼓可平。"景帝听后，未加理睬，忽然想起文帝临死前告诉他的一句话："天下有变，可用周亚夫为大将。"便命周亚夫为太尉，领兵出征，周亚夫并无推辞，领命而去。

吴、楚等诸侯王发动叛乱，由于袁盎曾是吴王的相国，晁错便乘机想置袁盎于死地，他对丞史说："袁盎接受了吴王不少钱财，专门为他们辩护，说他们不会造反。现在，吴、楚都已经造起反来，还有什么可说的？应该把袁盎抓来审问，察知他的阴谋。"

丞史却说："吴、楚当初还没有造反时，要是处置袁盎，或许还能阻止他们造反。现在都已经反了，再去处置袁盎已经没什么用处了。再说，袁盎好歹也是个大夫，不见得会有什么阴谋。"把晁错给挡了回去。

晁错正在犹豫不决时，有人把这件事告诉了袁盎。袁盎心里很紧张，心想：好你个晁错，你一次又一次和我过不去，现在又要加害于我，我也不能坐以待毙。他连夜找到受景帝眷爱的外戚窦婴，商量这件事该怎么办？窦婴曾位列三公，是朝中重臣。不久前就是因为吴、楚之事被免官在家，他对晁错早就恨之入骨。现在袁盎找上门来，他便如此这般地给袁盎谋划了一番。

然而，吴、楚七国起兵不久，吴王刘濞发现公开反叛竟不

得人心，就提出了一个具有欺骗煽动性的口号，叫做“诛晁错，清君侧”。意思是说皇帝本无过错，只是用错了大臣，七国起兵也并非叛乱，不过是为了清除皇帝身边的奸佞大臣。把攻击的矛头直接指向了坚决主张“削藩”的晁错。

窦婴虽说已免官闲居在家，但地位和影响还在，现在见时机成熟，便向景帝说：“袁盎有平乱之策”。由于袁盎当时身为庶人，不能晋见皇帝，只有通过窦婴这一门路。景帝一听袁盎有平叛妙策，正如雪中送炭，立即召见了他。当时，晁错也正在场，向皇帝汇报调拨粮饷的事。袁盎上朝时一看不觉一惊，原来晁错也在。

景帝见到袁盎就迫不及待地问道：“吴、楚七国造反，你有什么好办法平定叛乱呢？”

袁盎并不显出怎么在意的样子，而是随口答道：“陛下尽管放心，不必挂怀。”

然而，景帝却有点儿着急，又追问道：“吴王倚山铸钱，煮海为盐，诱招天下豪杰，若不计出万全，怎肯轻易发兵，怎能说不必挂虑呢。”

袁盎抓住景帝的心理，并不谈及实质性问题，而是进一步促发他的好奇心，说：“吴国只有铜盐，并无豪杰，不过是一群无赖子弟亡命之徒，乌合之众，如此一哄为乱，实在不必担忧。”

景帝真地着急了，说道：“你来难道就是跟我说这些没用的话吗？”袁盎这才说：“臣有一计，可使叛乱迅速平息，只是不能让外人听到。”

景帝这才真正打起精神来，连忙屏退了周围的人，但晁错还在。然而，袁盎十分清楚，如果当着晁错的面说出自己的计划，晁错必定会为自己辩解，景帝肯定下不了决心，到那时，不仅杀不了晁错，自己肯定也会被晁错所杀。所以，他才一步步地把景帝的情绪调动起来，现在只剩下最后一人，他又说

道："我的计策是除了皇上以外，任何人都不能听到的。"

说完这话，袁盎的心都吊了起来，如果此时景帝认为晁错不必回避，又逼着自己说出计策，那自己就是死路一条了。好在沉吟片刻之后，皇上终于对晁错说："你先避一避罢！"

晁错无奈，只得悻悻离去。

袁盎知道这是千载难逢的机会，立即对景帝说："陛下知道七国叛乱打出的是什么旗号吗？是'诛晁错，清君侧'。七国书信往来，无非说高帝子弟，裂土而王，互为依辅，没有想到出了个晁错，离间骨肉，挑拨是非。他们联兵西来，无非是为了诛除奸臣，复得封土。陛下如能诛杀晁错，赦免七国，赐还故土，他们必定罢兵而去，是与不是，全凭陛下一人作主。"

景帝毕竟年幼识浅，不能明辨是非。听了袁盎这番话，又想起了晁错建议御驾亲征的事，起初觉得晁错用心不良，即使未与七国串通一气，也肯定是另有图谋，于是马上对袁盎说："如果可以罢兵，我哪里还在乎一个人？"于是，景帝把袁盎封为太常，让他秘密赴吴议和。

等到袁盎退出，晁错才出来，他也实在过于大意，明知袁盎诡计多端，又避着自己，所出之计肯定于自己有关。但晁错过于相信景帝，见他不说也就置之不问，只是继续陈述军事而已。岂知此时的景帝已密嘱丞相陶青、廷尉张欧等人劾奏晁错，准备把他腰斩。

一天夜里，晁错忽然听到急促的"砰、砰"敲门声。急忙看时，原来是宫人奉诏前来，传御史晁错即刻入朝。晁错惊问何事，宫人只说不知道。晁错急忙穿上朝服，坐上宫人的马车。行进途中，晁错忽然发现并非上朝，拨开车帘往外一看，所经之处均是闹市。正在疑惑，车子已停下，宫人喝令晁错下车听旨。晁错下车一看，正是处决犯人的东市，才知大事不好。宫人读旨未完，只读到处以腰斩之刑处，晁错已被斩成两段，身上仍然穿着整齐的朝服。

然后，景帝又命人宣告晁错的罪状，把他的母亲妻子和儿女等一概拿到长安。除晁错之父已于半月前服毒而死外，余者全部处斩。

就这样，袁盎在晁错的逼迫下，抓住机会，采取比晁错更黑的招术，暗中下手，巧借景帝这把刀，除掉了自己的大仇家晁错，实在是手腕儿高超。

晁错被灭族，袁盎又赴吴议和，景帝以为万无一失，七国该退兵了，但等了许久，还没有消息。一天，周亚夫军中校尉邓公从前线来见景帝，景帝忙问："你从前线来，可知晁错已死，吴、楚愿意罢兵吗？"邓公直言不讳地说道："吴王蓄谋造反，已有几十年了，今天借故发兵，其实不过是托名诛错，本是欲得天下，哪里有为一臣子而发兵叛乱的道理？陛下现在杀了晁错，天下有识之士谁还敢开口？晁错本为大汉尽忠，如今计划才开始施行就遭到了诛族的大祸，臣以为实在是不可取。"景帝听了，低头默然。

◎ 釜底抽薪，逼对方让步

水凉水沸，是日常生活中常见的事。要使锅中的水沸腾，在锅底生火并加柴草即可。若不想让水沸腾，可以加进一些凉水，即扬汤止沸，也可以抽掉锅底的柴草，即釜底抽薪。扬汤止沸，水一时凉了，很快又会再沸，没有从根本上止沸。釜底抽薪，因为水靠火沸，火要薪生，现在薪去火灭，便从根本上消除了水沸的基础或依靠物。

世间很多事物的初始与发展，和水凉水沸形式相似，生生变化之理相同。待人处世中更是如此，当面对来自方方面面的竞争与挑战时，道理和制止水沸差不多。正面攻击，等于扬汤止沸，可能劳而无功；迂回侧击，巧妙消除对手的生存根源，便是釜底抽薪。精于厚黑之道的大商人哈默，就是靠此权术赢

得了一笔大生意。

1961 年，美国哈默石油公司又爆了一个大冷门，在小小的奥克西竟然钻出了加利福尼亚州第二个最大的天然气田，这个天然气田价值 2 亿美元。几个月后，在附近的布伦特伍德又钻出了一个蕴藏量非常丰富的天然气田。

眼看着巨额的美元就要流到自己的腰包里了，哈默自然是高兴万分，他抑制不住内心的兴奋，急急忙忙赶到太平洋煤气与电力公司，心里拿定主意，准备与这个最大的用户签订为期 20 年的天然气供应合同。

哈默万万没想到的是，在这里竟然碰了一鼻子灰，太平洋煤气与电力公司三言两语就把他给打发走了。他们毫无表情地说对不起，不需要哈默的天然气，因为最近已经决定耗费巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾修建一条天然气管道，大量的天然气将很快从加拿大通过管道输送到这里。

这无疑给哈默当头泼了一盆冷水，他一时竟然不知所措，脑子里一片空白。不过，哈默毕竟是多年从事经营的老资格企业家。他稍微平静了一下心神儿，理了一下思路，很快便想出了一条釜底抽薪的高招。

第二天，哈默即动身前往洛杉矶市，因为洛杉矶是太平洋煤气与电力公司最大的买主，是天然气的最终承受单位。他找到该市的市议会，绘声绘色地向议员们说，他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶市的需要。而且，由于他将加快修建管道的工程进度，将比太平洋煤气与电力公司和其他投标人提供天然气的时间更为提前，洛杉矶的市民将可以在近期内用到他的价格更加便宜的天然气。议员们一听哈默的条件如此优厚，岂有不动心之理，他们准备说服市政府接受哈默石油公司的计划，而放弃与太平洋煤气与电力公司的合作。

哈默的这一釜底抽薪招术确实厉害，太平洋煤气与电力公司得知这一消息后，再也坐不住了，放下他们的傲慢与绅士风度，赶紧找到哈默，表示愿意接受哈默石油公司的天然气。真是此一时彼一时也，三十年河东三十年河西，此时的哈默可不像当初在太平洋煤气与电力公司那样低三下气地求对方了，他处于居高临下的地位，提出了一系列有利于自己的条件，而太平洋煤气与电力公司不敢有任何异义，只能乖乖地在哈默精心拟好的合同书上签了字。

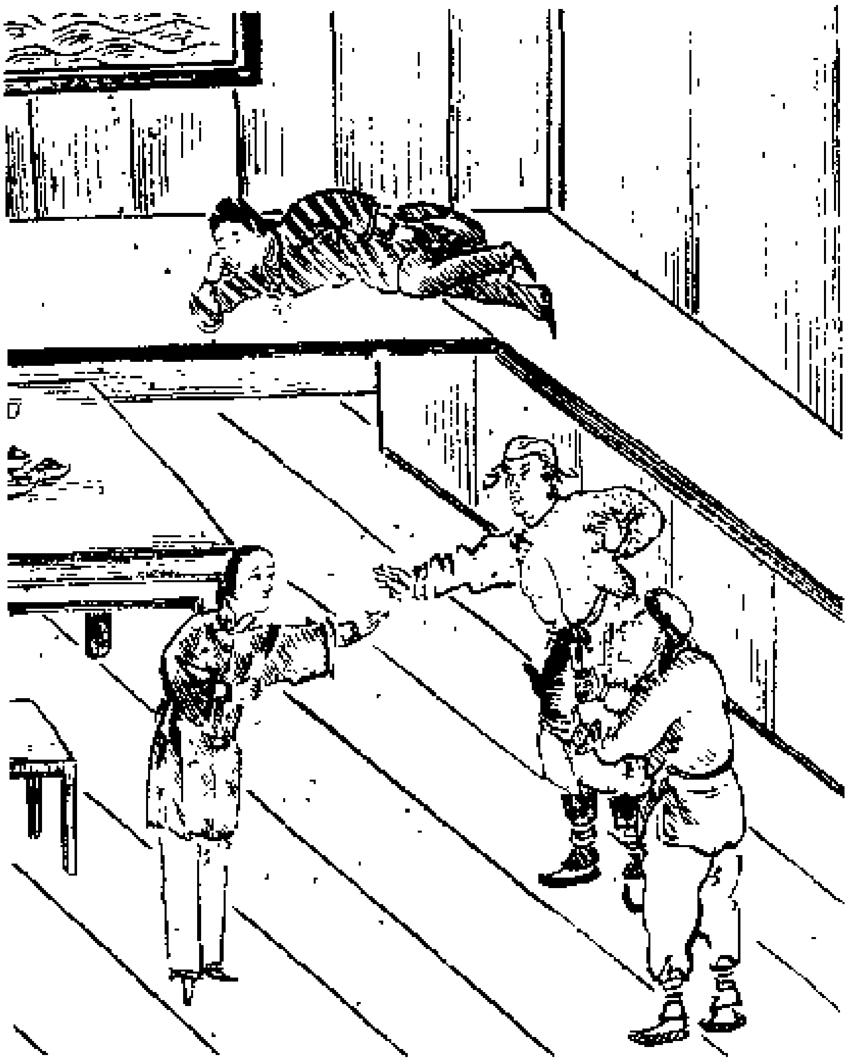
〔第五篇〕

聋道篇：和尚撞钟，得过且过

“聋，就是耳聋：‘笑骂由他笑骂，好官我自为之。’但，聋字中包含有瞎子的意义，文字上的诋骂，亦闭着眼睛不看。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道二十五：糊涂胜精明



『聪明难，糊涂难，由聪明转为糊涂更难。』糊涂何以会比聪明难呢？看来有些费解。那是因为要做到糊涂确实不易，这不仅需要有一定的修养，更需要具备不同寻常的厚脸皮。

心机用得过多，便容易不得要领，或自坏其事，或自相矛盾。对于一般狡黠的人来说，这是常有的事。虽然说聪明是件好事，但卖弄学问却不然。说理太多会成为一种争论。一些重要的论断，最好只讲不得不讲的道理。

在许多情况下，有时最高智慧在于显得一无所知。你不必是白痴，只是假装如此。智慧对愚人并不紧要，疯人根本不注重理智。所以用你自己的语言与每一个人说话。貌似愚人者并非愚人，愚者本身才是愚人。只要你懂得装蠢，你就并不愚蠢。要想受到别人的敬重，就要学会掩藏你的聪明。

正如机器运转需要添加润滑剂一样，搞好人际关系有时也

需要润滑剂。当人与人之间的关系陷入僵局时，《厚黑学》认为："糊涂"，就是一种极好的润滑剂。提到"糊涂"，人们自然会想起郑板桥的那句名言，"聪明难，糊涂难，由聪明而转为糊涂更难，是聪明亦难，糊涂亦难。"

首先，从郑板桥强调说的"由聪明而转为糊涂"可以明显看出，他并不是真糊涂，而是装糊涂。实际上，装糊涂是一种很高明的待人处世之道。1953 年 6 月，已经 79 岁高龄的英国首相邱吉尔到百幕大参加英、美、法三国首脑会谈。他声言自己年事已高，听力不好，在需要回避的问题就装作没听见，不予回答。而在感兴趣的问题上，在能占便宜时却又都听得清清楚楚。丘吉尔靠装糊涂与美国总统艾森豪威尔、法国外长皮杜尔讨价还价，争个不休，使与会者大为头痛。为此，艾森豪威尔曾幽默地说："装聋成了这位首相的一种新的防卫武器。"

其次，糊涂何以会比聪明难呢？看来有些费解。其实，在待人处世中要做到糊涂确实不易，这不仅需要有一定的修养，更需要具备不同寻常的厚脸皮。因为在人与人的相互接触中，说不定什么时候会产生矛盾，有了矛盾，平心静气地坐下来交换意见，予以解决，固然是上策，但有时事情并不是那么简单，需要厚脸之下的"糊涂"进行调和，方能烟消云散。这就是糊涂胜聪明的秘诀之所在。

◎ 该糊涂时别明白

李宗吾在《厚黑经》中说："世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口，也比别人多讨点饭。故宗吾曰：'自大总统以至于乞儿，壹是皆以厚黑为本。'"

按照李宗吾的说法，在待人处世中，时时处处都需要用厚脸装糊涂，甚至当身处险地时，"糊涂"还是"精明"，很可能成为事关自己身家性命的关键因素哩！

刘备靠“厚脸”建立起来的蜀汉王朝只统治了42年，就被魏国灭掉了。后主刘禅做了俘虏，他的一家和蜀国的一些大臣，都被东迁洛阳。当时，魏国虽是由曹操的后代做着皇帝，但其大权早已落在了西晋的开创者司马昭父子兄弟的手里。刘禅到了洛阳，司马昭便用魏元帝的名义，封他为安乐公，还把他的子孙和原来蜀汉的大臣五十多人封了侯。

按说，当时的晋王司马昭也应该是日理万机的了，有一天，他却大摆酒宴，请刘禅和原来蜀汉的大臣参加。宴会中间，还特地叫了一班歌女演出蜀地的歌舞。

一些蜀汉的大臣看了这些歌舞，想起了亡国的痛苦，伤心得差点儿掉下眼泪。只有刘禅咧开嘴看得挺有劲，就像在他自己的宫里一样。

司马昭观察了他的神情，宴会后，对贾充说：“刘禅这个人没有心肝到了这步田地，即使诸葛亮活到现在，恐怕也没法使蜀汉维持下去，何况是姜维呢！”

过了几天，司马昭在接见刘禅的时候，问刘禅说：“你还想念蜀地吗？”刘禅说：“在这里很快乐，不想念蜀国。”这就是“乐不思蜀”成语的由来。

跟随刘禅来到洛阳的前蜀国秘书郤正听说这事儿，连忙求见刘禅，说：如果以后晋王（指司马昭）还这么问你，你应该流着眼泪回答说：“父母亲的坟墓都远在蜀地，一想起这事儿，心里就难过，没有哪一天不思念蜀国的。然后你就闭上眼睛，做出深沉思念的表情。”

不久，司马昭又问刘禅想不想蜀国，刘禅就如郤正说的那样对答，然后闭上眼睛。司马昭说：“怎么竟像是郤正说的话呢？”刘禅吃惊地睁开眼睛，傻里傻气地望着司马昭说：“对，对，正是郤正教我的。”

司马昭不由得笑了，左右侍从也忍不住笑出声来。司马昭这才看清楚刘禅的确是个糊涂人，不会对自己造成威胁，就没有想杀害他。就这样，刘禅活到了公元271年，在洛阳去世。

而同样下场的南唐后主李煜作为亡国君主被俘到汴京，就似乎“聪明”得不合时宜。宋太宗派人监视他，发现李煜写了许多怀念故国的词，又后悔不该杀了替他保江山的大将。宋太宗觉得这李煜“贼心不死”，就用毒药把他毒死了。由此看来，刘禅当司马昭一再跟他提起故国的时候，表现得木讷无情，一副傻乎乎的样子，谁知这个昔日阿斗是真扶不起来白痴，还是他为了保全身家性命的一种韬晦与心机呢！

而三国时的蜀将张裔，就是因为不知道收敛自己，在事关性命的当口，应该“糊涂”却表现得比对方聪明而差点丢了小命。据史书记载，张裔，蜀郡成都人，在他担任益州郡太守的时候，当地一个大头领叫做雍闿的，背叛蜀国，把他抓起来送到吴国去了。后来吴蜀两国和好，诸葛亮派邓芝出使吴国，要他会谈之后请求孙权释放张裔。张裔被送到吴国好几年，他一直没怎么显露自己的身份、才能。因此孙权也还只当他是个平常的俘虏呢！于是邓芝一提起，他就同意释放张裔。待到张裔临走的时候，孙权才接见他。一来呢，孙权这人好开个玩笑，二来也似乎是要试探一下张裔的才智如何。因而孙权问张裔说：“听说蜀地有个姓卓的寡妇，私奔司马相如，你们那儿的风俗为什么这样不讲究妇道呢？”

孙权借了这个发生在蜀地的故事来取笑张裔。但这张裔也没示弱，对孙权说：“我认为卓家的寡妇，比起朱买臣的妻子来，还是要贤慧一些。”张裔说的也是汉武帝时候的故事，不过发生在会稽郡吴县（今江苏省苏州市，三国时属东吴的地盘），有个叫朱买臣的，起初家里很穷，他妻子嫌他寒酸，和他离了婚，后来朱买臣发迹，当了会稽郡太守，他的前妻又来依附他，最后到底感到羞愧，自己上吊死了。张裔用这个故事，对孙权反唇相讥。孙权没占上便宜，又换一个话题，对张裔说：“你回去以后，一定被重用，不会做普通老百姓，你打算怎样报答我呢？”张裔巧妙地回避了如何报答孙权的问题，只表示很感激孙权释放他，说：“我是作为一个有罪的人回去

的，将要交由有关部门去审理，倘若侥幸不被处死，58 岁以前是父母给我的生命，从这以后就是大王您给我的了。”张裔这段话说得很得体，孙权很高兴，谈笑风生，并流露他很器重张裔的神色。

张裔刚辞别孙权走出宫廷的侧门，就很后悔在孙权面前没能装傻。于是立即动身上船，并以加倍的速度航行。而孙权也果然认定张裔是个难得的人才，怕他为蜀汉王朝效力，于自己更为不利，遂改变主意不想让他走了，不能为己所用，也不能让其成为自己的对手。立即派人来追，直追到吴蜀交界的地方，张裔已进入蜀国地界数十里了，追兵才无可奈何地回去了。看来，聪明人有些时候也要装装傻，装傻也是一种智慧，张裔起初没装傻，幸亏他及时意识到了，才得以逃出虎口。

◎“糊涂”让生活充满情趣

在待人处世中，人们最常遇到的是如何处理好夫妻之间的关系。因为夫妻两个人，来自不同的家庭，接受不尽相同的教育，具有不同的性格，因而冲突、矛盾几乎是不可避免的。关键是怎样处理和对待这些矛盾。

富有经验的人都知道，婚姻幸福需要来自糊涂。有一个妻子对丈夫说：“你经常说梦话，还是去医院检查一下吧。”丈夫笑着说：“还是不用吧，要是治好了这病，我就没有一点说话的机会了。”妻子本来是从关心丈夫的角度出发，实实在在想劝丈夫看医生，而丈夫却装作糊涂，没有听懂，把话题引到妻子话多的问题上。说梦话是生理疾病，说话多是心理习惯，丈夫以“聪明的糊涂”表达了他淡淡的抱怨，妻子能在丈夫的“糊涂”话中领悟到丈夫的潜台词。由此可见，“糊涂”让生活充满情趣。

当然，这里所说的“糊涂”，是该糊涂时别明白，绝不是一味地“糊涂”，适度的清醒和争执还是很必要的。比如我们

所熟知的《水浒传》中关于潘金莲与武大郎的故事，若采用我们现在所说的糊涂法，哪至于付出那么惨重的代价？

在武松离开家之前，特意嘱咐他的哥哥武大说："有什么事你且不必与她计较，一切等我回来再说。"武松心里明白嫂嫂潘金莲的为人，却并不给武大道破。因为他深知哥哥脾气耿直，怕哥哥心里接受不了但又斗不过嫂嫂及奸夫，于是只嘱咐哥哥以后卖炊饼要"晚出早归"。然而，就这一句话便使武大产生了疑心，他对这个如花似玉、心灵手巧又一直很贤惠的妻子自然是万分的紧张，一百个不放心，十分地敏感。于是开始处处留心，时时在意，经常是日上三竿还未出家门，刚过中午又回到家中。他的反常行径自然引起了潘金莲的不满与愤怒，对武大以前对自己的收留之恩早就抛到了脑后，变本加厉地与西门庆偷情。

早已搞得沸沸扬扬的西门庆与潘金莲通奸的事情自然令武大无法容忍，再怎么身材矮小，毕竟也是个有血性的男人啊！脸上实在挂不住的武大便想尽办法去捉奸 捉是捉到了，但是有什么用处呢？西门庆不是那种绣花枕头外强中干型的花花公子，而是一个风流倜傥、武艺高强并且极其有钱的主。当怒气冲冲的武大冲上前意欲报夺妻之恨时，西门庆毫不费力地将他一把推翻在地，再补上一顿拳脚。武大便一病不起，最后悲惨地死在王妈、西门庆与潘金莲三人的联手上。

虽然最后武松以牙还牙，用血偿还了西门庆、潘金莲欠下的血债，但付出的代价太沉重了。武大抓奸不成反被奸夫淫妇害死，有理也无法再伸，若没有弟弟武松给出这口恶气，便只有作个游荡于荒郊野外的孤魂冤鬼。有理之人惨遭不幸，奸淫之徒却逍遥自在，这样的结局难道不让人痛心吗？不错，武大的仇是报了。可武松却也险些因此而丧命，从轻发落后还是落得个刺配他乡的命运，好好的一个家庭就这样支离破碎了。

如果当初武大听从武松的劝告，脸皮稍微厚一点，对潘金莲的行为装傻充愣，任由她胡闹下去而不闻不问，依旧整日早

出晚归，装做什么也不知道呢，天大的事等兄弟回来后再说，结果恐怕就不会是这样了。假装糊涂先将潘金莲稳住，待到武松回来后，或是送官府处理，或是再将他们杀掉，武大郎都不会成为无谓而又毫无价值的牺牲品，代价也就不会那么大。

由此可见，在待人处世中，有时故意装糊涂确实能更好地解决一些问题，特别是夫妻之间有时对待一些问题，糊涂一些是比较好的，它能避免不少误会，而且能给双方一个充分地冷静下来考虑的时间，从而找出解决问题的最佳途径，尽量少地伤害夫妻感情。

◎ 小糊涂，大精明

俗话说：水清无鱼，人清无友。乍听起来，似乎太“世故”了，然而，待人处世中许多事情往往都坏在“认真”二字上。有些人对别人要求得过于严格以至近于苛刻，他们希望自己所处的社会一尘不染，事事随心，不允许有任何一件鸡毛蒜皮的小事不符合自己的设想。一旦发现这种问题，他们就怒气冲天，大动肝火，怨天尤人，摆出一种势不两立的架式。

我们说“水至清则无鱼”，主要强调的是做人做事做官都不能太“认真”，该糊涂时就糊涂，只要不是原则问题，睁一只眼闭一只眼也未尝不可。所谓“水至清则无鱼”谈论的不是一般的清，而是“至清”。所谓“至清”者，一点杂质全都没有，这岂不是异想天开？然而，现实中更多的人往往是大事糊涂，小事反而不糊涂，特别注意小事，斤斤计较，哪怕是芥蒂之疾，蝇屎之污，也偏要用显微镜去观察，用放大尺去丈量。于是，在他们的眼里，社会总是一团漆黑，人与人之间只剩下尔虞我诈。普天之下，可以与言者，也就只有“我自己”，这实际上是一种病态。

《厚黑学》认为：“小糊涂，大精明”是成功的待人处世之道；假若相反的话，“小事精明，大事糊涂”，那就坏了，

事情非搞砸不可。

石达开是太平天国首批“封王”中最年轻的军事将领，太平天国建都南京后，他同杨秀清、韦昌辉等同为洪秀全的重要辅臣。在天京事变中，他又支持洪秀全平定叛乱，成为洪秀全的首辅大臣。之后，洪秀全隐居深宫，将朝政全权委托给无能的洪氏兄弟，以牵制石达开，矛盾日益激化。

从当时的情形看，解决矛盾的最好办法是诛洪自代，形势的发展需要石达开那样的新的领袖。但石达开尽管在战场上战无不胜，在《厚黑学》的修炼上却连个小学生都不如，他脸不厚，心不黑，满口仁慈、信义，害怕落个“弑君”的骂名，这就决定了他不可能有什么大的作为。

公元1857年6月2日，他选择率部出走，认为这样既可继续打着太平天国的旗号进行从事推翻清朝的活动，又可以避开和洪秀全的矛盾。

石达开率大军到安庆后，如果按照他原来“分而不裂”的初衷，本可以安庆作为根据地，向周围扩充，在鄂、皖、赣打出一个天地来。安庆离南京不远，还可以互为声援，减轻清军对天京的压力，又不失去石达开原在天京军民心目中的地位。这是石达开完全可以做的到的。但是，石达开却没有这样去做，而是决心和洪秀全分道扬镳，彻底决裂，舍近而求远，去四川自立门户。

决策错了，大事犯糊涂，所以石达开虽然拥有20万大军，英勇转战江西、浙江、福建等12个省，震撼半个南中国，历时7年，表现了高度的坚韧性，但最后还是免不了一败涂地。

公元1863年6月11日，石达开部被清军围困在利济堡，谋士曹卧虎献策决一死战，而军辅曾仕和则献诈降计，石达开接受了诈降。他想用自己一人之生命换取全军的安全，这又是他的决策失误，再次在大事上犯糊涂。当军中部属知道主帅“决降，多自溃败”，已溃不成军了。此时，清军又采取措施，把石达开及其部属押送过河，把他和两千多解甲的将士分开。

这一个举动，顿使石达开猛醒过来，他意识到诈降计拙，暗自悔恨。

石达开被押过河后，“舍命全已军”的幻想已经彻底破灭。此后的表现倒也十分坚强，起先，清将骆秉章对他实行劝降，石达开严词以对，说：“吾来乞死，兼为士卒请命。”然而，已于事无补了。

回顾石达开的失败，主要是人画决策的错误，大事犯了糊涂。其根源是他对分裂后的前途缺乏信心。因为太平天国能打仗的名将几乎都不响应石达开的出走。他邀英王、忠王一起行动都被拒绝；赖汉英、黄文全、林启容等战将也不愿跟着石达开出走。此外，石达开出走的目的不明确，政治上、军事上都没有魄力提出新的构想和谋略，只是消极地常年流动作战。他想用不分帜来表示他对天国的忠心，但他出走的实际行动却是十足的分裂。这种不分帜、不降清、不倒戈的“忠义”形象和他出走天京的实际行动大相径庭，这种拖泥带水、不伦不类的行动，决定了石达开走后不可能有什么大的作为。

■ 待人处世厚黑之道二十六：多听少说话

——话说得太多，会让人觉得浅薄；话不多说，则会令人觉得了不起，更容易受到众人的尊敬。说的越少，就越显得深沉和神秘，就越会抬高自己的地位。

一位少年只身离家，要到外面打天下，临行前，他的父亲告诉他："多听少说常点头"。这位父亲真是个饱尝人生滋味的哲人，而"多听少说常点头"，更是一粒待人处世极其灵验的金丹啊！

多听，就是多听别人说，听别人的做事经验、听别人的人际恩怨，听别人话语透露出来的有关周遭环境的信息……你多听，别人就会因你多听而多说，他说得越多，你知道的越多！

少说，能多听自然就会少说，少说不但可以导引对方多说，还可以避免流露自己的内心秘密，更可以避免说错话，得

罪别人。少说，你就可以成为一个冷静的旁观者，一切的一切，都在你的掌握之中。

常点头，这并不是要你做个没有主见的应声虫，而是避免在群体中成为别人眼里不合时宜的人。也就是说，听别人说话时，多点头，表示你在专注和附合，如果有不同意见，也要先点头再提出，无关紧要的事，不必坚持己见，多点头附合，并且配合。这样子人人会当你是好朋友，你就没有走不通的道路。

“多听少说常点头”的关键是少说，说得永远要比他人需要的少。因为对于我们每一个人来说，舌头是极少人可以驯服的野兽，它不断地使劲想要打破牢笼，如果未经驯服，这只野兽便会狂奔乱窜，令你后悔莫及。待人处世在许多方面都是表面的游戏，如果你话说得太多，必定会让人觉得你浅薄。相反，你话不多说，则会令人觉得你了不起，更容易受到众人的尊敬。因为你的沉默会让他人不自在，而人永远是一部追求诠释和解释的机器，他们对别人在想什么最感兴趣。如果你能小心翼翼控制自己的言辞，他们就无法洞察你的真实想法。在待人处世中，你说的越少，就越显得深沉和神秘，就越会抬高自己的地位。这就是待人处世厚黑之道中“聋道”的要诀。

◎ 逢人只说三分话，未可全抛一片心

如果你留心的话，可以发现同事之间很少有真正能够交心的朋友，许多人平时嘴上说得非常漂亮，可如果一幢大楼失火，顶楼的人们都想乘直达电梯下去，就会造成拥挤，那里还会有人管你是不是下去了。相同的，一家公司有了肥缺，大家免不了会争着去而形成混乱。无论在人生的战场、情场或是商场和职场，任何人都很难期望通行无阻。在现实生活中，更是常常会为了什么蝇头小利而挤得头破血流。所以说，平时在跟同事相处时，就要怀有戒心，不要将同事们怀有某种企图的说

话太当真。

俗话说，“逢人只说三分话，未可全抛一片心”，就是提醒你，在待人处世中，千万不要动不动就把自己的老底交给对方。不论在任何情况下，都要留下七分话，不必对人说出，你也许以为大丈夫光明磊落，事无不可对人言，何必只说三分话呢？老于世故的人，的确只说三分话，你一定认为他们是狡猾，很不诚实，其实说话须看对方是什么人，对方不是可以尽言的人，你即使说三分真话，已嫌过多了。

孔子曰：“不得其人而言，谓之失言。”对方倘不是深相知的人，你也畅所欲言，以快一时，对方的反应是如何呢？你说的话，是属于你自己的事，对方愿意听你么？彼此关系浅薄，你与之深谈，显出你没有修养；你说的话，是属于对方的，你不是他的诤友，不配与他深谈，忠言逆耳，显出你的冒昧！

所以逢人只说三分话，不是不可说，而是不必说，不该说，与事无不可对人言并没有冲突。

事无不可对人言，是指你所做的事，并不是必须尽情向别人宣布。老于世故的人，是否事事可以对人言，是另一问题，他的只说三分话，是不必说、不该说的关系，决不是不诚实，决不是狡猾。

另外，和人初次见面，或才见过几次面，就算你觉得这个人不错，而你也喜欢他，也不该把你的心一下子就掏出来。待人处世厚黑之道认为：对还不了解的人，无论说话或作为，都要有所保留，不可一厢情愿。

告诉你不要一下子就把心掏出来，并不是教你做个虚伪、城府深沉的人，而是人性复杂，你若一下子就把心掏出来给对方，用心和他交往，那么就有可能“受伤”。

把心掏出来，这代表你的真诚和热情，但见你把心掏出来，他也把心掏出来的人不大多，而且也有掏的是“假心”的人。若这种人又别有居心，刚好利用了你的弱点，好比薄情

郎对痴情女一般，那么你的日子就不好过了；而会玩手段的人，更可以因此把你玩弄于股掌之中。

也有一种人，你把心掏出来给他，他反而不会尊重你，把你看轻了，有些人就是有这种劣根性，你对他冷淡一些，他反而敬你又怕你，换句话说，对这种人来说，太容易得到的感情，他是不会去珍惜的，那么你的付出不是很不值得吗？

另外还有一种状况，你一下子就把心掏出来，如果对方是个谨慎的人，那么你反吓着了他，因为他怀疑你这么坦诚是另有目的，如果是这样，你不是弄巧成拙，也弄坏了有可能发展的情谊？

因此，与其把心一下子掏出来，不如慢慢观察对方，有了了解之后再“交心”。你可以不虚伪，坦坦荡荡，但绝不可把感情放进去，要留些空间作为思考、缓冲——不掺杂感情因素，那么一切就好办了。

一位牙病患者坐在牙科医生的椅上时，他总是尽量地张大嘴巴。但是在待人处世中，即使一个最简单的事情也得深思又熟虑。要养成习惯，在你张开自己的嘴巴之前，要尽量了解其他人的观点。这当然要花费一点精力，但为了取得好的结果，是值得去努力的。

◎ 做一个善解人意的好听众

处世成功的秘密在哪里？美国著名学者查理·艾略特说：“一点儿秘密也没有……专心致志地听人讲话这是最重要的。什么也比不上注意听——对谈话人的恭维了。”这不仅非常明白，而且事实也的确如此。

当说到听别人讲话的效果时，查理·艾略特给我们讲了一个真实的故事：艾略特从商店买了一套衣服，很快他就失望了，原因是衣服会掉色，把他的衬衣领子都染上了色。艾略特拿着这件衣服来到商店，找到卖这件衣服的售货员，想说说事

情经过，可没做到。因为售货员不耐烦地打断了他的话。

“我们卖了几千套这样的衣服，”售货员声明说，“您是第一个找上门来抱怨衣服质量不好的人。”他的语气似乎在说：“您在撒谎，您想诬赖我们，等我给您点厉害看看。”

吵得正凶的时候，第二个售货员走了进来，说：“所有深色礼服开始穿时都会褪色，一点办法都没有。特别是这种价钱的衣服，这种衣服是染过的。”

“我差点给气得跳起来”，艾略特先生叙述这件事时强调说，“第一个售货员怀疑我是否诚实，第二个售货员说我买的是二等品。我气死了。我准备对他说：你们把这件衣服收下，随便扔到什么地方，见鬼去吧。正在这时这个部门的负责人出来了，他很内行。他的做法改变了我的情绪，使一个被激怒的顾客变成了满意的顾客。他是怎样做的？”

“首先，他一句话没讲，专心地听我把话讲完。其次，当我把话讲完，那两个售货员又开始陈述他们的观点时，他开始反驳他们，帮我说话。他不仅指出了我的领子确实是因衣服褪色而弄脏的，而且还强调说商店不应当出售使顾客不满意的商品。后来，他承认他不知道这套衣服为什么出毛病，并且直接对我说：‘您想怎么处理？我一定遵照您说的办。’”

90分钟前我还准备把这件可恶的衣服扔给他们，可现在我却回答说：“我想听听您的意见，我想知道，这套衣服以后还会再染脏领子否，能否再想点什么办法。”他建议我再穿一星期，如果还不能使您满意，您把它拿来，我们想办法解决。请原谅，给您添了这些麻烦。

“我满意地离开了商店。七天后，衣服不再掉色了。我完全相信这家商店了。”

艾萨克·马科森大概是世界上采访过著名人物最多的人。他说，许多人没能给人留下好印象是由于他们不善于注意听对方讲话。“他们如此津津有味地讲着，完全不听别人对他讲些什么……许多知名人士对我讲，他们注重注意听的人，而不注

重只管说的人。然而，看来人们听的能力弱于其他能力。”其实，不只是著名的人，几乎所有的人都喜欢注意听他讲话的人，但却很少有人能够做得到。

此外，如果每天上班都能带着愉快的表情，无疑会给人以乐观豁达的好印象。但是，假如说话太多，而且都是涉及到别人的事情，就会令同事对你筑起围墙，敬而远之，因为任何人都唯恐被他人抓住自己的把柄，四处宣扬不利于己的言语。因此，在待人处世中，需要特别注意的问题，就是一定要集中精力听对方的话，少说多听，最好是做个只开口不讲话的“开心果”。在待人处世中，以下几点是尤其需要注意的：

1. 办公室恋情秘而不宣。大凡成功的人士都不主张搞办公室恋情。但是，其他同事之间会出现恋情，这是不可避免的。对于同事告诉自己的办公室之恋，应该只是听听而已，不可参与意见，以免造成误会，使老板认为你是办公室恋情的一个赞成和支持者。

2. 对于自己看不顺眼的事情，最好是一笑了之，不必与之纠缠。假如遇到一位利用男女私情博取上司欢心的同事，尽管你内心对他（她）多么不屑，也不要公开谈论。因为即使你将之传开，也不能改变现状，反而有可能影响你的形象，非常不值。

3. 绝不估计公司的发展前景。任何时候都不要自作聪明地去评论和估计公司的前景，然后再用专家的口吻去判断事情，这样做是作为下属的大忌。因为老板和上司最不喜欢把本公司的内部情况公开化、透明化，无论是赚了大钱还是亏损，都不愿百分之百地向员工宣布，使他们知根知底。假如遇到自作聪明的下属，向其他同事传递有关公司的内政与前景的话语，上司肯定会大为反感。

4. 加薪幅度一定要互相保密。在商业机构中，是不可能有绝对公平的，每个人加薪幅度的多少，只能证明老板对人的印象和喜爱的程度有多大，而不一定是工作能力的好坏与否。

因此，不要执着于加薪的幅度而互相询问、传播，以免自讨没趣，惹得老板不快。

5. 不要向同事诉苦。如果你有对公司不满的情绪，切不可向同事倾诉，因为他们不仅帮不上你的忙，反而有可能把事情弄得更糟，从而影响你的前途。假如有同事向你诉苦的话，你应当多加安慰，但不能表示任何意见。否则，你就容易在不知不觉中扮演了一名煽动者的角色。

为了逞一时快，图口头上的痛快，而影响个人，是与厚黑之道背道而驰的。然而，有些人在待人处世中，却根本不管对方是不是爱听，只管自己滔滔不绝地神侃胡吹，以为这样就能博取对方的好感，殊不知恰恰相反，反而成了社交场上谁都不愿意打交道的“讨厌鬼”。因此，在待人处世中，一定要管住自己的嘴巴，竖起你的耳朵。记住，当你在认真地聆听别人讲话的时候，你的认真，你的全心全意，你的鼓励和赞美都会使对方感到你在尊重他，当然你也会得到善意的回报。那么，怎样才能成为一个好听众呢？

首先就是要保持耳朵的畅通，闭上自己的嘴巴。在与人交谈时，尽量地使对方谈他所感兴趣的事，并用鼓励性的话语或手势让对方说下去，并不时地在不紧要处插一两句赞叹的话，对方会认为你在尊重他，并全心全意地聆听。切记，轻敲手指或频频用脚打拍子，这些动作是会伤害对方的自尊心的。

在与人交谈时，眼睛一定要看着对方的脸，但不要长时间地盯住对方的眼睛，因为这样会使对方产生厌恶的情绪。只要你全神贯注，轻轻松松地坐着，不用对方将音量加大你也可以一字不差地听进耳朵里。同时还要善于协助对方把话说下去。别人说了一大通以后，如果得不到你的回应，尽管你在认真地听，对方也会认为你心不在焉。在对方话语的不紧要处，不妨用一些很短的评语以表示你在认真地倾听，诸如“真的吗！”“太好了！”“告诉我是怎么回事？”这些话语会使对方兴趣倍增。

有些人有一种错觉，以为在与人相处时，越能不断地吹捧别人，就越能获得对方的好感，事实上并非如此。在你滔滔不绝讲话的时候，注意也要把说话的机会留给别人。在别人讲话的时候，如果你自作聪明，用不相干的话把别人的话头打断，肯定会引起对方的愤怒。

其次，要学会听出对方的弦外之音、言外之意。通常除说话以外，一个眼色，一个表情，一个动作都能在特定的语境中表达明确的意思。就是同一句话也可以听出其弦外之音、言外之意。把握好此两点，就不难成为一个受人欢迎的处世高手。

另外，在待人处世中，除了要学会做一个善解人意的好听众之外，还应该特别注意，千万不要不分场合乱说话，因为很多时间不说话比说话不知要好多少倍。

◎ 与上司保持心理上的安全距离

心理学家认为，人之所以能够从世间的万事万物中感受到和谐与美，全在于他与对象之间保持适当的距离。

俗语说，妻就是漆，一贴上就终生为侣，不能说离就离。照理说，夫妻之间应该亲密无间，但如果真的一点距离也没有，结果也不一定太妙。

婚姻心理学家的调查和实验却证明，再亲密的夫妻，结婚两三年之后，都要经历一段危机，那就是婚姻倦怠期，也就是人们常说的“纸婚”期，一个最直接的原因，就是彼此没有什么神秘可言了。双方的兴趣爱好、内心的隐秘、睡觉时是不是说梦话咬牙巴叽嘴，甚至放个屁什么味道，无不在对方的掌握之中……所以说，如胶似漆、爱情正在沸腾的时候，事实上，也为日后的危机埋下了种子。

这个理由听起来似乎有些荒唐，但却证明了待人处世中的一条浅白而朴实的道理——保持恰当的安全距离为上策。

《厚黑学》认为，天下事无不如此，把它套人上下级之间

的关系，更显出这个道理的贴切。别以为自己跟上司是多年的老关系，而且整天形影不离，前途就会大有保障。岂不知眼下的得意是微不足道的，一点也靠不住的，不久之后你可能突然发现，这种表面很近而且很铁的关系其实是很危险的，就像走钢丝一样，不跌便罢，一跌下去，不粉身碎骨才怪哩！

首先，你会招来同事的嫉妒，这个肯定不在话下。其次，其他部门的主管也会认定你是某一上司的亲信——也就是说，人人都在用有色眼光看你。就算你偶尔露了几手，大放异彩，可只要一说起来，大伙儿第一句话肯定是：“哦，不就是某某手下的那个跟屁虫吗？”

你变成了某某的亲信，这居然是天经地义的。怎么能够得到公正的评价？何况，与上司过度亲近不只容易让上司厌倦，而且你性格上的弱点和能力的极限也早被上司摸得透透的。对上司来说，你就像一张透明的底片，一览无余地暴露在光天化日之下，这样一来，被斥退的可能性也就越来越大了。即使暂时看不出这种迹象，也不要自鸣得意。

待人处世厚黑之道认为：只有与上司保持恰当的距离，一段若有若无的距离，你们之间的关系才能永保和谐，四周的人也不会把你当成某一特定人物的亲信，这样好处委实无穷。

所以一时恩宠有加，事事顺遂，你也得步步谨慎。因为从长远的眼光看来，这是一条处处充满危险的羊肠小道，最后能不能到达春风怡人、鸟语花香的康庄大道，就要看你是不是懂得“若即若离”的窍门了。

当然，对真正赏识你、信任你的上司，就不必有那么多的顾虑，你大可尽力施展才干、报答上司的知遇之恩。但是，若即若离的道理还是要谨记在心的，有时候形影相随，有时候相见如同陌路，那么“久别胜新婚”式的气氛就一直笼罩在你们之间，你在上司心目中的地位、分量，自然就会只增无减了。

待人处世厚黑之道二十七：与人要藏心

小孩子受了大孩子的欺负，刚哭过鼻子，转过身，他又欺负起比他更小的孩子；张三造李四的谣，李四忿忿然。但事过不久，他却如法炮制，也回敬了张三一些莫须有的罪名；自己被别人穿小鞋，而一旦有了一官半职，也整起别人，以让别人唯命是从为乐……凡此种种，不一而足。这样一还一报，表面上看自己出了气，心里痛快了，但实际上最后什么也没捞到，与《厚黑学》中“聋道”的要诀背道而驰。面对世人挑剔的

眼光，只要你装聋作哑，视而不见，不与人计较，相信别人也会放你一马的。为此，厚黑教主提醒你，应当使自己习惯于这样的生活：不去考虑世人的想法，只遵循自己的生活准则。

◎“不痴不聋，不成姑公”

南北朝宋文帝时，朝廷有一种规定：吏部官员不得在吏部尚书家过夜。可是有一天，吏部尚书庾炳之有事和部下商量，谈话晚了，庾炳之就让部下在家里住了一晚，以为没人知道，只要自己守口如瓶，也就不会有什么事。谁知偏偏出了鬼，竟然有人告了他一状，触犯王法，这还了的。执法犯法，还能不依法治罪。但宋文帝刘义隆在这件事上却不想追究，左丞相万礼也为庾炳之解脱，并堂堂正正地说出一种非常高明的见解：糊涂也是才智，原话就是“不痴不聋，不成姑公。”宽恕部下的小过失，别人才乐于受你驱使。于是，宋文帝假装糊涂再也不提这件事了。

无独有偶，唐代宗李豫也曾碰到过类似的事。郭子仪是唐肃宗时的老臣，有平定安史之乱，抵抗吐蕃人侵的盖世大功，成为复兴唐室的元勋。因此，唐代宗十分敬重他，并且将自己的女儿嫁给郭子仪的儿子郭暧为妻。这小两口都自恃有老子作后台，互相不服气，因此免不了口角。有一天，小两口因为一点小事拌起嘴来，郭暧看见妻子摆出一副公主的臭架子，根本没把他这个丈夫放在眼里，便愤懑不平地说：“你有什么了不起的，就仗着你老子是皇上！实话告诉你吧，你老子的江山还是我父亲打败了安禄山才保全的，我父亲因为瞧不上皇帝的宝座，所以才没有当这个皇帝。”在封建时代，皇帝至高无上，任何人想当皇帝，都是大逆不道，就可能遭满门抄斩的大祸。公主听到郭暧竟敢口出狂言，感到一下子找到了出气的机会和把柄，马上回到宫中，向代宗汇报了丈夫刚才这番近似图谋造反的话。她满以为，皇父肯定会重惩郭暧，替自己出气。

谁知，唐代宗听完女儿的汇报，却不动声色地说："你还是个孩子，有许多事还不懂得。我告诉你吧：你丈夫说的都是实情。天下是你公公郭子仪保全下来的，如果你公公想当皇帝，早就当上了，天下也早就不是咱们李家所有了。"并且对女儿劝慰一番，叫她不要抓住丈夫的一句话，乱扣"谋反"的大帽子，小两口要和和气气地过日子。在代宗的劝解下，公主消了气，乖乖地回到了郭家。

郭子仪知道这件事后，几乎吓坏了，他觉得，小两口吵嘴不要紧，可儿子口出狂言，近似谋反，这着实令他恼火万分。郭子仪即刻令人把郭暧捆绑起来，并迅速到宫中面见皇上，要求皇上严厉惩治。可是，代宗却和颜悦色，一点也没有怪罪的意思，还劝慰说："小两口吵嘴，话说得过分点，咱们当老人的不要太认真了。不是有句俗话嘛：'不痴不聋，不为家翁。'儿女们在闺房里讲的话，怎好当起真来？咱们做老人的听了，就把自己当成聋子和傻子，装作没听见就行了。"听到皇上亲家这番合情人理的话，郭子仪的心里就像一块石头落了地，顿时感到轻松，一场有可能是天塌地陷的大祸化作芥蒂小事，郭子仪一家的感激自然不必说了。

虽然如此，为了教训郭暧的胡说八道，回到家后，郭子仪还是将儿子重打了几十杖。

小两口关起门吵架斗嘴，在气头上什么激烈的言辞都可能冒出来，如果句句较真，就将家无宁日。唐代宗用"老人应当装聋作哑"来对待小夫妻吵嘴，不因女婿讲了一句近似谋反的话而无限上纲，化灾祸为欢乐，使小两口重归于好。在这里，文帝和代宗的糊涂就比聪明好的多。

在待人处世中，有许多事情，你非要硬去较真，就会没事找事，愈加麻烦，相反你若装痴作聋，来他个"难得糊涂"，"顺其自然"，也许就会有皆大欢喜的结果。

◎ 宽容下属的“无礼”

人活在世界上，即便是身处高位之人，也不可能件件事都那么称心如意，谁也不敢保证没有人会在做事说话的时候冒犯你。遇到这种情况，很多人心中就气愤不已，有些修养好的人沉默不语，但明显表示出不快的神色，而毫无修养的人则要破口大骂了。按照李宗吾的说法，气量如此小的人，连厚黑殿堂的门边都不沾，怎么可能成为待人处世厚黑高手呢？

如果不符合自己的心意就如此行事的话，那不是每天都要气个半死？须知别人在做事、讲话的时候，冒犯你，抢白你，大多是心直口快的人或是亲朋好友，他们绝对不是故意要让你处于难堪的境地，而是想让你把事情做得更好。对这样违逆你心意的人或事，应该首先冷静下来分析一下他的所作所为是对自己有利无利，而不是马上发起火来。不论对方有意还是无心，都是用一副厚脸，掩盖自己内心的不快。因为，只有宽容下属的“无礼”，他们才会更好地为你效力。

宋太宗时，有一天官拜殿前都虞侯的孔守正和另一位大臣王荣在北陪园侍奉太宗酒宴，孔守正喝得酩酊大醉，就和王荣在皇帝面前争论起守边的功劳来，二人越吵越气愤，把太宗晾在一边，理也不理，完全失去了为臣应有的礼节。侍臣实在看不下去，就奏请太宗将两个人抓起来送吏部去治罪，太宗没有同意，而是让人把他们两人送回了家。第二天，二人酒醒了，想起昨天的行为，不禁害怕，一起赶到金銮殿向皇上请罪。太宗却不以为然，对昨天两人的行为不作追究，而是说：“朕也喝醉了，记不得这些事了。”

宋太宗托辞说自己也喝醉了，对两位臣属对自己的冒犯不加追查，既没有丢失朝廷的面子，而又让两位大臣警觉自己的言行，这是两全其美的事，何乐而不为呢？

历史上的明君，大多深谙厚黑之道，他们或是礼贤下士，

听取别人的建议，或是纳谏如流，倾听他人的批评，不以此为逆。遇到破坏自己情绪的事，虽然一时心头不快，但考虑到大局，以事业为重的时候，一点暂时的不快又算得了什么呢？不过，宽容下属的无礼，有时说起来容易，做起来难，没有过人的厚黑本领，还真不行。

汉文帝时，袁盎曾经做过吴王刘濞的丞相，他有一个从史与他的侍妾私通。袁盎知道有人偷了自己的“老婆”后，并没有将此事泄露出去，而是装作不知道此事。但有人却以此吓唬从史。那个从史就畏罪逃跑了。袁盎知道消息后亲自带人将他追了回来，并将那名侍妾赐给了他，对他仍像过去一样器重。

汉景帝时，袁盎入朝担任太常，奉命出使吴国。吴王当时正在谋划反叛朝廷，想将袁盎杀掉。他派五百人包围了袁盎的住所，袁盎对此事却毫无察觉。恰好那个从史在围守袁盎的军队中担任校尉司马，就买来二百石好酒，请五百个兵卒开怀畅饮。兵卒们一个个喝得酩酊大醉，瘫倒在地。当晚，从史悄悄溜进了袁盎的卧室，将他唤醒，对他说：“你赶快逃走吧，天一亮吴王就会将你斩首。”袁盎问道：“你为什么要救我呢？”校尉司马对他说：“我就是从前那个偷了你侍妾的从史呀！”袁盎大惊，赶快逃离吴国，脱了险。袁盎过人的厚，在关键的时刻救了自己的命。

在待人处世中，对下属不能不讲宽容，不能不忍，但也不能一味地宽容和忍耐，不敢去稍微碰“大逆不道”的犯上之辈，忠奸不辨，做个好好先生。该去进行说理辩论的应该去说理辩论，该去批判揭露的就应该去批判揭露，而不应以宽容和忍耐为借口，纵容包庇，像东郭先生一样，几乎被救过来的狼所伤，做一个真正的待人处世之厚黑高手。

李宗吾说：“厚黑二字，根本上是互相贯通的，厚字翻过来，即是黑，黑字翻过来，即是厚。只有黑没有厚肯定不行，只有厚没有黑更不行。”正是讲得这个道理。

◎ 控制自己方能控制他人

记得上中学的时候，有一天我去看望宿疾缠身的老师，见面后老师仍旧亲切而不失幽默地对我说了一句："我和它相处得很久了，差不多都要成为好朋友呢！"我的老师把他的疾病视同"好友"来向我诉苦，至今我仍然记忆犹新。

处理自己的感情时，在某种观点上，也应该本着同样的乐观才好。这也就是说，我们必须练就一种修养，使自己的感情能屈能伸、收放自如。一旦自己的情感压抑得住、放松得开，我们就成了能够控制它的主人。

一个单身汉，住在用茅草搭起的房子里。他勤劳耕种，自食其力。渐渐地，油盐酱醋之类的生活必需品越来越齐备了。但是令他恼火的是，草房里老鼠成灾，白天乱窜，晚上乱叫，还磨牙打架，整天闹个不休。这汉子满腹怨气，又无计可施。这天，这汉子酒喝多了，躺在床上睡觉。谁知，老鼠们也似乎是故意惹他生气，闹得更凶了。汉子怒火万丈，一把火将草房烧了个精光。老鼠是全没了，可他的家业也没了。这就是不能控制自己的情感、意气用事所带来的恶果。

意气用事，是待人处世的大忌。记得有句西方谚语说："想知道对方的缺点，最简单的方法就是激怒对方。"因为凡是轻易就意气用事的人，瞬间就会把自己的全部缺点暴露给对手，从而给对手以可乘之机。因此，凡是想在竞争中获取最后胜利的人，千万不可意气用事，一定要时刻牢记"控制自己方能控制他人"的处世名言。那么，如何才能控制自己不意气用事呢？李宗吾在《厚黑学》中以刘邦的例子，对此做了详细的说明。

"我们拿刘邦的本事研究一下，《史记》载：项羽问汉王曰：'天下匈匈数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。'汉王笑谢曰：'吾宁斗智不斗力。'请问'笑谢'二字从何生

出？刘邦见郦生时，使两女子洗脚，郦生责他倨见长者，他立即辍洗起谢。请问‘起谢’二字，又从何生出？还有自己的亲生父亲，身在俎上，他要分一杯羹；亲生儿女，孝惠鲁元，楚兵追至，他能够推其下车；后来又杀韩信、杀彭越，‘鸟尽弓藏；兔死狗烹’，请问刘邦的心子，是何状态？岂是那‘妇人之仁，匹夫之勇’的项羽，所能梦见？太史公著本纪，只说刘邦隆准龙颜，说项羽是重瞳子，独于二人的脸皮之厚薄，心子之黑白，没有一字提及，未免有愧良史。

“刘邦的脸，刘邦的心，比较别人特别不同，可称天纵之圣。黑之一字，真是‘生知安行，从心所欲不逾矩。’至于厚字方面，还加了点学历，他的业师，就是三杰中的张良。张良的业师，是圯上老人，他们的衣钵真传，是彰彰可考的。圯上受书一事，老人种种作用，无非教张良脸皮厚罢了。这个道理，苏东坡的留侯论，说得很明白。张良是有‘夙根’的人，一经指点，言下顿悟，故老人以‘王者师’期之。这种无上妙法，断非‘钝根’的人所能了解，所以《史记》上说：‘良为他人言，皆不省，独沛公善之，良曰，沛公殆天授也。’可见这种学问，全是关乎资质，明师固然难得，好徒弟也不容易寻找。韩信求封齐王的时候，刘邦几乎误事，全靠他的业师在旁指点，仿佛现在学校中，教师改正学生习题一般。以刘邦的天资，有时还有错误，这种学问的精深，就此可以想见了。

“刘邦天资既高，学历又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把礼义廉耻，扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内。一直经过了四百几十年，他那厚黑的余气，方才消灭，汉家的系统，于是乎才断绝了。”

记得有句劝世文说得好：“不气不气不能气，你若生气中他计”。这句话值得所有欲在待人处世中期望获得成功者奉为座右铭。在盛怒之时，在将要意气用事时，请吟诵三遍！

一般来说，在平常状况下，大部分人都能控制自己，也能做正确的决定。但是，一旦事态紧急，他们就自乱脚步，而无

法把持自己。

一位美国空军飞行员说："二次大战期间，我独个儿担任F6泼妇型战斗机的驾驶。头一次任务是轰炸、扫射东京湾。从航空母舰起飞后，一直保持高空飞行，然后再以俯冲的姿态滑落至目的地300英尺上空执行任务。然而，正当我以雷霆万钧的姿态俯冲时，飞机左翼被敌军击中，顿时翻转过来，并急速下坠。我发现海洋竟然在我的头顶。你知道是什么东西救我一命的吗？我接受训练的期间，教官曾一再叮嘱说，在紧急状况中要沉着应付，切勿轻举妄动。飞机下坠时，我就只记得这么一句话。因此，我什么机器都没有乱动，只是静静地想，静静地等候把飞机拉起来的最佳时机和位置。最后，我果然幸运地脱险了。假如我当时顺着本能的求生反应，未待最佳时机就胡乱操作，必定会使飞机更快下坠而葬身大海。"最后这位飞行员再次强调说："一直到现在，我都还记得教官那句话：'不要轻举妄动而自乱脚步；要冷静地思考，抓住最佳的反应时机。'"这位飞行员几乎用生命验证的这个处世箴言就是：在任何情况下都要控制自己！

一位美国著名企业家也曾经对人谈到他创业初期因为自身弱点，而得到的教训时，也令人惊异地得到了同样的处世真谛：那时我还年轻，和大楼管理员发生了误会，导致我俩彼此仇恨。管理员为表示不满，当他知道只有我一人在大楼里时，就几次关掉了电闸，我决定反击。一个星期天，我在办公室准备第二天晚上发表的演讲稿，而当我刚刚在书桌前坐好，电灯熄灭了。我顿时火冒三丈，立刻跳起来，奔向大楼地下室。我知道在那里能找到那位管理员。当我到那儿时，发现他正忙得很，也得意的很，一边把煤一铲铲送进锅炉内，一边吹着口哨，仿佛什么事情都未发生过似的。我立即对他破口大骂，在五分钟内，我以比他正在照顾的那个锅炉内的火更热辣辣的词句对他痛骂。最后，我实在想不出骂人的词句了，只好放慢了速度。这时候，他站直身体，转过头来，脸上带着微笑，并以

一种充满镇静与自制的柔和声调说："哎呀，你今天好像有点激动吧！"他的态度和他的话就像是一把锐利的短剑，一下子刺进我的身体。

想想看，我那时候是什么感觉：站在我面前的是一位大字不识的文盲，他既不会读也不会写，但虽然有这些缺点，他却在这场战斗中打败了我，我在这场战斗中与他相比显得如此没有教养。而这场战斗的场合，以及武器都是我自己挑选的。我的良心把谴责的手指对准了我自己。我知道，我不仅被打败了，而且更为糟糕的是，我是主动的，而且是错误的一方，这一切只会更增加我的羞辱。

第二天，进入办公大楼时，我发现那个管理员正在津津有味地同一些人谈论昨晚发生的事，其中也有我的员工。我简直无地自容，做贼般地逃进办公室，总觉得员工脸上有一种异样的神情。最终，我花了很大气力下定决心，决定忍受羞辱，当着我的全部员工向那个管理员公开道歉。我的道歉，使那个管理员红了脸也向我承认了自己的错误，并且我在赢得了员工掌声的同时，也重新赢得了他们的尊敬。

这个事件之后，我下定决心，以后绝不再失去自制。因为一个人一旦失去了自制，不管是一名目不识丁的管理员还是有教养的绅士，都能很轻易地将他打败。这个事件成为我一生中最主要的一个转折点。它教导我，一个人除非先控制了自己，否则他将无法控制别人。因为失去自控，只会使冒犯你的人占上风。

现实中，因个人某方面致命的弱点或缺陷，特别是意气用事而归于失败的人，在失败者中不在少数。对这样的人，我们提倡壮士断臂、痛改前非的态度。要经常想到自己的弱点、自己的不足，既要自我崇尚，要有信心，更要自我检查，随时修正，不断地自我完善自我提高。

待人处世厚黑之道二十八：低头也跌架

——无论在什么问题上都不要表现自己比上司高明，掩藏自己的智慧，遮闭自己的能力，才可避免遭到猜忌。假如你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚至还有可能产生致命后果。

殷纣王不分昼夜地饮酒，白天也闭窗点烛，以日为夜，以致忘记了日期，问一问身边的侍从，也都喝得稀里糊涂不知道，便派人去向担任太师之职的叔父箕子去打听。箕子说："身为天下之主而自己和左右的人都忘记了日期，国家就很危险了。所有的人都不知道而只有我知道，我也就危险了。"便推辞说自己也喝醉了酒，不知道日期。这则故事给人的教训是，无论在什么问题上都不要表现自己比上司高明，掩藏自己的智慧，遮闭自己的能力，才可避免遭到猜忌。

通常情况下，被别人比下去是很令人恼恨的事情，所以《厚黑学》在待人处世上的提醒是：假如你的上司被你超过，这对你来说不仅是蠢事，甚至还有可能产生致命后果。因为在待人处世中，自以为优越总是讨人嫌的，特别容易招惹上司的嫉恨。因此，你在与上司相处中，对寻常的优点可以小心加以掩盖，例如相貌长得太好亦不妨用某种缺陷加以抵消。大多数的人对于在运气、性格和气质方面被超过并不太介意，但是却没有一个人（尤其是身处高位的上司）喜欢在智力上被人超过。因为智力是人格特征之王，冒犯了它无异犯下弥天大罪。当上司的总是要显示出在一切重大的事情上都比其他人高明。君王喜欢有人辅佐，却不喜欢被人超过。如果你想向某人提出忠告，就应该显得你只是在提醒他某种他本来就知道不过偶然忘掉的东西，而不是某种要靠你解谜释惑才能明白的东西。此中奥妙亦可从天上群星的和谐相处中相悟出：尽管星星都有光明，却不敢比太阳更亮。

◎ 上司的话就是“圣旨”

上司之所以是上司，就是因为他的地位比你高、权力比你大，即使他的年龄比你轻，也仍然是掌握你前途命运的上司。较高的地位和较大的权力决定了他必须享有较多的尊严。当这种尊严被破坏时，他就会觉得自己的身份感丧失。因此，在与上司相处时，必须随时做到上下分明，绝对不要突破上司心理的安全距离，并且在任何时候都要把上司的话当成“圣旨”，必须无条件地遵守和执行。

人人都有这样的体验：被剥夺身份的滋味儿很不好受，人会本能地产生厌恶和反抗的情绪。作为你的上司，当他带着这样的心情站在你面前时，那你就惨了。

但是，人类天生就有一种喜欢“登鼻子上脸”的毛病，特别是一旦跟自己的上司熟悉之后，而且上司的年纪又和自己

差不多的情况下，就会有“这么做也没什么关系”的上下不分心态，岂不知这样做很容易让上司认为“这家伙是个令人讨厌的人”。一旦被烙上这个烙印，那还有什么好果子吃。

上下分明首要之务就是认清上下关系。对于这一点，首先内部必须有着严格的区分，否则上面的命令便无法贯彻到下面，如此一来如何能够上下一心地完成任务呢？

其次，也是最重要的，上下差别体现在日常的一些看似不起眼的细节当中，例如在走廊与上司迎面相遇时，不妨稍停一下和上司打个招呼；在上楼梯的时候遇见上司从上面下来，在下面的台阶上暂停等候上司先下楼，并且等和上司打过招呼之后再继续上楼。

上下关系中最引人注意的就是言词的使用。现在许多人特别是年轻人常会像对待朋友一样地对待自己的上司，说话一点也不讲究。

“喂！李处，马局叫你！”这种口气很不合适。

“李处，马局请你过去一下！”这才像个样子。

厚黑大师提醒你：在与上司打交道中，像“喂！”这一类轻佻的招呼切不可使用在自己的上司身上。

此外，回答上司的问话时一定要简单明了，换句话说，绝对不能语意含混地回答“噢”或“嗯”之类拖腔，即使是挨批，而且明显是因为上司的误解批错了，你也要把脸皮磨得厚厚的，绝对不可忿忿不平的顶嘴。因为不论上司批得对与错，你的顶嘴都是对上司权威的挑战。在这种情况下，上司关注的焦点早已超出了刚才批评的事，而是全力维护自己的权威。

对上司的尊重，并不一定非得在正儿巴经的场合，往往体现在一些并不起眼的小事上。比如，有的时候，上司会走到你的桌子前面和你说话，这时你必须马上站起来答话。只是有时候也会碰到时间不对，例如你正埋头努力算账，完全没有发现上司过来，等听到声音的时候，上司已经站在自己的面前开始问话：

"某公司的应收账款有多少?"

刚好这时候摊开在你桌子上的正是应收账簿，于是你就坐着指着账簿回答："从上个月底到现在，一共是多少多少万元。"

这种情况表面看起好像没有什么不妥，厚黑大师认为仍然是不对的。正确的做法，应当是当你发现上司出现在自己面前时，你必须马上站起来，站着翻阅账簿答话。

假如你必须拿出其他的记录或是使用电子计算机而非坐下来不可时，你也必须先向上司说一声："对不起!"

当然，如果你正坐在电脑或打字机前面，而上司是从你的后方走来，这种情况则另当别论。因为这时候如果你就这样站起来，上司面对的恰好是你的后背，无论你以什么方式站起来，都会使上司看不见你的工作状况。在这种情况下，坐着答话也没有什么关系。

当上司命令你做事的时候，上司会提出各项说明。这个时候，千万不能中途插话打断上司的讲话。因为上司的话只是在说明经过，或许结论并不是你想的那样。中途插嘴表示意见，除了让上司认为自己很轻率之外，也表示对上司的不尊重。如果碰到性格暴躁的上司，恐怕就会大声地怒喝：

"闭嘴！听我把话说完!"

所以，在上司交代工作的时候只要静静地听，适时地点头答"是"，表示自己了解上司所交代的内容。在这种情况之下，应答的方式宜稍迟，太快应答会显得草率和不稳重。

上司在说话的时候，最忌讳的就是以否定的言词来打断他，并且说些泼冷水的话，比如："这恐怕做不到!""即使调查也没有用!""这不是已经做过好几次了吗？没有必要再做了嘛!"这都是很不合时宜的。

除了不要在上司话还没有说完就表示反对的意见之外，即使在上司交代完毕之后，也不要立刻表示否定的意见。上司之所以把这项工作交给你，恐怕早在事先就已经猜到你会有什么

反应。明知道你可能会反对却还是交代你做，一定有他的用意。这时候，你最好无条件地服从上司的命令，并且忠实地执行。

在经过仔细地思考之后，如果对上司所说的话还是有不了解的地方，或是有不同的意见，一定要很冷静地和上司商量，千万不可以有任何情绪化的表现，以免让上司认为你是故意唱反调。

如果最后上司的意见还是和自己的意见不同，那该如何是好呢？答案很简单：除了服从之外还是服从。因为你服从干错了，上司倒大霉，你顶多以后受牵连，当然也可能什么事都没有。而你现在不服从命令，马上就会被上司打入另类，今后肯定要给你穿小鞋，那又何必非跟上司拧着劲儿呢？

◎ 故意留个破绽，成全上司的好胜心

据说乾隆有一个特点，爱听奉承话，但又不喜欢看到人们是在当面吹捧。他非常喜欢谈文讲史，对文史的整理工作特别重视，在刊印二十四史时怕有误，常亲自校勘，每次校勘出一个差错，就觉得是做了一件了不起的大事，心里特别痛快。这样，大臣们为了迎合他的心理，就在抄写给他的书稿中，故意在明显的地方抄错几个字，以便"宸翰勘正"。这实际上是变着法儿讨他高兴。这样做比当面奉承效果好得多。当然，书稿中也有乾隆改不到的地方，但经他"御批"的书稿，就没有人再敢动了。这也是今天人们见到的"殿版书"讹误较多的原因所在。

我们姑且不论这样做的负面影响，但这样做在与上司打交道中却很有效。因为上司也是人，也会有正常人的自尊心、虚荣心和好胜心，下属只能处处讨好、奉承，让上司的自尊心得以最大限度地满足才对。不过，待人处世厚黑之道提醒你：要满足上司的自尊心，就必须抑制你自己的好胜心，成全上司的

好胜心。在抑制自己好胜心的时候，一定要不露声色，做得自然，如果让上司觉得你做得很勉强，甚至还不如不做。

王某在某机关宣传处工作，有一天，处长突然叫他整理一个劳动模范的先进事迹。据知情人士透露，这其实是一次考试，它将关系到王某能否继续在机关呆下去。本来这样的材料对他来说，可谓“张飞吃豆芽儿——小菜一碟”，但有了无形的压力，便不得不格外用心。花了整整一个通宵，写好后反复推敲，又打印得工工整整，把字体设计得极为漂亮。第二天一上班，就把材料送到了处长的办公桌上。

处长当然非常高兴，既快又好，而且在内容、结构上也没有什么可挑剔的。可是，处长越看到最后，笑容越收紧了。末了，他把文稿退回，什么意见也没提，只是让再认真修改修改，满脸的严肃，真叫人搞不清到底什么地方出了差错。然而，就在王某满脸疑惑地转身刚要迈步，处长像突然想起了什么似的说道：“对，对，那个副局长的‘副’字不能写成‘付’，改过来，改过来就行了。”

这么简单！处长又恢复了先前高兴的样子，还一个劲地夸道：“来得快，不错。”考试自然过关，还是优秀哩！

显然，从这件事中，我们可以得到这样的启示：对于上司交办的事情，一定要尽可能地争取时间快速完成，而不要过分纠缠于办事的细节和技巧。因为如果你把事情处理得过于圆满而让上司挑不出丁点毛病的话，那就显示不出上司比你高明的地方。否则，当上司的就会感到你有“功高盖主”的危险。

所以，聪明的下属，常常故意在明显的地方留一点儿瑕疵，让人一眼就看见他“连这么简单的问题都搞错了。”这样一来，尽管你出人头地，木秀于林，别人也不会对你敬而远之，当上司一旦发现“原来你也有错”的时候，反而会失去对你的戒心，更加器重你。

其实，与上司打交道时适当地把自己安置得低一点儿，就等于把上司抬高了许多。当被人抬举的时候，谁还有放置不下

的敌意呢？就像那位处长，开始见无可挑剔时，满脸严肃，当终于发现一个错别字的时候，不是立即就多云转晴了吗？

要知道，只有当他对别人谆谆以教的时候，他的自尊与威信才能很恰当地表现出来，这个时候，他的虚荣心才能得到满足。

上司交办一件事，你办得无可挑剔，似乎显得比上司还高明。你的上司可能就会感到自身的地位岌岌可危。如果换一种做法，对于上司交办的事，你三下五除二就处理完毕，你的上司会首先对你旺盛的精力感到吃惊，效率高嘛。而因为快，你虽然完成了任务但不一定完美，这时上司会指点一二，从而显示他到底高你一筹。这就好比把主席台的中心位置给上司留着，单等着他来作“最高指示”一样的道理。

再比如你陪上司进行某项比赛，你必须让他一步，即使上司的技术敌不过你，你也得想法让上司获得胜利。但这种让并非一味退让，如果不能表现出你的真实本领，也许会使上司误认你的技术本来就不太高明，反而引起无足轻重的心理，也就没有达到“让”的目的。

所以你与上司比赛的时候，应该根据上司的水平，施展你的相应本领，争取先造成一个势均力敌的局面，使上司知道你不是一个弱者，进一步再施全力，把他逼得很紧，使他神情紧张，才知道你是个能手，再一步，故意留个破绽，这是关键的地方，不露痕迹地让上司突围而出，从劣势转为均势，从均势转为优势，把最后的胜利于不知不觉中让于上司。上司得到这个胜利，不但费过许多心力而且危而复安，精神一定十分愉快，心里肯定对你非常赞赏。

不过安排破绽，必须十分自然，千万不要让上司明白这是你故意使他胜利，否则上司会觉得你这人虚伪。从心理学角度来分析，一般人在安排破绽的过程中，最难处理的问题，是起初还能以理智自持，等比赛到后来，感情一时冲动，好胜心勃发，不肯再作让步，也是常有的事。或者在有意无意之间，无

论在神情上，语气上，还是在举止上，不免流露出故意让步的意思，那就白费心机了。

一般来说，伟大的人都会喜欢愚钝的人。在待人处世中，特别是在与上司相处中，记住这一点是不会有亏吃的。任何上司都有获得威信的需要，不希望下属超过并取代自己。所以，待人处世厚黑之道用在上下级相处时，其核心就是聪明的下属应该想方设法掩饰自己的实力，以假装的愚笨来反衬上司的高明，以此来获得上司的青睐与赏识。

◎ 不要“聪明反被聪明误”

记得古人曾经说过：“过分聪明、过分强悍的大将反而是灭家亡国之人。”现在看来，这话可说是待人处世中的成功箴言。南宋时期的秦桧，可以说得上是一个奸诈的厚黑之人，他有一个下属，也颇具厚黑之能，为了讨好上司，有一次送给秦桧一张名贵的地毯。秦桧把这张地毯往屋里一铺，不大不小，恰好合适。秦桧由此想到，这个人太精明了，他连我屋子的大小都已测出来了，还有什么事情能瞒得了他呢？惯于在背后算计人的秦桧，怎么可能容忍别人对自己的心思掌握得如此透呢？因此，有了这个想法后，那个“聪明”下属的命运也就可想而知了。就连秦桧这样的超级厚黑之人，尚且不愿意下属聪明过度，更不用说其他人了。

所以说，在待人处世中，下属与上司打交道最忌讳的一点就是，下属在上司面前卖弄自己的聪明。虽然说任何一个上司都希望自己的下属既聪明能干又对自己绝对忠诚，但《厚黑学》却提醒你：一定要把握好这个度，既不能愚笨木讷，更不可聪明过头。如果你以为千方百计显示自己的才华，便能够博得上司的好感，那就大错特错了。因为你适当地显示自己的能干，一点错也没有，岂不知任何事如果做过了头，往往走到事物的反面。如果你“聪明”过度，上司就会觉得在你面前

什么事都瞒不住，就会疏远你。试想一下，世上之人哪个没点个人隐私？别说高高在上的上司了，就是普通人又有谁愿意把自己的内心世界让别人完全看透，没有一点遮掩？

三国时期的杨修，在曹营内任行军主簿，思维敏捷，甚有才名。起初曹操很看重他，可杨修却不安分起来，经常要耍小聪明。有一次建造相府里的一所花园，才造好大门的构架，曹操前来察看之后，不置可否，一句话不说，只提笔在门上写了一个“活”字就走了，手下人都不解其意，杨修说：“‘门’内添‘活’字，乃‘阔’字也。丞相嫌园门阔耳。”于是再筑围墙，改造完毕又请曹操前往观看。曹操大喜，问是谁解此意，左右回答是杨修，曹操嘴上虽赞美几句，心里却很不舒服。又有一次，塞北送来一盒酥，曹操在盒子上写了“一盒酥”三字。正巧杨修进来，看了盒子上的字，竟不待曹操说话自取来汤匙与众人分而食之。曹操问是何故，杨修说：“盒上明书一人一口酥，岂敢违丞相之命乎？”曹操听了，虽然面带笑容，可心里十分厌恶。

总之，杨修这个人，最大的毛病就是不看场合，不分析别人的好恶，只管卖弄自己的小聪明。当然，如果事情仅仅到此为止的话，也还不会有太大的问题，谁想杨修后来竟然渐渐地搅和到曹操的家事里去，这就犯了曹操的大忌。

在封建时代，统治者为自己选择接班人是一件极为严肃的问题，每一个有希望接班的人，不管是兄弟还是叔侄，可说是个个都红了眼，所以这种斗争往往是最凶残、最激烈的。但是，杨修却偏偏在如此重大的问题上不识时务，又犯了卖弄自己小聪明的老毛病。

曹操的长子曹丕、三子曹植，都是曹操准备选择做继承人的对象。曹植能诗赋，善应对，很得曹操欢心，曹操想立他为太子。曹丕知道后，就秘密地请歌长（官名）吴质到府中来商议对策，但害怕曹操知道，就把吴质藏在大竹片箱内抬进府来，对外只说抬的是绸缎布匹。这事被杨修察觉，他不加思

考，就直接去向曹操报告，于是曹操派人到曹丕府前进行盘查。曹丕闻知后十分惊慌，赶紧派人报告吴质，并请他快想办法。吴质听后很冷静，让来人转告曹丕说："没关系，明天你只要用大竹片箱装上绸缎布匹抬进府里去就行了。"结果可想而知，曹操因此怀疑杨修想帮助曹植来陷害曹丕，十分气愤，就更加讨厌杨修了。

还有，曹操经常要试探曹丕和曹植的才干，每每拿军国大事来征询两人的意见，杨修就替曹植写了十多条答案，曹操一有问题，曹植就根据条文来回答，因为杨修是相府主簿，深知军国内情，曹植按他写的回答当然事事中的，曹操心中难免又产生怀疑。后来，曹丕买通曹植的亲信随从，把杨修写的答案呈送给曹操，曹操当时气得两眼冒火，愤愤地说："匹夫安敢欺我耶！"

又有一次，曹操让曹丕、曹植出邺城的城门，却又暗地里告诉门官不要放他们出去。曹丕第一个碰了钉子，只好乖乖回去，曹植闻知后，又向他的智囊杨修问计，杨修很干脆地告诉他："你是奉魏王之命出城的，谁敢拦阻，杀掉就行了。"曹植领计而去，果然杀了门官，走出城去，曹操知道以后，先是惊奇，后来得知事情真相，愈加气恼。

曹操性格多疑，深怕有人暗中谋害自己，谎称自己在梦中好杀人，告诫侍从在他睡着时切勿靠近他，并因此而故意杀死了一个替他拾被子的侍从。可是当埋葬这个侍者时，杨修喟然叹道："丞相非在梦中，君乃在梦中耳！"曹操听了之后，心里愈加厌恶杨修，于是开始找岔子要除掉这个不知趣的家伙了。

不久，机会终于来了！建安24年（公元219年），刘备进军定军山，老将黄忠斩杀了曹操的亲信大将夏侯渊，曹操率自大军迎战刘备于汉中。谁知战事进展很不顺利，双方在汉水一带形成对峙状态，使曹操进退两难，要前进害怕刘备，要撤退又怕遭人耻笑。一天晚上，心情烦闷的曹操正在大帐内想心事，此时恰逢厨子端来一碗鸡汤，曹操见碗中有根鸡肋，心中

感慨万千。这时夏侯惇入帐内禀请夜间号令，曹操随口说到："鸡肋！鸡肋！"于是人们便把这句话当作号令传了出去。行军主簿杨修即叫随军收拾行装，准备归程。夏侯惇见了便惊恐万分，把杨修叫到帐内询问详情。杨修解释道："鸡肋鸡肋，弃之可惜，食之无味。今进不能胜，退恐人笑，在此何益？来日魏王必班师矣。"夏侯惇听了非常佩服他说的话，营中各位将士便都打点起行装。曹操得知这种情况，差点气坏心肝肺，大怒道："匹夫怎敢造谣乱我军心！"于是，喝令刀斧手，将杨修推出斩首，并把首级挂在辕门之外，以为不听军令者戒。

俗话说的好："聪明反被聪明误"。应该肯定，杨修是一个绝顶聪明的人，问题在于他被聪明所误，处处都要露一手。所谓"恃才放狂"，不顾及别人受不受得了，不考虑别人讨厌不讨厌，而这个别人，却是曹操这个同样聪明过人、恃才傲物的顶头上司。于是，针尖儿对麦芒，杨修终于送掉了自己的小命。

杨修智慧超人，却因过于自负，不给曹操留一点面子，而丧了性命，这是每一个想以"聪明"博得上司欢心的下属应该吸取的一条教训，曹操的"鸡肋"、"一盒酥"及门中的"活"字等，都是一种普通的智力测验，是一种文字游戏。他的出发点并不是真为了给大家出题测试，而是为了卖弄自己的超人才智，因此，他主观上并不希望有谁能够点破，只想等人来请教。在这种情况下，哪怕你猜着了，也只能含而不露，甚至还要以某种意义上的"愚笨"去衬托上司的"才智"。但是，杨修却毫不隐讳地屡屡点破了曹操的迷局。虽然说杨修锋芒外露，好逞才能，因此而赔上了自己的性命，未免太可惜了。但杨修聪明反被聪明误的故事告诉我们：在待人处世中，下属千万不可处处一味表现自己，放任自己，无视上司的自尊心和心理承受能力，锋芒毕露，咄咄逼人，必然会招来上司的忌恨，引火烧身。

一般的人都会有过这样的体验：刀刃钝的刀子再怎么用力也切不下去，这是无法改变的事实；而刀刃锋利的刀子虽然很

好切，但一不小心反而容易切伤自己，非得小心不可。

推此及彼，在待人处世中最好也不要锋芒毕露，以免惹火烧身。例如，你对公司的内情十分了解，当那些弄不清楚真相的人在谈论这件事的时候，其中有些人是想借机探听消息的，而你却毫无戒心，把自己所知道的内情一五一十地全说了出去。结果，本来对这件事并不十分了解的人，反而从你嘴里得到了情报。如果你恰好碰到的是别有用心的人，他再跑到上司面前去搬弄是非，让上司以为是你在随便散播小道消息，结果本来是对自己很有利的情报，反而成为自己的绊脚石，这可真是得不偿失。

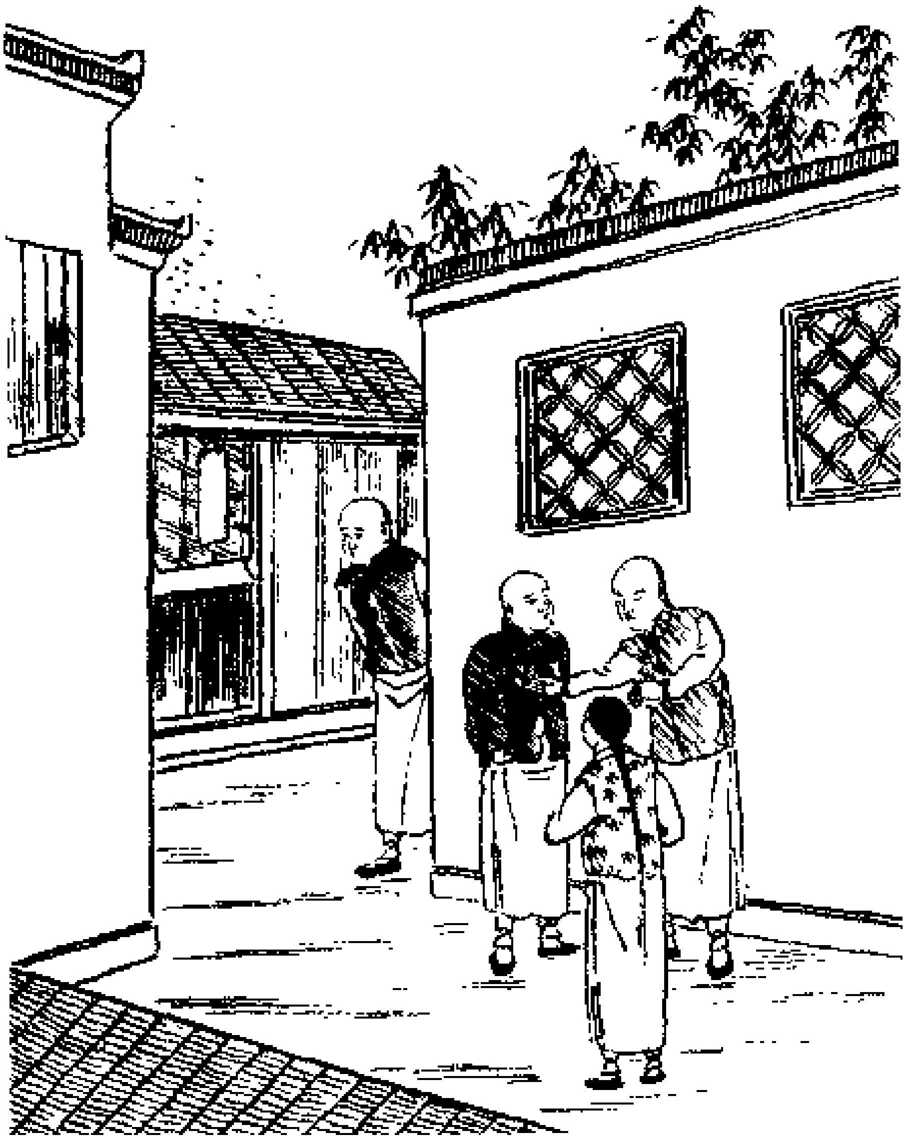
看到这里，你肯定会说："这个道理不用说我早就已经知道了！"但是，你是否真的能时时刻刻地记住这个原则，并且随时谨记在心呢？恐怕不尽然。

比如通常情况下，每个公司都会有能力好与能力一般的人，而主管总是喜欢把工作交待给能力比较好的人，认为能力好的人一定能够不负所托地完成任务。但是，这一类的人却多半容易骄傲自满，一有了骄矜之心就容易锋芒毕露，锋芒太露的人反而容易遭人嫉妒。所以，在待人处世中，聪明的人一定懂得明哲保身之道，不随便展现自己全部的实力，让人了解自己有多少战斗力。

那么，你是否感到自己在某方面的才华锋芒毕露？别忘了宝刀不可随便出鞘的道理。因为在决斗一开始的时候，你就先亮出自己的传家宝刀，让对方一眼就看穿了你的宝刀，这一场决斗你就输定了。为此，厚黑教主李宗吾郑重提醒你：宝刀一定要在最后关头方可出鞘，这样你才有反败为胜的机会。任何时候都不可让对方从一开始就追着你打，到最后你只能弃城投降一条路。对方越是不知道你的实力，越是不敢掉以轻心。

因此，待人处世厚黑之道告诉你：下属想在上司面前显示自己的精明时，应该以不使上司感到过分为标准，绝对不可锋芒毕露，让上司感到难堪，更不可"聪明反被聪明误"！

■ 待人处世厚黑之道二十九：不妨装点傻



——许多情况下，运用『秀才遇到兵，有理说不清』的『老粗』策略。故意使用对方无法理解的语言，或故意装作听不懂对方的语言，让对方在与你沟通时产生挫败感。这样他会认为你不可理喻，放弃与你交手。

“秀才遇到兵，有理说不清”是流传甚久的俗语。秀才指读书人，也就是知识分子，“兵”则指没念过书的粗人，因为古代“好男不当兵”，只有老粗才会去当兵。因此知识分子碰到大老粗，在沟通上便会出现问题。

首先是语言的表达不同。虽然说的都是同一种语言，但因为二者所受教育不同，成长环境不同，语言的表达方式也就不同，结果“兵”听不懂“秀才”说的，“秀才”听不懂“兵”说的，于是秀才就有理说不清了。其次是价值观念不同。秀才认为对的，兵不一定认为对，秀才认为错的，兵不一定认为

错；而在沟通对错时，秀才的语言又不为兵所理解，当然就有理说不清了。

秀才有包袱，兵没有包袱。也就是说，秀才因为受过礼教的熏陶，反而有些话不敢说，有些事不敢做，当他遇见兵时，秀才二字便成了他的包袱；而兵没有礼教的束缚，反而什么话都敢说，什么事都敢做，于是秀才就有理说不清。

不管什么原因，秀才遇到兵有理说不清的最后结果，往往是秀才弃甲，兵获得胜利！倒不是秀才无力取胜，而是秀才不耐其烦，心竭力疲，所以干脆放弃。另外，秀才有时也会有“不跟你一般见识”的高傲虚骄，所以自动弃甲——很生气又无可奈何地弃甲！

出于以上分析，《厚黑学》认为：在待人处世中，为了利益，为了生存，有时不妨厚脸运用“秀才遇到兵，有理说不清”的“老粗”策略。故意使用对方所无法理解的语言，同时也故意装做听不懂对方的语言，让对方在与你沟通时产生挫败感，并激发他的火气。他若发作，则你已立于不败之地，因为发脾气给人的感觉总是理亏，如果他不发作而隐忍，也必定会搅乱他的思维，不知不觉地已处于劣势。故意装傻充愣，误解他的意思，扭曲他的意思，他说他的阳关道，你说你的独木桥，这样来往几回合，他会认为你不可理喻，放弃与你交手。或者故意不讲理，因为他是秀才，你是兵，身份不同，知识水准不同，你的不讲理虽然没道理，可是却合乎你所设定的身份，对方碍于包袱以及所使用的语言，根本只有接你招的份。而你，反正就是不讲理的粗人一个。不过，不讲理要有限度，否则也会把秀才逼成兵，那就引火烧身了。

◎ 大厚黑者懂得深藏不露

在待人处世中，通过自贬来抬高别人，特别是抬高自己的上司，来获取对方的好感，往往效果奇佳。当然，“自贬”需

要脸厚，必要时甚至还要“装傻充愣”，即使受到羞辱，脸上也绝对不能有一丝一毫的不满流露，甚至还要作出满心欢喜的样子。

厚与黑固然是人之本性，行厚黑也是人情之自然。但是，真正的大厚黑者都懂得深藏不露。李宗吾说：“十室之邑，必有厚黑如宗吾者焉，不如宗吾之明说也。”因此，行厚黑的人往往是厚黑尽管厚黑，却应默默去做，不要张扬，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。

安禄山就是个非常善于“深藏不露”的厚黑大师。为了“起事”，在长达十年的时间里，安禄山故意装出一副痴直和笃忠的样子，赢得唐玄宗百般信任，对他毫不防备。

公元743年，安禄山已任平卢节度使，入朝时玄宗常常接见他，并对他特别优待。安禄山竟乘机上奏说：“去年营州一带昆虫大嚼庄稼，臣即焚香祝天；我如果操心不正，事君不忠，愿使虫食臣心；否则请赶快把虫驱散。下臣祝告完毕，当即有大批大批的鸟儿从北飞下来，昆虫无不毙命。这件事说明只要为臣的效忠，老天必然保佑。应该把它写到史书上去。”

如此谎言，本来十分可笑，但由于安禄山善于逢迎，脸皮已厚至无形，唐玄宗竟然信以为真，并更加认为他憨直诚笃。

安禄山是东北混血少数民族人，他常对玄宗说：“臣生长，仰蒙皇恩，得极宠荣，自愧愚蠢，不足胜任，只有以身为国家死，聊报皇恩。”玄宗甚喜。有一次正好皇太子在场，玄宗与安禄山相见，安故意不拜太子，殿前太监大声喝斥道：“安禄山见殿下何故不拜！”安禄山假意惊叫道：“殿下何称？”玄宗微笑说：“殿下即皇太子。”安禄山又假装不明白似地问道：“臣不识朝廷礼仪，皇太子又是什么官？”玄宗大笑说：“朕百年后，当将帝位托付，故叫太子。”安禄山这才装作刚刚醒悟似地说：“愚臣只知有陛下，不知有皇太子，罪该万死。”并向太子补拜，玄宗感其“朴诚”，大加赞美。

公元747年的一天，玄宗设宴。安禄山自请以胡旋舞呈

献。玄宗见其大腹便便竟能作舞，笑着问："腹中有何东西，如此庞大?"安禄山随口答道："只有赤心。"玄宗更高兴，命他与贵妃兄妹结为异姓兄弟。安禄山竟厚着脸皮请求做贵妃的儿子。从此安禄山出入禁宫如同皇帝家里人一般。杨贵妃与他打得火热，玄宗更加宠信他，竟把天下一半的精兵交给他掌管。

安禄山的叛乱阴谋许多人都有察觉，一再向玄宗提出。但唐玄宗被安禄山"深藏不露"的厚脸假象所迷惑，将所有奏章看作是对安禄山的妒嫉，对安禄山不仅不防，反而予以同情和怜惜，不断施以恩宠，让他由平卢节度使再兼范阳节度使等要职。

安禄山的计策得手，唐玄宗对他已只有宠信毫不设防，便紧接着采取"乘疏击懈"的办法，搞突然袭击，燃起了"安史之乱"的大火。他的战略部署是倾全力取道河北，直扑东西两京长安和洛阳。

这样，安禄山虽然只有10余万兵力，不及唐军一半，但唐的猛将精兵，皆聚于西北，对安禄山毫不防备，广大内地包括两京只有8万人，河南河北更是兵稀将寡。且和平已久，武备废弛，面对安禄山一路进兵，步骑精锐沿太行山东侧的河北平原进逼两京，自然是惊慌失措，毫无抵抗能力。因而，安禄山从幽州（今北京一带）起程到袭占洛阳只花了33天时间。

不过，唐朝毕竟比安禄山实力雄厚，惊恐之余的仓促应变，也在潼关阻挡了叛军锋锐，又在河北一举切断了叛军与大本营的联系。然而无比宠信的大臣竟突然反叛，唐玄宗震怒失常，又被深深地刺伤自尊心，变得十分急躁。而孙子曰："主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。"安禄山的计谋已足以使唐玄宗失去了指挥战争所必须的客观冷静，愤怒焦急之中，忘记了当时最需要的就是先求稳住阵脚，赢得时间，待"勤王"之师到达后一举聚歼叛军之要义，草率地斩杀防守得当的封常青、高仙芝，并强令哥舒翰放弃潼关天险出击叛军，哪

有不全军覆灭一溃千里的呢?

安军占领潼关后曾止军十日，进入长安后也不组织追击，使唐玄宗安然脱逃。可见安禄山目光短浅，他只想巩固所占领的两京并接通河北老巢，消化所掠得的财富，好好享受大燕皇帝的滋味，并无彻底捣碎唐朝政权的雄图大略。然而，就是这样一个目光短浅的无赖之徒，竟然把大唐皇帝打得溃退千里，足见厚黑学的巨大功效了。

无独有偶，懂得装疯卖傻、深藏不露厚黑之道的人，在崇尚直来直去的西方也同样存在。莎士比亚的名剧《哈姆雷特》中讲了这样一个故事：有一个丹麦王子在见到冤死的父王的鬼魂之后，被神灵告知其母后与接替王位的叔父有奸情，叔父谋害了自己的父王。得知真情的哈姆雷特异常震惊，言谈举止之间自然露出了疑惑，他突然的反常变化被敏感的叔父发觉，本来就做贼心虚的叔父害怕阴谋被揭露，便想用对付老国王的方法对付王子，找机会害死哈姆雷特。

此时，哈姆雷特的处境非常险恶，稍有不慎，即会招致杀身之祸。为了赢得时间和机会，揭露阴谋，为死去的父王报仇，他含羞忍耻，装成疯子，整天在宫廷内外游荡，说些谁也听不懂的疯言痴语。但心底之下，却在细心地观察着身边的一切，甄别善恶，区分真伪，随时为复仇做着准备。

他的计划成功了！篡权的叔父放松对这个“疯”王子的戒备，哈姆雷特终于得以在关键时刻挺身而出，揭穿了一场宫廷大阴谋，杀死了敌手。虽然哈姆雷特最后也死于剑下，但他装疯卖傻的厚黑之道却取得了成功。

◎ 欲擒故纵，伺机而动

富有经验的猎手都知道，兔子只有在跑起来的时候才好打。同样之理，在待人处世中，有时明知道对方欲对自己不利，但由于对方藏的很深，表面上还无法看出对方的不义之

举。厚黑大师告诉你：不妨假装糊涂，故作不知，往往可以起到麻痹和骄纵对手的目的，待对方得意忘形、蠢蠢欲动的时候，你恰好可以一网打尽。

火车必有双轨才能行进，在待人处世中行厚黑之道，也必须“锯箭法”与“补锅法”双管齐下才能奏效。皮球要想踢得漂亮，须知借力使力的道理。同样的道理，当皮球欲踢而不能使“锯箭”不成，那就索性让事态像“补锅法”那样加速恶化。

“做饭的锅漏了，请补锅匠来补，补锅匠一面用铁片刮锅底的烟灰，一面对主人说：‘请点火来我烧烟。’他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多，及主人转来，就指给他看，说道：‘你这锅裂痕很长。上面的油腻了，看不见，我把烟灰刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。’主人埋头一看，很惊异地说：‘不错！不错！今天不遇着你，这口锅子恐怕不能用了。’及至补好，主人与补锅匠，皆大欢喜而散。郑庄公纵容共叔段，使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。历史上这类事情是很多的。有人说：‘中国变法，有许多地方是把好肉割了下来医。’这就是变法诸公用的补锅法。在前清官场，大概是用锯箭法。民国初年，是锯箭、补锅二法互用。”

郑庄公，是春秋时期最先建立霸业、“挟天子以令诸侯”的霸主，是郑国国君郑武公的长子。当初郑武公娶妻姜氏生有两个儿子，大儿子寤生，二儿子共叔段。说也奇怪，大儿子寤生从娘胎里出生时，先出两足，最后出头，与正常的婴儿出生时先出头后双足相反，故取名“寤生”，意思是“倒着出生”。姜氏生寤生时很受了一番折磨，又嫌他出生时与常人相异，总是心里不喜欢他，而特别偏爱小儿子共叔段。但是按照世袭原则，只能立长子为世子，将来以继承君位。姜氏因为讨厌大儿子寤生便在郑武公活着时候，建议废掉寤生，武公严然否决了她。

郑武公死后，寤生继承君位，掌握了国家大权。姜氏便与小儿子共叔段暗中商议对策。最后订下阴毒的计谋，欲夺取庄公寤生的君位，取而代之。为了达到这个目的，姜氏就要求庄公把一个叫“制”的城邑封给共叔段。庄公早就知道母亲想让共叔段当国君的想法，也清楚姜氏不喜欢自己这个长子，由于制地地位太过重要，便假装从关心弟弟安全的角度推辞说：“制地险要，原属虢国，虢叔曾在那里丧命，封给段不大妥当。”见庄公如此说，姜氏不好特别坚持，便又要求封给一个叫“京”的城邑给共叔段。在这种情况下，庄公不好再推却，便同意将“京”地封给共叔段。第一个回合，以庄公让步而暂时告一段落。

当时大夫祭仲曾加以劝阻，认为将“京”地封给共叔段，超越先王礼制，应该拒绝。然而庄公却坚持说：“母亲执意如此，不答应怎么能行。”

共叔段得封京地，自恃朝中有姜氏宠爱，又有京地的人力和物力，更不把庄公放在眼里。他不断扩充势力，欲和庄公抗衡。于是，大臣们又劝庄公早加处置，以免共叔段羽翼养成，难以对付。而庄公仍然假装糊涂地说：“多行不义必自毙，等着看吧。”似乎对姜氏与共叔段的意图丝毫不知。

不久，共叔段又把自己的势力扩展到西部和北部边境地区，公子吕对庄公说：“现在应该动手了，不然，他占有的地方越来越多，控制的人力越来越多，就更难制服了。”庄公继续装傻说：“对国君不尽义，对兄长不亲近，土地越多，崩溃得越彻底。”对于庄公近乎大撒把的放纵，一点防备也没有。朝中众多关心庄公的大臣纷纷劝谏，可庄公仍然不理，继续任共叔段恣意行事。

这时，共叔段在外边更加紧了谋反篡位的步骤。修治城郭，集结兵力，整治武器装备，征调士卒和战车，准备偷袭都城。姜氏在内也做好了接应的准备，并约好了具体的起事日期。

至此，郑庄公才说："现在可以行事了。"为了让共叔段与姜氏放心行事，庄公故意对外宣称要出行去朝见周天子，暗地里却命令公子吕统率战车二百辆去攻打京地。京地人早知共叔段不义，都背叛了他，纷纷帮着公子吕抓拿共叔段，共叔段只得逃往鄢地。郑庄公又亲自率领大军攻打鄢地。此时的共叔段早已是众叛亲离，只好投奔到共国去了。后来，共叔段见大事已去，便引颈自杀。

剿除共叔段后，庄公又从共叔段那里搜出了姜氏写给小儿子的谋反密信，盛怒之下的庄公，将其母姜氏逐出京都，并发誓："不到黄泉永不相见！"

这就是历史上著名的"郑伯克段于鄢"的故事。其实，郑庄公早就知道了共叔段和母亲姜氏密谋造反之意，其执意不肯讨伐的原因主要是因为共叔段反叛之行尚未昭彰，轻易讨伐，恐怕会落得个凌母欺弟的不义名声。而其假装糊涂，故作不知共叔段的意图，完全是为了麻痹和引蛇出洞。最后的结果是，共叔段众叛亲离，郑庄公又显得仁至义尽。这便是郑庄公"欲擒故纵，伺机而动"的智谋所在。试想，郑庄公为了对付母亲和亲弟弟而假装糊涂，将亲弟弟引蛇出洞而击之，脸不厚心不黑能行吗？

由此可见，"锯箭法"是厚中有黑，而"补锅法"则是黑中有厚，这二大待人处世绝招，乃万变不离其宗，世人必得潜心研究才能在待人处世中运用自如。

◎ 装傻要装得恰到好处，不要弄巧成拙

在待人处世中，一个很重要的交往技巧就是"故意装傻"。这也就是指不炫耀自己的聪明才智、不反驳对方所说的话。当然，要做到这一点是非常不容易的，必须要有很好的演技才行。因此，在待人处世中，并不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。

锋芒太露而惹祸上身的典型，在旧时是为人臣者功高震主。打江山时，各路英雄汇聚一个麾下，锋芒毕露，一个比一个有能耐。主子当然需要借助这些人的才能实现自己图霸天下的野心。但天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，他们的才能便成了皇帝的心病，让他感到威胁，所以屡屡有开国初期斩杀功臣之事。韩信被杀，明太祖火烧庆功楼，无不如此。

凡是鲜花盛开娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，也就是衰败的开始。人生也是如此。《厚黑学》提醒你：当志得意满时，且不可趾高气扬，目空一切，不可一世，这样你不被别人当靶子打才怪哩！所以，无论你有怎样出众的才智，都一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成是救国济民的圣人君子似的，还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华，装装傻吧。

然而，不是人人都可以傻得恰到好处，如果没有掌握得恰到好处，反而会弄巧成拙。一次，我的一位李姓朋友前往拜访某公司的总经理，在交谈了一会儿之后，这位总经理再三地提到 IC、IC。IC 一般指的是集成电路，然而这家公司和 IC 并没有任何关连。

原来这位总经理说的是“提升公司的形象”，也就是 CI（company image），而非 IC。然而，我的这位朋友并没有告诉对方。到后来，这位总经理自己也发现自己说错了。然后涨红了脸以难为情的表情看着我的那位朋友。他心想：“这家伙明知道我说错了却不告诉我，分明是在取笑我。”

其实，我的这位朋友完全是因为记取了“好的听众比好的发言者更重要”的处世箴言，因此才故意装傻，谁知反而弄巧成拙。如果装傻装错了反而引起对方的误会，真是太糟糕了。

在待人处世中，像这样的例子时有所闻，如何才能够应付得恰到好处的确很不容易。因为你不露锋芒，可能永远得不到

重任；你锋芒太露却又易招人陷害。虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止，要学会睁只眼，闭只眼。

“为尊者讳”，这是官场的一条规矩。一个人，无论他原来的出身多么低贱，有过多么不光彩的经历，一旦当上了大官，爬上了高位，他身上便罩上了灵光，变得神圣起来。往昔那种种见不得人的一切，要么一笔勾销，永不许再提；要么重新改造，重新解释，赋予新的含义。

因而，在待人处世中，要谨慎处理与上司的关系，最要紧的一点就是千万不要伤害上司的尊严，同时注意替上司保守秘密。这就需要睁只眼，闭只眼，对于上司不愿意让人知道的事，看见了也假装没看见。如此装傻，自然不会有什么危险了。

■ 待人处世厚黑之道三十：装聋作哑好

——与其咄咄逼人，不如装聋作哑！要『作哑』不难，而『装聋』实属不易，因为需要培养他人言语『左耳进右耳出』的功夫，否则心中一起波澜，要不起来回他一二句也是很难的。

聋哑之人是不会和人起争斗的，因为他听不到，说不出，别人也不会找这种人斗，因为斗了也是白斗。不过大部分人不聋又不哑，一听到不顺耳的话就会回嘴，其实一回嘴就中了对方的计，不回嘴，他自然就觉得无趣了。他如果还一再挑衅，只会凸显他的好斗与无理取闹罢了。因此，面对你的沉默，这

种人多半会在几句话之后就仓惶地且骂且退，离开现场。如果你还装出一付听不懂的样子，并且发出“啊?”的声音，那么更能让对方败走！

某机关有一个女孩子，平日只是默默工作，并不多话，而且和人聊天，也总是微微笑着。有一年，机关里来了一个好斗的女孩子，很多同事在她主动发起攻击之下，不是辞职就是请调。最后，矛头终于指向了那位沉默的女孩子。一天，这位好斗的女孩子抓到了那位一贯沉默的女孩子的把柄，立刻点燃火药，劈哩叭啦一阵猛轰，谁知那位女孩子只是默默笑着，一句话也没说，只偶尔问一句：“啊?”最后，好斗的那个主动鸣金收兵，但早已气的满脸通红，一句话也说不出来。过了半年，这位好斗的女孩子也自请他调。

看到这里，你一定会说，那个沉默的女孩子涵养实在太好了。其实真相并不是这样，而是那位女孩子天生就听力不大好，虽然理解别人的话不至有困难，但总是要慢半拍，而当她仔细聆听你的话语并思索你话语的意思时，脸上又会出现无辜、茫然的表情。你对她发作那么久，那么卖力，她回你的却是这种表情和“啊?”的不解声，难怪要斗不下去，只好鸣金收兵了。

这个故事说明了沉默力量的伟大。因为面对沉默，所有的语言力量都消失了！厚黑教主常说，只要有人的地方，就会有斗争。这不是新鲜事，在竞争的社会里弱肉强食本就是常事，和平相处才是怪事哩！因此你要有面对不怀善意的力量的心理准备，你可以不去攻击对方，但保护自己的防护网一定要有。为此，待人处世厚黑之道的秘诀是：与其咄咄逼人，不如装聋作哑！

不过，要“作哑”不难，而“装聋”实属不易，因为需要培养对他人言语“左耳进右耳出”的功夫，否则心中一起波澜，要不起来回他一二句也是很难的。这就有必要好好修炼一番《厚黑学》的无上内功。

◎ 处变不惊，用厚脸掩盖内心的秘密

"马有失蹄，人有失言"。偶尔失语在待人处世中难免发生，但失语往往是许多矛盾发生和激化的根源。因此，偶遇失语的困境，如何处变不惊，巧妙换回失语，就显得很重要的。

一位师范大学的学生，在毕业前夕好不容易找到一家相当不错的中学实习，谁知实习所上的第一堂课，就差点出差。幸亏这位实习生脸皮比较厚，在突然出现的变故面前，脸上丝毫没有表露出来，从而摆脱尴尬境地。

这天，实习生刚在黑板上写了几个字，学生中突然有人叫起来："老师的字比我们李老师的字好看多了。"

真是语惊四座。稚嫩的学生哪能想到：此时后座的班主任李老师是怎样的尴尬！对这位实习生来说，初上岗位，第一堂课就碰到这般让人难堪的场面，的确令人头疼。以后怎样同这位班主任共度实习关呢？转过身来谦虚几句，行吗？绝对不行！这位实习生灵机一动，脸上看起来若无其事，装作没有听到，继续写了几个字，然后头也不回地说："不安安静静地看课文，是谁在下边大声喧哗。"

此语一出，使后座的李老师紧张尴尬的神情，顿时轻松多了，尴尬局面也随之轻松消除。

这位实习生的做法就是装聋作哑，因为他装作没听清学生的议论，避实就虚，即避开"称赞"这一实体，装作没有听清楚，而攻击"喧闹"这一虚像。既巧妙地告诉那位班主任"我"根本没有听到；又打击了那位学生的称赞兴致，避免了他误认为老师没有听见的可能，再称赞几句从而再次造成尴尬局面。当然，谁不愿意听好听的话？这位实习生对于自己下苦功练成的字，能够得到同学们的赞扬，他的心里肯定像是吃了蜜一般甜，只不过脸上没有显露出来罢了。

苏东坡有一句谈论个人修养的名言："泰山崩于前而心不

惊，麋鹿兴于左而目不瞬"，这是厚黑大师的素养，也是待人处世厚黑之道必备的心理素质。因为它是一个人气度的凛然程度，也是其心理承受力的表现。

处变若惊，可能使对手看出破绽，也可能使部属惊慌失措。处变若惊是耐力不强的表现，是底气不足的象征，更是厚黑修炼不到家的自然表露。大凡成功的政治家都是能够处变不惊、气度从容的人物。当然，做到这一点是相当不容易的。必须对事情的前因后果，来龙去脉都了然于心。事情发展到哪一阶段，最好可能到达什么程度，最坏可能是什么样子，最好不消说，最坏时自己是否能承担后果。如果发展到最坏，自己仍然能够承担，那就毫不犹豫地干，这样，事到临头，会出现什么样的情形都在预料之中，何惊之有？再者，如果有事，只能总结经验，采取补救措施，预测并为未来之事做出准备。若无事，可宁心静气，思左虑右，力求有悟，即使未悟，至少可推一知二乃至推一知十。

处变不惊至少可以带来三个方面的有利战果，一是迷惑敌人，稳定军心；二是理清思绪，冷静处事，防止偏差；三是临阵不慌，必有刀枪。心慌而致乱，心惊多失策。处变不惊至少可使人们用面不改色心不惊的气度涵盖众多的人与事，及其周围的一切。内中精义博大精深，唯有能做到处变不惊的厚黑高手才能真正了解和掌握。

◎"做得说不得"与"说得做不得"要分清楚

厚黑教主李宗吾说："友人雷民心，发明了一种最精粹的学说，其言曰：'世间的事，分两种，一种是做得说不得，一种是说得做不得。例如夫妇居室之事，尽管做，如拿在大庭广众中来说，就成为笑话，这是做得说不得。又如两个朋友，以狎亵语相戏谑，抑或骂人的妈和姐妹，闻者不甚以为怪，如果认真实现，就大以为怪了，这是说得做不得。'民心这个学

说，凡是政治界学术界的人，不可不悬诸座右。厚黑学是做得说不得的，读者不可不知。”

在待人处世中，有的事“做得说不得”，而又的事又“说得做不得”，特别是与之打交道的人如果是个“既想当婊子，又要立牌坊”的厚黑高手，就更是如此。因为，他也知道自己的喜好是为人所不耻的，所以你在投其所好时，千万不要张扬，天知、地知，你知、他知，双方心领神会即可。换句话说，与这样的人相处时，当你靠厚黑之道达成了目的，你只要安心地享受成功的果实即可，至少你的法宝，就像钱财不可露白一样，千万不可张扬。这就是“做得说不得”。具体应把握以下两点：

第一步，要千方百计打听到对方“难言之隐”之所在，并把这作为一个好机会加以利用。如果利用的好，对方一定会认为你是一个与众不同的人，一个善解人意的人。

光绪六年，慈禧太后染上奇病，御医日日进诊，屡服良药，竟不见好转。此时，朝中尤为焦急，遂下诏各省督抚保荐良医。两江总督刘坤一荐江南名医马培之进京御诊。马培之，字文植，在江南被人誉为“神医”。于是一道圣旨从北京下到江苏，征召马培之进京御诊。马培之家乡孟河镇的人无不为马氏奉旨上京而感到自豪。可是年逾花甲的马培之却是欢喜不起来。他自忖：京华名医如云，慈禧太后所患之病恐非常病，否则断不会下诏征医，可见西太后之病乃非同小可。此去要是弄不顺，只怕毁了悬壶多年所得的盛誉不算，还可能会赔上老命。

七月底，马培之千里跋涉抵达京都，即打探西太后之病况。其时，关于慈禧之病传说纷纭，有人传是“月经不调”，有人说是“失血症”，还有一些离奇的传说。马氏拜会了太医院的御医，先作打探，却不得要领，心中不由十分焦急。后又连日访问同乡亲友，最后还是一位经商的同乡认识宫中一位太监，请这位太监向西太后的近侍打听慈禧患病的真实起因以及

有关宫闱之秘。果然，从这条黄门捷径传出了消息，使马培之大吃一惊：慈禧太后之病乃是小产的后遗症。慈禧早已寡居多年，何能小产？马氏吃惊之余，心中已明白了大半，也自觉心安了许多。

第二步，就是要善做“面子”工作，既要照顾到对方“面子”，还要考虑到自己的面子。最关键的是这种“涂脂抹粉”一定要自然，不流痕迹。

马培之在太监的带引下，不知拐了多少宫巷，跨过多少条门槛，终于来到了金碧辉煌、侍卫森严的体元殿。只见40多岁的慈禧太后，脸上虽然涂着很厚的脂粉，却难掩那血亏的面色。西太后先询问马氏的籍贯、年庚以及行医经历的一些细节。然后由太医介绍圣体病况。当时在场的还有京外名医薛福辰和汪守正等人，于是由薛、汪、马三医依次为西太后跪诊切脉。诊毕，三位名医又各自开方立案，再呈慈禧太后。只见老佛爷看着薛的方案沉吟不语，再阅汪的方案面色凝重，此时三大名医莫不紧张，无不沁出冷汗。但当太后看了马的方案后，神情渐转祥和，金口出言：“马文植所拟方案甚佳，抄送军机及亲王府诸大臣。”

众人听罢，心中的石头落地，而马氏更是欢喜。马培之对慈禧太后的病因本来已心中有数，再切其脉，完全暗含产后失血症。马氏在其方案上只字未敢言及妇产的病机，只作心脾两虚论治。而在具体药方上却是明栈暗渡，声东击西，用了不少调经活血之药，此正中慈禧下怀。西太后本来对医药就素有了解，见马培之方案，甚合己意，这是因为医生开的药方要抄送朝中大臣，所以必须既能治好病，又可遮掩私丑、塞住众口。马氏的药方正符合这两种要求。而薛、汪两位名医的方案虽然切中病机，脉案明了，在医术上无可挑剔，但免不了投鼠忌器而不中老佛爷的心意。后来，慈禧服用了马氏所开的药，“奇病”渐愈，一年后基本康复。马氏本人因此而深得慈禧太后的信任，留京良久，并且赏赐极丰。但是此后无论是在京还是

返归故里，马培之对慈禧的病根儿始终守口如瓶，因而得以安享晚年。

◎ 以"聪明的糊涂"摸清手下人的真实想法

许多上班一族可能都会有这样的体会，当自己的上司非常精明强干时，那么平时的言谈举止都特别谨慎，生怕被精明的上司抓住自己的疏漏之处。虽然上司精明过人，但整天被一群戴着面具的下属围在身边团团转，往往也搞不清东南西北。

待人处世厚黑之道告诉你，在这种情况下，最好的办法就是先装傻，什么都不说，什么也不管，让手下人最大限度地表演。参加假面舞会的人为什么那么放肆，就是所有参加者都觉得没有人知道自己的所作所为。同样的道理，如果下属觉得上司是个什么都不懂的笨蛋，他就会最大限度地将自己的真实想法暴露出来。此时，原本"愚笨"的上司突然精明起来，在真正摸清手下人真实想法和人品高下的情况下，对手下人员重新组合，进行大调整、大换班，往往效果最好。

韩非子曾经告诫君主说：人君防备臣下，要处无为之事，行不言之教，即很多时候表面上要清静无为，不明确表示自己的态度，以防被总在窥测君主意向的臣僚和近侍所探知；而到适当的时候，一直暗中在观察、考察群臣的皇帝，拿出赫赫皇威来，给予群臣有效甚至致命的措施，纠正他们不合君意的举措，打击他们可能触犯王法与君王利益的行为、适当表彰做得好的臣子们。只有这样，才能彰显君王的英明与伟大。臣僚总在胆战心惊中谨慎做事，夹起尾巴作人，永远跟着君王的步调，不敢为非作歹，这样国家就会安定，君主天下江山就会万世永存。就是一种以聪明的糊涂、睿智的愚笨和英明的昏庸来欺蒙臣下，考察百官，最后来个大清理、大换班，以达到治理整顿目的的厚黑之道。

楚庄王"三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人"

的典故，说的就是楚庄王以退为进、以静制动，表面上荒淫废弛，实际上在观察大臣的忠奸，最终终于知晓臣僚的真实，亲君子远小人，一举成为春秋霸主之一的例子。

据史书记载，公元前614年，楚穆王去世，他的儿子侣继承王位，史称楚庄王。看到楚国新王初立，晋国便想利用这个机会恢复已经失去了的霸业，并开始四处活动，利用自己尚未完全失去的影响，把几个早就依附于楚国的小诸侯国都拉到自己的麾下，建立了以晋国为首的联盟。楚国好不容易建立起来的势力范围眼看就有化为乌有的可能。楚国上下一片恐慌，纷纷要求楚庄王采取措施，与晋国一决雌雄。

可是，楚庄王即位后却似乎一点也不关心国家大事，整天就知道寻欢作乐，在长达三年的时间里，竟然没有发一道有关国家大事的命令，不免令人大失所望。群臣们纷纷劝谏他要节制淫乐，应该以国事为重。楚庄王对这些上谏都是不屑一顾，甚至对继续上谏的大臣下了一道死命令：“今后如果再有人敢议论国君是非得失者，格杀勿论！”

命令下达后，果然上谏的人没有了，楚庄王继续全心全意地寻欢作乐。然而，毕竟还有不怕死的忠臣。一天，大夫伍举要求见国王，说有要事禀告。这时的楚庄王正忙于和宠姬们作乐，哪里有半点心思听什么要事。但是自己毕竟是一国之王啊，不见大臣又不行，只好下令带伍举上来。

伍举走进大殿，只见楚庄王左手搂着一位从郑国来的美女，右手抱着一位从越国来的美女，正坐在一大片乐器中间，尽情地欢笑。看见伍举走了进来，楚庄王才收住了笑，满脸不高兴地对伍举说道：“你有什么要紧的事赶快说，没看见我在这儿忙着吗？”

伍举知道现在发火只会把事情搞糟，而且还可能真的把自己的性命搭进去，便强忍住愤怒，笑着对楚庄王说道：“事儿倒也不是什么大不了的事。只是臣下听说大王特别喜欢猜谜语，臣下这里有一个谜语，许多人都猜不出来，所以今天特地

来献给大王，看大王是否能猜出来。"

楚庄王就喜欢猜谜语，特别是一听说别人都猜不出来，兴趣马上来了，连忙对伍举说："快讲给我听。"

伍举看到楚庄王已经进了自己的圈套，知道自己的生命是没有什么危险了，便一字一顿地慢慢说道："山上有只鸟，三年不飞翔，三年不鸣叫。请问大王这是只什么鸟？"

楚庄王明白，这是在说自己呢。可这是自己同意他说的，又不好问罪，便只好故意作出一副失望的神情说道："我还以为是什么妙谜呢，原来就是这么一个呀，这有什么可奇怪的呢？三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人嘛。伍大人可以回去了，我明白你是什么意思。"

伍举满以为楚庄王既然明白了自己的意图，肯定会有所收敛的。没料到，此后的几个月，楚庄王不仅没有收敛，反而变本加厉，所作所为比以前有过之而无不及。

大夫苏从实在看不下去了，再也不顾什么禁令，趁上朝的机会，在大殿之上慷慨陈词，希望楚庄王能够以国事为重、远离身边那些只知逢迎拍马的人们，彻底治理国家，使楚国能够称霸中原。

楚庄王似乎十分地疑惑不解，两眼直盯着苏从，任凭他往下说。等苏从把话说完了，楚庄王才慢悠悠地说出了一句任何人听了都会感到心有余悸的话："难道你没有听到我的命令吗？"

苏从镇静地回答说："臣下是大王的臣下，对大王的命令岂能不知！"

楚庄王又问："既然你知道不准上谏的命令，却还在上谏，难道你不怕死吗？"

苏从回答道："如果我的死能够使大王成为贤明之王的话，臣心甘情愿地去死！"

众大臣看到苏从竟敢和国王辩理，都以为这个苏从肯定被杀无疑了。大家不由地都捏了一把汗，只等着楚庄王说出那句

话了。

实际上，所有大臣没有一个人了解，楚庄王表面上寻欢作乐，却是无时无刻不在寻找忠臣、良臣和智臣。因而，楚庄王不仅一点火也没有发，反而哈哈大笑起来。大臣们都被搞糊涂了，只听着楚庄王一个人笑，谁也不敢说一句话。

楚庄王尽情地笑够了，才满面春风地对苏从说："我整整等了三年，终于盼到了像你这样的忠臣。你们是楚国振兴的真正希望之所在！"随后，楚庄王下令，杀掉了三年来围在自己身边的那些只知拍马奉承的官员，并下令整顿治安，杀掉了数百名为非作歹的惯犯，提拔了数百名在这期间敢于上谏、治国有方的官员。并任用伍举和苏从全面负责国家政务，全力发展生产，训练军队。使楚国迅速地发展起来，终于打败了晋国，成了"春秋五霸"之一。

〔第六篇〕

弄道篇：

多做少说，能捞别放

“弄，即弄钱之弄，川省俗语读作平声。千里来龙，此处结穴，前面（求官与做官）的十一个字，都是为了这个字而设的。弄字与求官之送字是对照的，有了送就有弄。但弄字要注意，看公事上通得过通不过。只有通得过才能成功。如果通不过，自己垫点腰包也不妨；如果通得过，任他十万八万，也就不用客气了。”

——李宗吾

■ 待人处世厚黑之道三十一：死皮要赖脸

——为了争得属于你的那份利益，千万别不好意思。在别人不好意思的时候，如果你能厚下脸皮，做到好意思，自然就会财源滚滚，不会为生存问题而犯愁了。

动物会不会不好意思，需要问动物学家才知道，不过看来是没有，因为动物的动作都是出自本能，无论是觅食或是求偶，想做什么就做什么。但我觉得人和动物之间除了有许多的不同外，很重要的一点就是人会不好意思。之所以会如此，除了本身性格因素之外，礼教的束缚及文化的熏陶也是重要的原因，所以有些人动不动就“哎呀，人家不好意思嘛！”虽然这

种不好意思在待人处世中有时很可爱，但有时也会让人失去很多该有的权益及机会。因此，《厚黑学》认为，为了争得属于你的那份利益，千万别不好意思。

事实上，在很多情况下，不好意思，都是自己想的，也就是说，这是一种个人的反应，像有些事根本与道德、羞耻无关，别人也不认为做了这种事应不好意思，但有些人就是不敢做。例如追求女朋友，有人就会不好意思，这种不好意思就是自己想的，而不是别人想的。

在竞争激烈的社会里，人人想争利，个个展现实力，慢一步就没有了机会，因此面临生存竞争，你应该放弃不好意思的想法，大胆地表现你的想法，并采取必要的动作，否则你不好意思，别人反而笑你笨哩！厚黑教主李宗吾提醒你，尤其在以下三件事，一定要厚下脸皮，绝对不能不好意思。

首先是关于权益的事，你千万不可不好意思，应该大大方方地争取，因为你如果因为不好意思而丧失权益，是不会有人感激你的。其次，对于想拒绝的事，很多人就因为同事、朋友、亲戚的关系而不好意思拒绝，于是借钱给别人，为别人做保，甚至冒险为其两肋插刀。结果一句不好意思，帮了别人害了自己，想想多不划算。第三，对于该要求的事，很多人就因为不好意思，而有很多话不好意思说，结果事情做不好，对方得不到好处，你也苦了自己。尤其是当主管的，在工作上，绝对不能不好意思要求，否则既可能失去权威，又将会被部属欺瞒。这几件事如果你能厚下脸皮，做到不会不好意思，自然就会财源滚滚，不会为生存问题而犯愁了。

◎ 脸皮厚，吃个够

我从小就听过这样一句俗话，叫做：“脸皮厚，吃个够；脸皮薄，吃不着。”长大后细细研读李宗吾的《厚黑学》，才发现《厚黑学》之博大精深，因为这句经过长期实践总结出

来的俗语，仅仅说透了李宗吾“厚黑学”之一半。

脸皮厚不仅是一个人待人处世获取成功的不传之秘，就是对于一个人事业的成功也是非常管用的。比如说，许多人都饱尝过的外语学习难。难在哪里？就是张不开嘴，说不出来。所以学来学去，老是卡在那儿。深入分析来看，根子还是在脸皮儿薄，怕说不好丢面子。这时，假若你能够利用一下厚脸皮，不怕出错，管它三七二十一，大声地说它一气，读它一通，自然能收到事半功倍之效。此时，可谓“脸皮厚，学得快。”据一位掌握数门外语的朋友私下对我说，他练习外语口语的秘诀就是“厚脸皮，薄嘴唇”。意思是，敢说，多说，并且在众目睽睽之下，不怕出丑。

冯某为人热情大方，最大的特点就是脸皮厚，无论别人对他态度好坏，他都能热脸相迎，因而很善于与各种各样的人打交道。在调到一个新单位后，他首先想到的是如何赢得上司的好感和赏识。在做了一番认真的调查之后，他得知上司为人保守，他就毅然舍弃了长发、牛仔裤等时髦的装束，而以循规蹈矩的形象出现在上司面前。

在初步赢得上司的好感后，冯某就想发挥自己热情、乐于助人、慷慨大方的优点，主动与上司交往，建立友谊。不成想，上司为人孤僻多疑，喜欢独处，对冯某的热情颇不以为然。冯某碰了几次壁后，脸上丝毫也不表现出来，而是决心改变策略，去顺应上司的性格特点，不再经常围着上司转。

后来，冯某发现上司有一个最大的爱好——下围棋，于是他就苦练了一段时间的棋艺，然后频频在上司常去的一家俱乐部露面，并每次都是和上司在一起捉对厮杀、切磋技艺。此举果然奏效，在黑白方寸中上司渐渐放松了心理防卫，与冯某成为朋友。

经过一段时间的交往，上司水到渠成地了解了冯某身上的优点和才干，并在工作中对他予以重用。冯某投其所好，出色地把自己推销给了上司，从而赢得了事业上的成功。

由此可见，建立在厚脸基础上的投其所好，曲意逢迎不仅是一种做官的手段，更是一门高超的待人处世厚黑技巧。

李宗吾认为：每个人都有自己的脸皮观念，这关系到自己的尊严和地位。不过，每一个人在待人处世中，都需要脸皮厚才能建立良好的人际关系，为自己的成功创造和谐的氛围。

古往今来，从东方到西方，有许多利用厚脸皮获得成功的事例。他们之所以能够成功，就是因为他们练就了刺不进扎不透的厚脸皮，保护着他们在与人打交道的过程中免遭旁人所有可能的非难和自己良心的谴责。

从历史上看，脸皮薄儿而成功者极其罕见，大凡那些获得超人成功者，皆为厚脸皮者。最有名的莫过于越王勾践，为了复仇竟然在众目睽睽之下替夫差亲口尝大便的味道。然而，他最终以自己的厚脸皮换来了“三千越甲可吞吴”的辉煌。刘备出道以来整天惶惶不可终日，四处托庇于人，见人先哭后说话，依靠自己的厚脸皮忍辱负重才终于有了三分天下。韩信更不用说，乞食于漂母，受辱于胯下，才有了垓下一战功成。还有曾国藩，屡战屡败几次被打的羞愤难当想跳江，幸亏脸皮还算厚，没打算真跳，做样子时被人拉住，屡败屡战之后，终于功成名就。

不光是政治家，唐代王播无依无靠，寄居寺庙靠和尚施舍度日，和尚为了赶走他，故意在吃饭时不敲钟，一次等到吃完饭才敲响开饭的钟声，这个读书人跑去一看啥都没了。这个人可真算是厚脸皮了，在这样的情况下他也只不过在墙上题诗两句聊以解嘲，并没有负气出走，而是继续死皮赖脸地“蹭饭”苦读，总算换来高官得中的一天。衣锦还乡回来一看，壁上两句诗早已被绿纱罩上了，又写出了“二十余年尘拂面，如今始得碧纱笼”的感慨与得意。

细思之，厚脸皮其实是在待人处世中“胜固欣然败亦喜”的平常心。“走自己的路让别人说去吧”的勇气，愈挫愈奋、百折不挠的坚忍，抱负远大、志在高远的胸襟，还有志在必得

的自信。归根结底就是心理素质好，实为当今成功者所必备。

对于社会上那些利用厚脸皮获得成功者，厚黑教主李宗吾归纳为三个层次：

其一，虽然脸皮像城墙一样厚，但是却可以被戳穿。谁见到他们都能发现他们的厚脸皮，此乃厚脸皮的初级高手。

其二，脸皮不仅既厚又硬，并且吃得油光发亮，看起来很能吸引人。此种厚脸皮者，让人感觉是可以信赖的人，在不知不觉中为其所利用，此乃厚脸皮的中等高手。

第三，脸皮厚得无形，根本看不出来。这是最高层次的厚脸皮者。修炼到这一层次的人看上去都是一些有德行的人，他们能够不顾一切地利用他人追求自己的目标，同时，被他们利用的人还颂扬他们的美德。此乃厚脸皮的顶尖高手。修炼到这个地步的人通常认为，为了获胜，没有不能付出的代价，只要能够赢得胜利，损害别人的利益更在所不惜，反正目的就是一个——成功。

脸皮厚，“吃嘛嘛香、身体倍儿棒。”“脸皮厚”，实乃待人处世中左右逢源、得心应手之良方仙丹。

◎“软饭”该吃还得吃

幽默大师林语堂曾经断言：中国一向就是女权社会，女人总是在暗地里对男人施加影响，左右着男人的心理情绪和处事态度，无形中便决定了事态的发展。然而，由于长期受封建传统的影响，许多男人内心深处总有那么一股子大男子主义，觉得堂堂男子汉靠女人来活命实在丢人，甚至把社会上那些靠女人来生活的人称作“吃软饭”。

不过，如果“吃软饭”活得滋润，总比没饭吃强吧！揭示待人处世秘诀的厚黑绝学，不光认为在某些情况下，“软饭”该吃还得吃，而且甚至鼓励人们，当遇到特殊困难时，不妨专门在女人身上做手脚，利用女人摆脱困境。

为什么有时男人做不到的事情女人往往轻而易举呢？因为女人，特别是长相出众的美女比任何武力都有威力。武力的攻伐往往带来仇恨，遭到抵抗。而美色则可以消磨敌人意志，侵蚀敌人体力，引起敌人内部矛盾。美人媚眼稍稍一丢，细腰一扭，或者柔怀一送，再强的敌人也注定要灰飞烟灭。西施送秋波，勾践灭吴国，诛了吴王；貂蝉献柔情，王允使吕布杀了奸雄董卓……如此众多的事例不胜枚举，反正许多情况下男人做不到的事，女人却能信手拈来。这种性别差异的奇特现象，迫使每一个渴望成功的人，必须要厚下脸皮，抛弃大男子主义，学会如何吃女人的“软饭”。

清末的胡林翼也非常精于吃“软饭”的门道。胡林翼出任湖北巡抚时，湖广总督是官文。官文是个旗人，在汉官密布的长江中下游地区，深得清政府的器重。曾国藩率湘军攻破金陵后，在“红旗报捷”中，特意将头功让于官文。胡林翼为了“剿贼”大计，处处忍让推功于官文，为了讨好笼络官文，甚至不顾他二品大员的体面，做起官文宠妾的干哥哥。更有甚者，当官文的宠妾过生日时，胡林翼竟率领所有文武一同贺寿，可谓把厚脸吃“软饭”推到了极至。

关于胡林翼为官文宠妾贺寿之事，梁启超在《新民丛报》的记述很详细，亦相当有趣，特摘录如下：

> 官文恭有爱妾，常欲宠异之……值妾生日，伪以夫人寿辰告百僚，拟待贺者上门，然后告以实为如夫人也。届期客集，藩司某已上手本矣。阍者以实告，藩司则大怒，索手本去。胡文忠（胡林翼字文忠）亦至，询其故。藩司曰：“夫人寿辰，吾侪庆祝，礼也，今乃若此，我朝廷大僚岂能屈膝于贱妾！”卒索手本去。胡文忠从旁赞叹曰：“好藩台！”乃语甫毕，竟自昂然传“年家眷晚生胡林翼顿首拜”之帖入祝矣。当藩司之索手本也，道府以下纷纷随索者不少，及胡文忠以巡抚生之祝，则又相随而

入。官氏妾几于求荣反辱，得文忠完其体面，妾大德之。文忠和文恭（官文）之爱而畏其妾也，归署乃以夫人之意讲官妾宴，并告太夫人善待之，妾至，胡太夫人认为义女。自是官文有不同意见，妾曰："你懂什么！你的才具识见安能比我胡大哥，不如依著胡大哥怎么做便怎么做罢！"官辄唯唯奉命惟谨。自此官胡交欢，而大轼之成实基于是。

可以说，正是因为胡林翼以"作践"自己的方式厚脸吃"软饭"，才能揽封疆全权，从而使得湘军在诸事上均比较顺利。胡林翼死后三年，曾国藩即成大功，曾国藩为此而称其"赤心以忧国家，小心以事友生，苦心以获诸将，天下宁复有似斯人者哉！"胡林翼自己则说："办事要包揽把持，只要于公家有利，就是顽钝无耻的事，我都要干。"试想，一个"顽钝无耻的事都要干"的人，脸皮该厚到怎样的程度？

◎ 让"朋友"吃不了兜着走

在家靠父母，出门靠朋友。这句话可说是尽人皆知，但是如何靠朋友，却并非人人都知道怎么做。待人处世厚黑之道认为：朋友能依靠就一定要靠，不要有什么不好意思，脸皮厚一点，什么也都过去了。另外，当"朋友"的切身利益与自己的利益发生矛盾冲突时，不妨巧妙地利用"朋友"为自己服务，至于事后朋友如何向他的上司交待，是不是能够过得去，管那么多干啥！

周瑜威武刚毅，胆识过人。当曹操挥数十万大军乘胜东下，东吴群臣闻风丧胆，纷纷欲降之时，周瑜砥柱中流，坚如磐石，受命于危难之际，进军于强敌之前，终于击败曹操，开拓荆州，赢得了鼎足而立，三分天下的关键性胜利，为东吴政权建立了巨大功勋。而在赤壁大战期间，周瑜所上演的一出精

彩的利用“朋友”剧目，可说为最后取胜起了关键性的作用。

当时，不习水战的曹操数十万大军，由于重用了熟悉水战的荆州降将蔡瑁、张允，使曹军的水战能力大大提高。一天，当周瑜乘船察看时，发现曹军设置水寨，竟然“深得水军之妙”。熟悉军事谋略的周瑜心里很明白，在双方实力相差悬殊的情况下，要想以劣胜优，必须扬长避短；而要扬长避短，就得防敌变短为长。于是，周瑜暗暗下决心：“吾必设计先除此二人，然后方可破曹尔。”

真是无巧不成书，正在周瑜绞尽脑汁设谋定策之时，曹操手下的谋士、周瑜的故友蒋干来访，想利用与周瑜的私交，或者劝降，或者探查吴军虚实。周瑜一眼就看出蒋干的来意，于是，马上就想了一条利用“朋友”的妙计。

当天晚上，周瑜大摆筵席，盛情款待老朋友蒋干。周瑜以“只谈私情，不谈公事”为由，堵住了蒋干劝降之语。席间，周瑜开怀畅饮，喝得烂醉。夜间，周瑜佯作大醉之状，挽住蒋干的手说：“久不与子翼（蒋干的字）同榻，今宵抵足而眠。”当军中打过二更，蒋干起身，见残灯尚明，周瑜却鼻息如雷。这时，蒋干突然发现帐内桌上堆着一叠公文，急忙近前观看，都是来往书信，其中内有一封写着“蔡瑁、张允谨封”，蒋干大吃一惊，急忙取出偷看。其中写道：“某等降曹，非图仕禄，迫于势耳。今已赚北军困于寨中，但得其便，即将操贼之首，献于麾下，早晚人到，便有关报。”蒋干寻思，原来蔡瑁、张允竟然暗结东吴，于是将书信藏在衣内，到床上假装睡觉。

大约在四更时分，有人入帐低声呼唤周瑜，周瑜故做“忽觉之状。”那人说：“江北有人到此。”周瑜喝道：“低声！”又转过头来冲着蒋干喊了两声，蒋干佯装熟睡没有作声。于是，周瑜偷偷走出营帐，蒋干赶紧爬起来偷听，只听得外面有人说：“张、蔡二都督道：‘急切间不得下手’……”后面的话声音更低，什么也听不清楚。不一会，周瑜回到帐内又睡了

起来。

五更时，蒋干低声喊了周瑜几声，周瑜沉睡没有应声，蒋干见周瑜熟睡未醒，当即披上衣服，溜回江北。他向曹操报告了所见，并交上那封伪造的书信，曹操勃然大怒，立即下令斩了蔡瑁和张允，当两颗血淋淋的人头献上之时，曹操方才恍然大悟说："吾中计矣！"

就这样，周瑜利用蒋干这个老朋友，巧妙地假曹操之手，一举除掉了两个最大的隐患。从而才有了流传至今的赤壁大战火烧曹营的壮举。

对于周瑜来说，蒋干这个"老朋友"只是他谋略大棋盘上的一颗棋子，至于事后蒋干在曹操那能不能交待，自然就不是周瑜所考虑的事了。

◎"丢卒保车"，让对方替你挡枪子

"我把厚黑学发明过后，凡人情冷暖，与夫一切恩仇，我都坦然置之。有人对我说：'某人对你不起，他如何如何。'我说：'我这个朋友，他当然这样做，如果他不这样做，我的厚黑学还讲得通吗？我所发明的是人类大原则，我这个朋友，当然不能逃出这个原则。'"

李宗吾在《厚黑丛话》中所说的这段话，告诉人们这样一个道理，在待人处世中任何人都随时有被对方出卖的可能，甚至这个对方也可能是你最好的朋友。最佳的应对办法就是一方面黑到底，防范被人出卖，另一方面厚到家，做好被人出卖的心理准备，万一被人出卖了也不必心灰意冷。因为做父母的尚且会卖儿卖女，还有什么人可靠？如果老是相信什么"虎毒不食子"，整天以君子之心对小人之黑，早晚有一天被人卖了还津津乐道地替人数钞票。

当然，在防范被人出卖的同时，为了自己的利益，也不妨彻底地"黑"一把，将对方给卖了。精通下象棋的人都知道

在关键的时候，为了大局有时一定要主动采取“弃卒保车”的道理。那么同样的道理，在待人处世中，当自己面临危机境地时，牺牲同伙以求自保也是最好的厚黑之道。

李辅国自幼进宫当太监，开始时干最低贱的杂活儿，在皇帝的马厩中清扫马粪。他人长得很丑，却极有心计，还粗通文墨，只是一直没找到出头的机会。后来巴结上了高力士，给他当了一段奴仆，到40岁才捞了个马厩管账目的小官。李辅国极有耐心，他认真管理，不许养马的太监报假账，把马养得很肥壮。因此被推荐给太子李亨，就这样，李辅国爬了上来。李辅国十分明白，自己目前资历尚浅，威望不足服人，必须以谦卑的态度来和大臣们交往，否则，即使有皇帝的支持，在平叛时期也站不稳脚跟。李辅国卑以辞色，还经常吃斋念佛，打坐诵经，从皇上到朝臣都觉得他十分和善，都很喜欢和信任他。

在逃避“安史之乱”时，杨贵妃和杨国忠在马嵬坡被杀，宦官李辅国看准时机，向太子李亨献计，认为趁此时机可以要求唐玄宗分给他一部分兵马，以反击叛军、收复西京为号，另选落脚地。李辅国还串通好了太子的宠妃张良娣一同劝说李亨。这样，李亨在李辅国、张良娣以及建宁王李炎的劝诱之下，没有跟唐玄宗逃到四川，而是到了灵武。不久，李辅国又劝说李亨即位，说是玄宗离逃，远在四川，不足以聚拢人心平定叛乱。李亨觉得确实是即位良机，就在灵武即位，是为唐肃宗。

唐肃宗即位，确实使天下人心为之一振，因为人们已对唐玄宗失去信心，又兼唐玄宗平叛无力，远在四川，所以，人们把安定天下的希望寄托在肃宗身上。唐肃宗自任天下兵马大元帅，极其宠信李辅国，把他封为太子家令，判元帅府行军司马事，赐名护国。从此，李辅国发迹。

平定安史之乱回长安后，唐玄宗当上太上皇，与儿子唐肃宗之间不断发生权力斗争，有时到了火并的程度。一次，唐玄宗在宫中巡视，刚到睿武门，李辅国事先布置好的五百名士兵

拿着刀枪冲了出来，拦在唐玄宗马前。唐玄宗大惊失色，高力士却挺身而出，厉声喊道："这里是五十年的太平天子，李辅国你想如何？"他这一喊还真有威慑力，许多士兵不敢妄动。高力士一看情况稳住了，就又厉声疾喝，命令李辅国离队出列。李辅国没想到会节外生枝，见士兵犹豫，他便见风使舵，决定不再杀死玄宗，免得士兵不听指挥，反弄得自己祸灭九族。李辅国下马离队，来到唐玄宗面前。这时，高力士不失时机地大声高喊，"太上皇向诸位士兵问好！"士兵们一听，立刻放下心来，知道皇上不会问罪了，就都跪倒在路边，大喊高呼："太上皇万岁，万万岁！"李辅国一看，自己若不见机行事，马上就有被当作乱臣诛杀的可能，于是，舍车保帅，立即刺死身旁的小头目，割下他的头颅向唐玄宗请罪。高力士又命令李辅国给太上皇牵马，李辅国只得换下靴子，在一边为唐玄宗牵着马，和高力士一起把太上皇送回宫中。

在性命攸关的时刻，李辅国果断地以"丢卒保车"的厚黑方法，用小头目的命，换来了自身的安全。虽然人们可能觉得他的做法有点"黑"，可反过来想一想，当你处于同样的境地时，难道还能找到更好的方法吗？恐怕很难！

■ 待人处世厚黑之道三十二：舍孩子套狼

——舍得舍得，有舍才能有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。为了获大利，就不能计较一时一事的得失，因为真正笑到最后的人，往往就是拿到西瓜而不在乎丢掉一两粒芝麻的厚黑之士。

你一定有过年关前大扫除的经验，当你一箱又一箱地打包，你是不是很惊讶自己在短短的几年内，竟然积累了那么多的东西！你可能很懊悔，埋怨自己为何没能在事前花些时间整理，淘汰一些根本就不可能再需要的东西。其实，人生又何尝不是如此呢？每个人不是都在不断地积累东西？这些东西包括你的名誉、地位、财富、亲情、关系、健康和知识等等。当然，也包括了烦恼、郁闷、挫折、沮丧和压力等。试问，在这些累积的东西中，到底有多少是真正有用的呢，又有多少是早

就该丢弃而未丢的呢。

舍得舍得，有舍才能有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。一件东西，总是紧紧地抓在手里，不舍放下，手里就没有多余的空间来接其它的东西。“舍”与“得”是辩证关系，旧的不去，新的不来。虽然人们都明白“凡事有舍才会有得”的道理，可许多人一到真事就犯浑，在待人处世中斤斤计较，生怕自己损失点什么。属于铁公鸡一个，根毛不拔。这种人根本不懂得风险存在于生活的各个角落，遍布和贯穿人生的旅途。而《厚黑学》从人本恶出发，认为在待人处世的全过程，谁也无法避开风险。要想有大成，就一定要彻底杜绝犹豫不决、患得患失的毛病，不要总盯着鼻子跟前的蝇头小利。为此，厚黑教主李宗吾提醒你：千万别忘了“舍不得孩子套不住狼”这句中国的老话。为了获大利，就不能计较一时一事的得失，因为真正笑到最后的人，往往就是拿到西瓜而不在乎丢掉一两粒芝麻的厚黑之士。

◎ 有付出才能有回报

从前有个男人迷失于沙漠里，因天气酷热难耐，快要渴死了。他摇摇晃晃地四处摸索，终于找到一间废弃的屋子。这屋子饱受风霜，门窗已经荡然无存，但门外却有一个抽取地下水的泵。他喜出望外，蹒跚地走过去，拼命抽动那个泵，但出水口还是滴水全无。失望之余，他突然发现泵顶上有一个瓶子，瓶口塞着木塞，瓶身上则写着：“朋友，请你先把这瓶水灌进出水口，然后才能泵到水。还有，你走之前请务必把瓶子灌满。”他抽开木塞，看到瓶内果然有水。

此时的他该不该孤注一掷，把瓶内的水灌进出水口呢？灌进后又抽不出水怎么办？岂不是死路一条吗？如果他把那瓶水喝光，起码能暂时保住性命，免受渴死之苦。既然这样，他干吗要听瓶身上所写的指示，冒险把水灌进出水口呢？

但不知怎么搞的，他竟然遵照瓶身上的指示去做，然后拼命地抽动那个水泵。瓶上的指示果然不错，地下水从出水口源源不断地流了出来！于是，他喝了个痛快，然后把瓶子灌满，塞上木塞，并在瓶身加上这么一句话："上面的指示是千真万确的！你必须付出一切才能有所回报。"

的确如此，如果你想成功，也必须抱着"破釜沉舟"的精神，敢于付出一切，然后才能有丰厚的回报。为此，待人处世厚黑之道认为：有时暂时牺牲掉一些利益，很可能换来的却是惊人的成功。

日本绳索大王岛村芳雄原在一家包装公司当店员。有一天，他在街上漫无目的地散步时，偶然间注意到许多花枝招展的太太小姐们，除了手中拿着自己的皮包外，每个人手里还提着个漂亮的纸袋。这些纸袋是他们在买东西时，商店给他们用来装东西用的，用这样的纸袋装东西真是既实用又方便。经过多日的细心观察，岛村发现用纸袋的人真是越来越多，看来纸袋这玩意是一个极有发展前途的东西。

于是岛村又设法参观了一家造纸厂，果然工厂忙得像刚发生了火灾的现场一样。参观后，岛村怦然心动，他断言，将来纸袋一定会风行一时！那么，做纸袋的绳索也一定会大量需要。因此他毅然决定无论如何也一定要辞职大干一番不可。

经过无数次的艰苦努力，岛村终于从银行申请到了100万元的贷款。资金有了，如何能够在竞争激烈的商界站稳脚跟呢？在创业伊始，岛村决定先舍后赚，采用了一种奇怪的"原价销售法"。

所谓"原价销售法"，即他在麻的产地以5角钱一条长45公分的价格大量购来麻绳，又照原价以每条5角钱的价格卖给东京一带的纸袋工厂。

完全无利润反而赔本的生意做了一年之后，"岛村的绳索确实便宜"的名声传扬四方，各地的订售单像雪片一般地源源飞来。于是，深谋远虑早有计谋的岛村又按部就班地采取了

他的第二步行动。岛村拿着购物收据前去与订货客户们诉说："到现在为止，我是一分钱也没赚到你们的，但如果长此下去，我只有破产一条路了。"这样与客户交涉的结果，自然是他的诚实感动了客户，使客户心甘情愿地把货价提高到5角5分一条绳索。

与此同时，岛村又来到麻绳产地与厂商商量："你卖给我5角钱一条绳索，我是照原价卖出的，所以才有了这么多的订货，不过，这种'赔本赚吆喝'的生意我是不能再做下去了。"供货厂商看到岛村开给客户们的收据发票，大吃一惊，因为他们头一次遇见这种甘愿不赚钱做生意的人，于是不加考虑地一口答应，每条绳索以4角5分的价格供应给他。

这样两头一交涉，每条绳索就赚了一角钱，而他当时一天就有1000万条订货，那么利润就是相当可观的100万日元了。就这样，短短的几年功夫，岛村从一个几乎是一文不名、囊空如洗的穷光蛋摇身一变而成为日本著名的绳索大王，创业13年后，他日交货量已经超过5000万条，现在的绳索更为讲究，有塑料带、缎带、绢带等等，每条售价5元左右，利润更加可观。

开始时岛村吃了大亏，但随之他却占了更大的便宜。因为完全无利润的赔本生意不仅使他赢得了大批的用户，而且又迫使其他对手退出竞争，从而达到了自己的真正目的，挤走竞争对手使自己独占市场。这种会舍和敢舍的行事方法，非那些有胆有识、谋略过人、深谙此道之人不会使用。

◎ 有非常之舍，才能得非常之利

富有经验的待人处世高手都知道，有"舍"才会有得，而且在通常情况下，"舍"的大小差不多与所得成正比。因而他们在关键的时候，特别敢于"舍"。在待人处世中，对于奉行《厚黑学》的人来说，为了得到最大的利益，在"舍"的

方面能做出令所有人想不到的非常之举，甚至“正人君子”不屑为之事或者鄙视的事，他们也能大大方方地做得出来。

竖刁是春秋时期齐国人，为了能亲近齐桓公，他自己阉割了自己进宫伺候齐桓公，深得齐桓公的宠爱，后来成为乱政祸国的奸臣。竖刁出身贫寒，入宫后，他就极力设法进内廷做近侍。可是，宫廷之路，甚为深远，难以急成。于是，他便由外廷做起，时时小心，处处谨慎。加之他天资聪颖，手脚利落，渐渐受到桓公的注意，不久就把他调为近侍。在桓公身边，他处处留心观察桓公的生活习性和内心活动。不久，他就把桓公的各种习性和嗜好摸得一清二楚。于是他事事投其好，足其欲，迎其欢，使桓公非常满意。桓公常在众人面前夸赞他，天长日久，他就成了桓公日常生活中不可须臾离开的人物了。

竖刁深知桓公有两大嗜好，一是喜食美味、奇味；二是好女色。于是，竖刁就着力从这两方面下手，投桓公之所好，以取悦于他。宫中有一个叫易牙的人，为人奸诈，精于烹调之技。竖刁就设法与他结为朋友。易牙也深羡竖刁显赫之势，不久，两人遂成莫逆之交。有一天，竖刁向桓公举荐易牙，桓公听说易牙擅长烹调，就随口问易牙：“我对人间的鸟、兽、虫、鱼都吃腻了，只是没吃过人肉，不知人肉味道如何?”这本是桓公一句戏言，言者无心，闻者有意，易牙便把这件事牢记心里，总想着怎么才能给桓公做顿人肉宴，来博得桓公的赏识。思来想去，他忽然眼前一亮：用自己儿子不正好吗！几天后的一次午膳上，桓公吃到了一盘嫩如乳羊、鲜美无比的菜。当桓公知道这是易牙儿子的肉时，虽然感到恶心，但又觉得：易牙杀子是为了自己，可见他爱我胜于爱他的亲骨肉啊。桓公觉得推荐易牙的竖刁确有识人之才。此后，桓公不仅宠信易牙，对竖刁也更是恩宠有加了。

宫中有一个叫开方的大夫，也是竖刁的好朋友。开方本来是卫国的公子，自愿到齐桓公手下为臣，甚至15年都没回家看望父母。为了得到美女，竖刁就和开方计议要把卫懿公的女

儿荐给桓公，果然，桓公得到这个美女后非常高兴。竖刁就是通过这些手段博得了桓公的宠信，在宫中身价日增。在齐桓公晚年时，这三人成了齐桓公最宠爱的心腹。

对于易牙等人的行为，管仲虽然很反感，并且多次对齐桓公说："谁不疼爱自己的儿子？谁不爱惜自己的身体？谁不想念自己的父母？这些都是人之常情。像杀子、自阉、背弃父母这样的事情，他们都能狠心干得出来，还有其它什么事情干不出来呢？这种人是靠不住的。"但在三人非同寻常的"舍"之下，齐桓公对管仲的话不以为然，他对管仲说："为了讨我的喜欢，人家连儿子都肯杀给我吃，还有什么不好的呢？"，"卒近用三子，三子专权"。

无独有偶，北齐天统四年，太上皇高湛驾崩，时年32岁。在他弥留之际，"谓士开有伊、霍之才，犹殷勤属以后事"，临崩握着士开之手说："勿舍我也！"言后握着和士开的手而死去。

武成帝退位及死去，和士开的权势不但未受到丝毫削弱，反而更为加强。一次，士开患病，一个名叫邹和泰的人前往探疾问候，正值医生为和士开诊病。医生对和士开说："大王伤害极重，应服黄龙汤。"所谓"黄龙汤"，按陶弘景之说，乃"内粪包中，久年得汁，甚黑而苦，名为黄龙汤，治湿病，垂死者皆差"。对于用惯了美味佳肴的和士开，喝这种闻而作呕的粪汁，自然"有难色"。那个探病的人见此情形则说道："此物最易服，大人不须疑，请为王尝之。"居然"一举而尽"。士开感其意，为之强服，遂得愈。这个邹和泰自然从和士开那得到了他想要的东西。

厚黑能如竖刁、易牙、开方和邹和泰者，真乃待人处世中不可战胜之厚黑高手也！

◎ 小舍小得，大舍大得

按照李宗吾的说法：“《厚黑学》这门学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。如能熟练运用，自然左右逢源，头头是道。”

同样的道理，在“舍”的方面，也是“小舍小得，大舍大得”。对于个人来说，敢舍才能得利；对于国家来说，敢舍方能得国。秦国能扫平六国，统一天下，在很大程度上就是靠“舍”达到的，其中重金贿赂赵国重臣郭开，诱使赵王阵前换将就是最明显的一例。

据史书记载，大梁人尉缭来到秦国后，向秦王提了一个“以舍取国”的计策，他对秦王说：以秦国目前的强势，其他诸侯已如同秦国的郡县而已了。但最怕的是我们一时大意，让诸侯因利害相结合。所以我希望君王能舍得花大钱贿赂诸侯的豪臣，以乱其政策。大约三十万金左右，便可以把诸侯完全消灭掉。

秦王政听完尉缭建议后，非常高兴。对于尉缭的建议照单全收，并且在吞并六国的斗争中适时加以运用。长平一战，赵国损失惨重，被迫将晋北太原之地和晋中南的上党之地先后割让给秦。到秦王政时，赵国尚拥有中山、邯郸、河间等地，北有云中、雁门、代等边郡与匈奴相抗衡，西以太行山脉为屏障隔挡秦国。而齐、魏、燕国势日衰，所以赵国仍不失为东方强国。而且，赵国地处东方诸国之中枢，在秦国向中原进兵时，赵国既为韩、魏之后援，又遮掩了秦对齐、燕两国战争的锋芒。因此，秦统一六国，赵国最为关键，所以秦始皇发动了大规模的灭赵战争。

秦国发动对赵战争，由名将王翦主持，从始皇十一年开始，始皇十九年结束，先后达9年之久，大致分为两个阶段。

第一阶段为始皇十一年至十四年，这是灭赵战争的准备阶

段。秦国乘赵用兵于燕之际，由王翦亲率主力从晋中南上党地区出发，向太行山高台地区的赵军发动攻击，一举攻占了阏与（今山西和顺）、橑阳（今山西左权），直逼赵都邯郸。王翦又令桓齮率部由南阳出发，沿太行山东南麓前进，攻取了河间六城，直接威胁邯郸南部。

赵国则针锋相对，分两路抵御秦军，西路由名将李牧率军对抗王翦，南路以扈辄为将阻挡桓齮。秦、赵对峙近两年，王翦军遭到李牧的有力阻击，不得前进；桓齮则在始皇十三年攻占了邯郸东南之平阳、武城，斩赵军10万，杀赵将扈辄。第二年，桓齮又率部绕道上党，攻取了赵之赤丽、宜安，加紧了对邯郸的包围。秦王政亲赴河南，部署克邯郸的战事。当此紧急关头，赵国急抽调李牧南下，将桓齮击败于宜安、肥下。桓齮畏罪逃往燕国，秦国灭赵战争受挫。

第二阶段在始皇十五年至十九年，这是灭赵之战的关键阶段。王翦因前次西进受挫于李牧，遂改道北移，率主力出太原进攻井陉关，企图出井陉关占领邯郸以北地区；另一部仍由南路经邺邑、安阳进攻邯郸之南。赵国主将李牧揣测到秦军改道的意图，便移主力北上，扼守井陉关，对抗王翦；而令司马尚率另一部赵军据守邯郸之南，以抵御南路之秦军。结果，秦赵两军又分别在北线和南线成对峙状态。王翦被李牧阻于番吾，南路秦军被司马尚所挡，又是两年时间，秦军未得进展。

秦国为了打破战争的僵局，按照尉缭的计策，派人来到赵国，重金收买了赵王的宠臣郭开，令郭开挑拨赵国君臣关系，“言李牧、司马尚叛反”。昏庸的赵王听信谗言，派赵葱及齐将颜聚替代李牧。李牧拒不受命。于是，赵王以召见为名，诱李牧回京入宫，令佞臣韩仓数列其罪状，抓住李牧上朝行礼不恭的把柄，诬告李牧说：将军战胜归来，大王亲自举爵为你祝酒，然“将军为寿于前而捍匕首，当死！”李牧申辩说：“臣身大臂短，不能及地，起居不敬，为此，特意请人给臣用木棒接长了手，并非袖藏匕首，大人若不信，请让臣伸出手来看

看。”说罢，李牧将接的手伸出衣袖，状如棒捆，以布缠之，对韩仓说，请公入告大王。韩仓不肯通报，说：“受命于王，赐将军死，不赦！”李牧自知无救，北面再拜赵王赐死之命，步出宫门，右手举剑自诛，因臂短，便不及颈，遂口衔着剑，靠着柱子自杀身死。

李牧被杀三个月后，王翦率秦军主力从上地出发，攻克了井陉关，大破赵军，杀了替代李牧的赵军主将赵葱和颜聚。秦军直逼邯郸。秦军另一路从南路进军。原来驻守邯郸之南的赵将司马尚因李牧事件株连被废，赵军南线无得力将领，南路秦军得以顺利抵达邯郸南郊。与北部的王翦军形成南北夹击之势。最后，邯郸城破，赵王被俘。秦国灭赵战争胜利结束，时间是始皇十九年。

■ 待人处世厚黑之道三十三：回头草照吃

——“好马不吃回头草！”被许多人当成是一种“志气”。但饿死的“好马”，就变成“死马”，而不是一匹“好马”了。当你回头草吃得有成就，别人还会佩服你：果然是一匹“好马”！

“好马不吃回头草！”这句话不知是谁先说的，并且被许多人当成是一种“志气”。但厚黑教主李宗吾对此却有不同的看法：如果真的有“志气”，宁可当“死马”也不当“活马”，那么该立碑纪念；但“志气”和“意气”你有把握分得很清楚吗？绝大多数人在面临该不该回头时，都把“意气”当成“志气”，或用“志气”来包装“意气”，明知“回头草”又鲜又嫩，却怎么也不肯回头去吃！

当然，人生有很多种可能，并不是不吃回头草就必“饿死”。回不回头完全是一种选择，但何妨有一些弹性，在面临

回不回头的利益关卡时，思考一下我现在有没有“草”可以吃？如果有，这些草能不能吃饱？如果不能吃饱，或目前无草可吃，那么未来会不会有草可吃？在吃到草之前，我尚能支持多少时间？另外，这“回头草”本身的“草色”如何？值不值得去吃？对你的意义又是如何？

《厚黑学》认为，除了这两点之外，其他诸如“面子”、“志气”这些事情、你都不必去考虑，因为一考虑“面子”和“志气”，就会使你失去对目前处境的冷静和客观。换句话说，你要考虑的是现实问题，而不是面子问题和志气问题。因为饿死的“好马”，就变成“死马”，而不是一匹“好马”了！

当然，吃“回头草”时，你会碰到周遭人对你的议论，让你“消化不良”！《厚黑学》要说的却是：你吃你的草，何必管他人议论不议论？你只要闷头吃，填饱肚子，养肥自己就可以了！何况时间一久，别人也会忘记你是一匹吃回头草的马，当你回头草吃得有成就，别人还会佩服你：果然是一匹“好马”！

◎ 脚踩两只船，吃了上家吃下家

要想在待人处世中立于不败之地，必须能够借助别人的力量，并且在借助别人力量的时候，最好不明显依靠任何一方，以免在对方倒霉的时候跟着下火海。那么，到底应该如何做才能获得最大的利益呢？待人处世厚黑之道认为，下策是谁也不靠，没有靠山；中策是一心投靠某一方做靠山，并与之同甘共苦；上策是脚踩两只船，让两方都将你视为心腹，吃了上家吃下家，从而保证自己获得最大的利益。明朝时的权臣焦芳，就是典型的善于脚踩两只船、上下两家通吃的厚黑高手。

焦芳刚进入翰林院之初，精通厚黑之道的他，凭借敏锐的嗅觉，立即开始寻觅政治上的强力靠山。不言而喻，在那个时代，要论靠山，当然莫大于皇帝了。

弘治十八年五月，明孝宗死，其独子朱厚照继位，是为明武宗。武宗是明代最昏庸腐败的皇帝之一。他当太子时就骄横不羁，贪于玩乐。即位后，更是整天沉湎于酒色犬马，宠信阉宦，挥霍无度。在他当皇帝的头九个月里，仅“光禄寺供应就比以前增加了十分之七，八九两月之间，一顿饭的费用已达七十多两，一年吃饭所用，不下五千余两。”可见开支已空前增加。据朱厚照当政一年的统计。“京库岁入才一百四十九万多，岁用已到了五百余万。”入不敷出，财政告急。当时户部尚书韩文上疏说：“天下经费不足。”武宗遂“诏集廷臣议金”。在廷议中，朝臣们从实际出发，指出：“理财无奇术，唯劝上节俭。”要求压缩宫廷开支。焦芳不知从哪个渠道获得这一情报，认为这是向武宗献媚表忠、立功晋升的良机，故意慷慨激昂地陈说：“庶民尚须一定的花销，何况县官耶，谚云‘无钱检故纸’。如今天下偷逃的租税不知有多少，你们不去想办法收回来，反而在这里批评皇上，是想干什么？”焦芳的话正中武宗下怀，非常高兴地说：“（焦）芳可大用也。”

正德元年（公元1505年）四月，吏部尚书马文升去位，焦芳以阿谀投好、毁人誉己的厚黑招法，靠有前面的讨好垫底，从皇帝哪儿把吏部尚书捞到了自己的手里。

武宗即位时，年岁仅有15岁，对政事不熟，也没什么兴趣，只是喜欢骑射游猎，又十分宠爱他在当太子时陪他玩乐的太监刘瑾。而刘瑾呢？则尽力迎合武宗所好，经常会同手下的马永成、高凤、罗详、魏彬、丘聚、谷大用和张永等人，弄来鹰犬、歌伎、角觝（di 同抵。古时一种娱乐活动）之类，供武宗玩乐，并经常陪同皇帝到宫苑游玩。因此“帝大欢乐之，渐信用瑾。”刘瑾等八宦官由此得宠，横行自恣，人称“八虎”或“八党”。

一向借权势为靠山的焦芳，早就准备“深结阉宦以自固”。这时眼见刘瑾日得恩宠，便“欲与瑾为好，中外附和，凡瑾所言，与芳同出一口，其所中伤，无不立应”。

当时，朝廷内外对于刘瑾等“置造巧伪，淫荡上心”，至使朝政荒废，早已议论纷纷，谴责“八虎”逆行。先是“托孤”重臣、内阁大学士刘健、谢迁、李东阳等人见武宗无心理政，整天和那帮太监嬉游无度，就与司礼太监王岳、范亨和徐智等人联合上疏规谏，接着户部尚书韩文等各部大臣也联合言官，上奏弹劾“八虎”，要求“缚送法司，以消祸萌。”朱厚照见到奏章后，“惊泣不食”，便在正德元年十月派王岳、范亨、徐智等司礼监太监，一日三次“齐诣阁议”。朱厚照原想把刘瑾等迁居南京了事，但刘健等人则执意要杀掉刘瑾等人。阁议中，刘健推案痛哭，声泪俱下，使性情刚直的王岳也受到感动，回奏说：“阁议此事！”朱厚照在群臣的压力下，也“不得已而允之，待明日发旨，捕瑾等下狱”。但是就在当天晚上，提前得到消息的焦芳便把此事偷偷告诉了刘瑾。结果，刘瑾等抢先一步，连夜赶到武宗面前，“环跪哭，以头抢地”。刘瑾对武宗说：“陷害奴才的是王岳。皇帝外出，玩玩鹰犬，何损于国事呢？朝臣所以敢于反对，是因为司礼监不得人；若司礼监得人，任凭陛下做什么，谁还敢有异议！”武宗一听，怒火顿起，立即下令让刘瑾接掌司礼监，兼提督京营，并责令马永成掌东厂，谷大用掌西厂，让“八虎”分据要职；还下令将王岳等三人贬逐南京，逼刘健、谢迁辞职，韩文也被革职。

在这场朝臣与刘瑾等“八虎”的斗争中，精通厚黑之道的焦芳，再一次巧妙地玩了一出“脚踩两只船”的把戏。按惯例，各部会奏，理当以吏部为首签署。但当时任吏部尚书的焦芳，在收到韩文等弹劾刘瑾的奏疏后，先是推说：“谏非吾事。”唯恐祸及自身，不肯首署。当韩文自愿承担责任，并声言自己负责后，焦芳才肯呈上奏疏。在他向刘瑾告密后，瞬息间所发生的变化，他还来不及获知新的信息。当第二天早上皇帝下诏宣召大臣到左顺门时，焦芳还以为是刘瑾当诛，得罪了太监，惴惴不安地“徐行在后”，还自我表白说：“今日之事，

为首者自当之。”到了门下，焦芳对同僚说不出一句话，但在暗地里却向太监透露：“上疏是（韩）文的主张，我不知道”。

然而，正是由于焦芳的告密，使事态骤然大变。本应下狱甚至被杀头的刘瑾转危为安，并在一夜之间重权在握，操弄国柄，威福自恣；而正直的廷臣却完全失败，刘健，谢迁，韩文等被逼致仕。不久，刘瑾又假传圣旨，把刘健、谢迁等53名朝臣诬为“奸党”，有的被罢免，有的坐牢，有的戍边，有的被杀头，被刘瑾一伙陷害的人不可胜数。

刘瑾在掌管司礼监的当夜，就把太监王岳、范亨、徐智三人“逐之南京”。在路上又将王岳、徐智杀掉，打断了范亨的臂膀。

武宗在贬斥了敢于劝诤的大臣之后，就更无所顾忌地玩乐，他大兴土木，建筑太素殿、天鹅房船坞，又另建一座多层的宫殿，两厢设有密室，整天与一些宦官和宫女在里面花天酒地纵情淫乐。刘瑾总是在武宗玩得正高兴的时候，上前奏事，或拿出一大堆奏章让武宗裁决。正玩到兴头上的武宗，哪里顾得上这些，便非常厌烦地挥挥手说：“你老是来找麻烦，朕用你干什么，去，去！”这样推拖几次之后，刘瑾就不再奏请，独自专断，甚至发展到后来，刘瑾为了避免麻烦，而把奏章带回家中处理。慢慢就形成了朝臣在朝见了武宗之后，还必须去拜见刘瑾。当时民间流传着一种说法：“北京城里有两个皇帝，一个朱皇帝、一个刘皇帝。”

焦芳在关键时刻向刘瑾通风报信，立了“大功”，自然得到刘瑾等宦官的赏识，“遂引芳入阁，表里为奸”按明朝规制，吏部尚书是不得兼阁务的，这是朱元璋定下的祖宗成法之一。但是“自正德年间焦泌阳始”被破坏了。当然，不是刘瑾任用，焦芳自身是没有这个能力的。这足见刘瑾一伙当时的威势，同时也说明了焦芳受宠的程度。

焦芳投靠刘瑾，得到了高官厚禄，这是他脚踩两只船，不择手段、一味向上爬的结果。当然，他也深知要想巩固既得的

权势，还得进一步投靠刘瑾。明代阉党，从焦芳与刘瑾相互勾结，朋比为奸开始为祸更甚。

◎ 用厚黑术铲除异己轻而易举

没有人一开始就能身居高位，任何人都得从下层一步步往上攀爬。爬升的阶梯，往往超乎想象的狭窄，而且有些还变得容不下两人一同并进，但所有的人都一心想挤上这座阶梯。本事超众者虽说不会坠落，但为了生存无论如何还是非得往上爬不可。在往上攀爬的过程中，有时会被别人扯住后腿；情势所迫，被扯的人也非再扯别人后腿不可。另外，在攀爬的过程中，自然也难免遇到非除掉不可的竞争对手，或者说只有将对方挤下阶梯，你才能继续往上爬。

残酷的现实告诉人们，在待人处世中，竞争对手之间因为有直接的利害冲突，往往相互之间都藏着一个心眼。诸如虚情假意、说话留半句、当面说好话、背后捅刀子、踩着对方往上爬等等，大都发生在竞争对手之间。那么，当你在攀爬的狭窄通道遇到与自己争挤攀爬者，或者遇到影响自己仕途发展的人，应该如何呢?

《厚黑学》告诉你：用厚黑术铲除异己轻而易举。厚黑教主李宗吾说："有失败之事于此，君子必自反也，我必不厚；其自反而厚矣，而失败犹是也，君子必自反也，我必不黑；其自反而黑矣，其失败犹是也，君子必曰：反对我者，是亦妄人也已矣！如此则与禽兽奚择哉！用厚黑以杀禽兽，又何难焉?"

厚黑教主的这段话就是说，当你行有不得时又必须反求诸己。若自反而既厚且黑，那么，你尽可痛下杀手，铲除异己。对厚黑家而言，这乃是轻而易举的事。战国时楚国大臣费无忌，尽管许多人对其人品有非议，但其运用厚黑术于无形，不动声色地让自己的上司替自己除掉竞争对手的高超水平，还是

颇令人佩服的。

在待人处世中，铲除异己有贤愚之分：笨者行事，直截了当地白刀子进去，红刀子出来，表面上既英雄，又痛快，可是这样一来，自然是难逃法律的制裁，人们还会说你是残忍暴戾之徒。聪明者整人不需要自己动手，而是公开利用法律或假手他人去执行自己杀人的意图。这样，目的达到了，在仁义道德的面具上还可以多涂一层油彩，这就是借刀杀人。费无忌因为嫉妒郤宛，欲置之死地而后快。可费无忌不是笨人，而是一位绝顶的厚黑高手。他抓住机会，无中生有，嫁祸郤宛，自己不动声色，让囊瓦替自己除掉郤宛，实在是高明至极。

战国时，楚昭王即位，以囊瓦为相国，由伯郤宛、鄢将师、费无忌三人共同辅佐相国执掌国政。有一年，郤宛出征吴国，大获全胜，俘获大量的吴兵和兵器。昭王大喜，将所获战利品的一半赐给他，每件事必和他商量，宠幸无比。囊瓦也慢慢地开始宠爱郤宛。

费无忌心生妒忌，害怕郤宛会影响到自己的地位，便和鄢将师一起设计进行陷害。一天，费无忌对囊瓦说："郤宛有意请客，托我来转报，不知相国肯不肯去？"

囊瓦立即回答："既然来请，那有不赴之理。"

费无忌又去对郤宛说："相国早有意在贵府饮杯酒，大家快乐一下，不知你是否愿意做这个东道主？现托我来问一问。"

郤宛不知是计，答应说："我是他的下属，难得相国看得起我，真是荣幸之至！明天好了，我当设宴恭候，请你先去报告！"

费无忌又问："既然相国前来，你准备送他什么礼物呢？"

"这倒提醒我了，"郤宛说："不知相国喜欢什么？"

"据我所知，唔——"费无忌故意停顿了一下才说，"他身为相国，女子财帛自是不希罕了。惟有坚甲利兵，他最感兴趣，平日也曾对我暗示过，他很羡慕你分得的一半吴国兵甲，

要来你家赴宴，无非是想参观一下你的战利品罢了！”

“这个很容易啦！”

圭宛随即叫人拿出战利品来，费无忌又帮忙挑选出100件最坚固的兵器并告诉圭宛说：“这些够了，到时，你把这些放在门边，相国来的时候，必问及此事，一问，你就拿给他看，乘机献给他，如果是别的东西，恐怕他是不会接受的。”

圭宛信以为真，就将那百件兵器和被俘吴兵安排在门内，用布帐掩蔽起来。

第二天，圭宛大摆筵席，布置堂皇，托费无忌去请囊瓦。囊瓦正准备启程，费无忌说：“圭宛近来的态度十分傲慢，此次设宴又不知其中缘故。人心不可测，待我先去探听一下，看他摆宴情况怎样，相国然后去，这样比较安全些，好不好？”

“好！你先去看看吧！”囊瓦说。

费无忌出去在街上胡乱转了个圈，踉踉跄跄地跑了回来，一撞一跌的，喘息未定，气急败坏地说：“几乎误了大事！我已探听明白了，圭宛这次请客，是不怀好意的，打算置相国于死地。我见他门内暗藏甲兵，杀气腾腾的，相国若前去，一定中他的计。”

囊瓦一听，心里犹豫起来，说：“我和圭宛平日并无过节，他肯定不会这样做！”

费无忌乘机挑拨说：“圭宛自从征吴有功，恃王之宠，早有对相国取而代之的野心了，这是尽人皆知的事，只瞒着相国一人，我和鄢将师正防他早晚会有此一着。想想，过去吴乘我丧，我乘吴乱，圭宛本可以乘胜追击，把吴国灭了，可是他却只是俘获一些兵甲就班师，听说他得了吴国很多的贿赂，他一定心怀鬼胎，想在本国打主意，说不定——此人若得势，楚国就危险了！”

费无忌侃侃而谈，渐渐把囊瓦的思绪打乱了，但囊瓦还是不大相信，便另派心腹去圭宛家里打探个明白。

那心腹回来报告，说是确有其事，门内果然伏有甲兵　囊

瓦登时雷霆大发，即叫人去请鄢将师，告诉他这件事，并问他如何处置。

鄢将师早就与费无忌串通好，遂添油加醋地说："圭宛想造反，并非一天了，他和城内三家大族伙同一党，正想谋夺国政，还好今日发觉得快，再迟就后悔莫及了。"

气愤至极的囊瓦把桌案一拍，"我非宰了他不可！"当即奏请楚王，命鄢将师包围了圭宛的家。圭宛这才知道自己中了费无忌的奸计，欲哭无泪，欲诉无门，含冤莫辩，只好长叹一声，拔剑自刎。就这样，费无忌用厚黑术轻而易举地除掉了行情看好的圭宛。

◎ 小本大利，甘冒大险

《厚黑学》追求的不外乎名利权势，但是利益往往和风险连在一起，因此，为了追逐巨大的利益，就必须甘冒巨大的风险。宁喜就是甘冒得罪两代国君的大险，通过迎卫献公回国复位而得以独掌朝权。

周灵王二十三年（公元前549年），被孙林父、宁殖等人赶走的卫献公，带着他的兄弟和公孙丁在齐国避难已经有十二个年头了。十二年来，卫献公无时无刻不在想着重回卫国，再做他的国君。周灵王二十四年，卫献公在齐景公的暗中帮助下，把属于卫国的夷仪抢占了，并以此做为复国的据点。

这时宁殖已经死了，临终前他对儿子宁喜说："我宁家自庄武以来，世代为忠臣。逐国君的事，其实是孙家所为，并非我的本意，但现在人们都说是孙、宁两家干的，对此我死不瞑目，你若能帮助老国君复位，实现我的愿望，才是我的儿子，否则，我死后在阴间也不享用你的侍奉。"

宁喜望着奄奄一息的父亲，哭着向父亲保证，一定设法使卫献公复位。宁殖死后，宁喜继承父职，做了左相国。

这时，卫献公为了能够复位，便派公孙丁偷偷潜入帝丘

城，面见宁喜，对他说："你如果能让献公复位，重主国政，献公愿把实际大权交给你，献公只不过主持主持祭祀而已。"

宁喜一方面有父亲的遗嘱，另一方面在献公许愿让他执掌大权的巨大利益诱惑下，便答应了公孙丁的请求。但宁喜同时又想，万一自己费尽了心机，拼着性命把献公请回来，他当上了国君，要是反悔了，怎么办？如果能得到公子珍的证明，那就不怕献公反悔。

公孙丁把宁喜的想法带给卫献公。于是，卫献公对公子珍说："我能不能回卫国当国君，全在宁喜身上，要是他能让我回国，我情愿把大权交给他。他说要跟你商量商量，请你辛苦一趟吧。"

公子珍嘴上答应，可就是不动身。卫献公催了好几次，他只好说："倒不是我不愿意去，我想这事你还是再慎重考虑一下。天下哪有不管事的国君呢？到时候你一反悔，我对宁喜可就失了信。"

卫献公说："我现在是个漂泊在外的人，根本说不上大权不大权，只要能够回国，在太庙里可以延续祖宗的香火，也就心满意足了，其他一切以后再做打算。"

公子珍说："既然你决心已定，我就替你说去。"

宁喜有了公子珍做保，就开始四处活动。

大夫石恶、北宫遗等重臣都支持他，只有蘧瑗持反对意见，他说："我还没听说过把国君赶走，又将他请回来的事。"但蘧瑗知道自己无力阻挡事情的发生，便只好明哲保身，出走到鲁国隐居去了。

宁喜又将这事告诉了好友右宰谷。

右宰谷说："不可，不可。现在的国君是你父亲立的，如今已经十二年了，他并没有做过什么不好的事情，你凭什么把他废了。再说，你父亲已经废了一个国君，现在你又要再废一个，父子俩得罪两个国君，天下人岂能放过你？"

然而，宁喜为了实现父亲的遗愿，更为了能掌握卫国大

权，还是决定按与卫献公商议好的去干。这时候，孙林父已经老了，他带着大儿子孙蒯住在戚城，留下两个小儿子孙嘉和孙襄在朝中听差。

周灵王二十五年，孙嘉奉卫国国君卫秋的命令出使齐国，只剩下孙襄一个人在卫国。宁喜认为这是一个好机会，正巧公孙丁又来打探消息，于是宁喜、公孙丁便联合右宰谷，乘机杀了孙襄，逼死了卫秋，迎卫献公回国，宁喜从此掌握了卫国的大权。卫献公虽说是个挂名的国君，但他毕竟重新做了国君，又能享受荣华富贵了。

卫献公明知自己已经无力再控制卫国政局，他求的只是尽早结束流亡国君的生活，恢复国君的荣华富贵，宁喜则是明知自己在当时的历史背景下，不可能为君，他求的是一个“权”。宁喜知道卫秋当初登君位之途不正，况且是孙、宁两家共立，权力自然分散。现在独立更换国君自然就是最好的全面掌权的好机会。宁喜为了自己的权势，竟然将国君玩弄于股掌之间，心子之黑可谓世所罕见，但他毕竟用“黑心”换来了独掌朝权的丰厚回报。

■ 待人处世厚黑之道三十四：要吃眼前亏

虽然老祖先说“好汉不吃眼前亏”，但厚黑教主却要说“好汉要吃眼前亏”！因为在有的情况下，眼前亏不吃，可能要吃更大的亏！

假设有这样一个状况：你开车和别车擦撞，对方的车只是小伤，甚至可以说根本不算伤，你不想吃亏，准备和对方理论

一番，可是对方车上下来四个彪形大汉，个个横眉竖目，围住你索赔，眼看四周荒僻，不可能指望有人对你伸出援手。请问，你要不要吃赔钱了事这个亏呢？

你当然可以不吃，如果你能说退他们，或是能打退他们，而且自己不受伤！如果你不能说又不能打，那么看来也只有赔钱了事了。你说他们蛮横无理，欺人太甚，《厚黑学》恰好认为，在人性社会里，不少时候是不存在说理这个词的！适者生存，哪有什么理可说啊？因此，以这假设的故事为例，赔钱就是眼前亏，你若不吃，换来的可能是一顿拳打脚踢或是车子被砸。报警？人都快被打死了，还报哪门子警啊。再说报警也不一定有用啊！所以《厚黑学》才说："好汉要吃眼前亏"。

当然，"好汉要吃眼前亏"的目的是为了留得青山，要以吃眼前亏来换取其它的利益，如果因为不吃眼前亏而蒙受巨大的损失或灾难，甚至把命都弄丢了，那还有什么意义呢？前提是要具有足够的厚脸皮，暂时放弃所谓的面子和尊严。汉朝开国名将韩信是好汉要吃眼前亏的最佳典型。乡里恶少要他爬过他们的胯下，不爬就要揍他，韩信二话不说，爬了。如果不爬呢？恐怕一顿拳打脚踢，韩信不死也要丢掉半条命，哪里来日后的统领雄兵，叱咤风云？他吃眼前亏，为的就是保住有用之躯，留得青山在，不怕没柴烧啊！

◎ 卧薪尝胆，待机而动

中国人常说"后生可畏"。这句话有着年轻人前途无量和不可轻易得罪两层含义，所以在待人处事时，人们都习惯于首先衡量对方的实力和潜力，来确定与之交往的行为界限和方式。但也有一些不聪明的人常常无视别人的实力和未来的发展，很不明智地用恶意的言行来对待别人，这样的人既不为别人的未来考虑，也不为自己的未来考虑，最后常常发出"早知今日，何必当初"的悔叹。

“水往低处流，人往高处走”。当一个人实力微弱、处境困难的时候，也就是最容易受到打击和欺侮的时候。在这种情况下，人们的抗争力最差，如果能避开大劫也算很幸运了。假如此时面对他人过分的“待遇”怎么办呢？待人处世厚黑之道认为：最好是“退一步海阔天空”，先忍下一时之气，立足于“留得青山在，不怕没柴烧”，用“卧薪尝胆，待机而动”作为忍耐与发奋的动力。

当然，这里我们所说的“卧薪尝胆，待机而动”，应把握好以下行为界限：其一，目的应该是为了度过难关，克服别人给你制造的麻烦，以免影响你的正事；其二，这种信念所针对的麻烦应是对抗性的矛盾和冲突，而不是那些鸡毛蒜皮的小事；其三，着眼于远大目标，致力于成就大事，而不能采取卑鄙的报复行为；第四，这种信念的价值就在于以暂时之忍耐换取长久的不受气。

按照厚黑教主李宗吾的观点，在中国历史上的开国皇帝中，“刘邦的脸，刘邦的心，比较别人特别不同，可称天纵之圣。黑之一字，真是‘生知安行，从心所欲不逾矩。’至于厚字方面，还加了点学力，他的业师，就是三杰中的张良。韩信求封齐王的时候，刘邦几乎误事，全靠他的业师在旁指点。”

楚汉相争之初，刘邦势力较弱，常吃败仗。汉高祖四年，刘邦被项羽围困在荥阳。大将韩信领大军北上作战，屡战屡胜，不但不来相救，反而趁机要挟刘邦封他为“假齐王”，刘邦一听就勃然大怒，破口大骂：“他妈的，我坐困荥阳，日夜盼着你韩信来救驾，你不但不来，反要自立为王！我……”正说着张良踩了一下他的脚，刘邦是何等聪明与能忍之辈，咽了口唾沫马上改了口，但仍接着刚才的口气骂道：“男子汉大丈夫，要做就做真王，做什么假王！”立即封韩信为齐王。

刘邦封韩信为齐王后，韩信率兵前来解了荥阳之围。后来，刘邦与项羽对阵相持时，刘邦又命韩信、彭越率军合力攻打项羽，但韩信、彭越又一次按兵不动，结果刘邦再遭惨败。

张良分析了原因，认为刘邦一没有给他们封地，二没有许诺胜利后共享成果，所以韩信、彭越按兵不动，他建议刘邦先把自陈地以东直至海边的地方都封给韩信，自睢阳以北，直至阿城之地都封给彭越，然后再许诺将来与他俩共分天下。刘邦强忍着怒气按张良的意见办了。果然垓下一战全歼楚军。刘邦在创业时期可以说一忍再忍，都是不得已而为之，但他的忍换来的却是最后的胜利，一旦天下平定大权在握时，他即能轻易地收拾得罪过他的人，杀韩信、诛彭越，真是君子报仇，十年未晚啊。

最后，李宗吾总结说："刘邦天资既高，学力又深，把流俗所传君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦，一一打破，又把礼义廉耻扫除净尽，所以能够平荡群雄，统一海内。"

当然，我们这里不去评价刘邦当上皇帝后大肆杀戮的做法，更不是宣扬他厚颜寡耻，为了自己活命竟然不顾生身父亲和亲生儿女死活的做法，而是想通过刘邦厚黑的成功，告诉人们厚黑大法在待人处世中的奇妙作用。

◎ 危机处理不外乎先厚后黑

"厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来，举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把勾践置之死地不可，这是黑字诀。由此知：厚黑救国，其程度是先之以厚，继之以黑，勾践往事，很可供我们参考。"

李宗吾认为：厚黑学的道理是放诸四海而皆准的，可是它的变化多端，妙用无穷。厚黑之用，可大可小，既然可以救国，当然也可以解企业之困，乃至作最佳的危机管理。按照厚黑教主的说法，危机处理要诀不外乎先厚后黑而已。最为典型的莫过于越王勾践的事例。

春秋时期，越王勾践被吴王夫差打败，退守在会稽山上。越王勾践要求与夫差讲和，并主动提出自己夫妇到吴国给夫差

当奴仆。夫差答应了勾践的请求。勾践"厚"术初步成功。接下来，勾践到了吴国，更是将"厚"字诀发挥到了极点，他住在山洞的石屋里。夫差每次外出，勾践就亲自为其牵马，恭恭敬敬地让夫差踏着自己的脊背跨上战马。为此，许多人嘲笑他，责骂他，他都毫不在乎，对夫差更加奴颜卑膝，讨得夫差的欢心。一次夫差病了，勾践得知其病不久就会好，就去看望夫差，并亲口尝了夫差的粪便，然后向夫差道喜，说他的病体很快就会好转。夫差问他是怎么知道的，勾践说曾经跟一位名医学过医术，只要一尝病人大小便的味道，就能判断病情的好坏。他尝了夫差的大便，味道略微有点苦，是得了时气之症，不久就会好的。果然没几天，夫差的病就好了。夫差认定勾践对自己亲如骨肉，于是就把勾践放了回去。

勾践回国以后，继续发挥自己坚持忍耐的特点，艰苦朴素，与百姓群臣同甘共苦，磨炼自己的意志，不过舒服的日子，在床上铺干草，屋里挂一只猪苦胆，常常自己去尝一尝苦胆的味道，以不忘会稽失败带来的耻辱和痛苦。经过数年的准备和忍耐，极大地发展了越国的势力，于是勾践与夫差决一死战，一举包围了吴国，攻下了吴国的城池，活捉了吴王夫差。这时，夫差为了活命而向勾践请求，自己夫妇到越国给勾践当奴仆，然而勾践却没有夫差当年那么傻，他的心可比夫差当年黑得多，很坚决地拒绝了夫差的请求，要了夫差的小命。

无独有偶，宋高宗赵构在南宋初期的危机中，也是靠先厚后黑的招术，顺利坐稳了皇位。

公元1128年，金国大将粘罕率领数十万大军再次南犯，由于宋军从上到下缺乏统一的领导，致使金兵进展顺利，连克开封、大名、相州、沧州等地，冲破了宋军数道防线，并开始攻打高宗赵构的所在地扬州。

面对金兵的虎狼之师，赵构留下太子守城，自己带着亲信随从，在护卫亲兵的保护下狼狈而逃，从扬州到镇江，从镇江到常州，又从常州到杭州，2月23日在杭州落脚。沿途的官

员以至百姓，看到皇帝这样马不停蹄地一路南逃，也都丢下家园，扶老携幼，跟着逃命。道路上妻离子散，哭爹叫娘。

到了杭州，昏庸到家的高宗皇帝继续宠信王渊、康履等一批腐败无能的官员。原来护送高宗到杭州的苗傅、刘正彦所部，多是北方幽、燕一带的人，也有的是两河、中原一带的，他们多次向高宗上书，要求收复河北，高宗对此根本不理睬。

于是，苗傅、刘正彦利用将士中对高宗的不满，决定以武力"逼宫"。他们趁百官上朝之机，在路上埋下伏兵，杀死了王渊，然后带兵驱入宫中，杀了宦官百余人，并要求见高宗，万般无奈的高宗只得走到阳台上，去见众将士。

苗傅在下面厉声说："陛下偏听宦官的话，赏罚不公，将士们流血流汗，不闻加赏；收买内侍，尽可得官。王渊遇贼不战，首先抢着逃命，又结交依势欺人的内侍康履等人，反而升为枢密院事。现在我们已将王渊斩首，唯有康履仍在君侧，乞请陛下将康履交与臣等，将他正法，以谢三军。"

高宗推辞道："康履即将重责，卿等可还营听命。"

苗傅说："如今金兵南下，我大宋千万生灵，肝脑涂地，这都与宦官擅权有关，若不斩康履，臣等决不还营。"

高宗看看将士们一个个逼视着他，只得命人绑了康履，送到楼下，苗傅手起刀落，一下将康履砍为两截。

高宗命苗傅等人还营，众将士仍不走，并且对高宗说："陛下不应当立登皇位，二帝尚在金邦，一旦归来，试问若何处置。"

高宗无言以对，许以苗、刘二人高位，但两人却不肯罢休："请太后听政，陛下退位，禅位皇太子，道君皇帝已有先例。"

宰相朱胜非劝慰无效，只好秉奏高宗。高宗沉吟了好半天心想："不答应的话，这批人杀入宫来，什么事都干得出来，不如先解除目前的危险，再另想办法处理。"打定主意后，就对朱胜非说："我应当退避，不过须有太后手诏，方可禅位。"

太后出面对苗、刘两人进行规劝，但苗、刘两人仍然要求高宗退位。

朱胜非献计说："苗傅有一心腹曾对我说过，苗、刘二将忠心有余，但学识不足，并且生性执拗，一时无法说得通的。因此，臣请陛下眼前以退为好，暂且禅位，静图将来。"

于是，高宗便提笔写诏，禅位于皇太子，请太后垂帘听政。

自太后听政，国家大事都由宰相朱胜非处理。胜非每日引苗、刘两人上殿，以免两人对他产生怀疑。苗傅见高宗仍在宫中，并在暗中处决国事，很不放心，便与刘正彦一起提出让高宗出宫，迁居显宁寺。

高宗长叹道："我已禅位闲居，他们还不放心，连我的起居都要他们干涉，太过分了！"

朱胜非建议道："时机还未成熟，陛下还以让步，逆来顺受为好，暂时去显宁寺居住，等到复辟时还宫，免得目前再闹乱子。"

高宗说道："这一切都靠爱卿安排了，朕听你的忠谏就是了。不过复辟一事，爱卿负责，以速为贵。二贼密布心腹，一旦得知，作好防备，就难办了。"

朱胜非低语道："已有把握，为防泄漏起见，不敢多言。陛下迁出行宫，届时可以预先躲避。"

高宗就率领妃子前往显宁寺居住。

半个月后，平江留守张浚等联络众将，一起发兵讨逆，向杭州进发。在大兵压境的情况下，苗、刘二将慌作一团，只好去和朱胜非商议。朱胜非说："我替你们着想，只有迅速改正，否则各路大军将到城下，二公将置身何地？"

苗、刘两人想了多时，确实只有这一条路可走，就听从了朱胜非的建议，请高宗复位。

高宗复位后不久，就派人追杀了苗、刘二人。

在苗、刘二人兵变，形势十分险恶的危机之时，高宗听从了朱胜非之计，暂作退避，禅位于太子，保全了自家性命，最后在时机成熟时又重新登上了皇位，并杀了逼自己退位之人，可说是典型的先厚后黑。

待人处世厚黑之道三十五：苟且要偷生

——当你力量远逊于对手时，与其打一场无用的战争而悲壮地死去，不如巧用妥协术暂时苟且地活着。妥协不是最好的方法，但在没有更好的方法出现以前，却是最有效的方法。

通常情况下，当别人欺上门来时，人们最初的本能就是要回应。试想，有哪个血性男儿能够容忍别人骑在自己的脖子上拉屎呢？然而，《厚黑学》却认为：当你力量远逊于对手时，与其打一场无用的战争而悲壮地死去，不如巧用妥协术暂时苟且地活着。

虽然说在与对手相争中，妥协不是最好的方法，但在没有更好的方法出现以前，它却是最有效的方法，因为它至少有以

下好处：

对于强者来说，妥协可以避免时间、精力等资源的继续投人。在胜利不可得，而资源消耗殆尽日渐成为可能时，妥协可以立即停止消耗，使喘息、整补机会。也许你会认为，强者不需要妥协，因为他资源丰富，不怕消耗；理论上是这样子，问题是，当弱者以飞蛾扑火之势咬住你时，强者纵然得胜，也是损失不小的惨胜，所以，强者在某些状况下也需要妥协。

对于弱者，妥协起码可以维持自己的存在。妥协常有附带条件，如果你是弱者，并且主动提出妥协，那么可能要付出相当的代价，但却换得了存在。存在是一切的根本，因为没有存在，就没有明天，没有未来。也许这种附带条件的妥协对你不公平，让你感到屈辱，但用屈辱换得存在，换得希望，相信也是值得的。

妥协策略的精义在于：虽然你的外表躬身屈服，但内心却是坚定不移。你的对手会因被剥夺了愤怒的理由而茫茫然不知所措，而且他们不太可能以更多的暴力回应，因为如此一来势必招致你的拚死回击。结果你就可以争取到时间和空间策划反抗行动，拉他们下马。你必须牢记，妥协是暂时的，是为了换取更大的利益，你只是表面上妥协，就像那些装死逃过一劫的动物。总之，在待人处世中，当暂时处于弱势地位的你，如果能巧妙地运用妥协术，就会有机会潜伏在对手身边，拉近距离用毒牙攻击他。

当然，妥协有时候会被认为是屈服、软弱的投降动作，但若从存在的前提来看，妥协其实是非常务实、通权达变的厚黑智慧，凡是高明的厚黑人士，在待人处世中都懂得在恰当时机接受别人的妥协，或向别人提出妥协，毕竟再大的利益也比不上生存重要。

◎ 用韬晦之术，掩盖自己的“黑心”

李宗吾认为厚黑“分三步功夫：第一步，厚如城墙、黑如煤炭；第二步，厚而硬、黑而亮；第三步，厚而无形，黑而无色。这三步功夫，也可说是上中下三乘。第一步是下乘，第二步是中乘，第三步是上乘。”

佛门称善于说法的人是“信手拈来，皆成妙谛”。意思是说，随便谈什么，都能说出一篇精妙的大道理来。同样之理，将厚黑术修炼到上乘之人，也应“随时做去，皆是厚黑”：有时厚，有时黑，有时厚黑兼备，要能上中下三乘交替变化。而且不论上中下，都要注意用韬晦之术，掩盖自己的“黑心”；并且把表面文章做足，做真，否则，被人识破，游戏也就玩不下去了。

卢蒲嫳是齐庄公手下的“勇爵”之一，也是一位深通厚黑之术者。为替主公报仇，处处迎合庆封。甚至当他看到庆封与自己的妻子私通时，也强忍在心，睁只眼，闭只眼，可谓脸厚至极。

周灵王二十三年，齐国相国崔杼联合庆封诈病杀了齐庄公，拥立齐景公。齐庄公手下“勇爵”一班人，有的为保齐庄公被崔杼杀掉，有的见大势已去而自杀。

“勇爵”之一的王何对同伴卢蒲癸说：“主公一向对咱们不错，现在他给人害了，咱们也应同死，才能报答主公对咱们的情义。”

卢蒲癸说：“死有何用？要想真心报答主公的情义，我们不如从长计议，暂且逃到别的国家。等将来有机会，再替主公报仇。”

于是两人对天起誓，相约以后定要为齐庄公报仇。然后二人各自去了。卢蒲癸跑到了晋国。

卢蒲癸胆大心细且是个很有计谋的人，临走前，他对兄弟

卢蒲嫳说："主公设立勇爵之位，就是为了自卫。现在主公被崔氏所害，我们要是再死了，对主公有什么好处？所以我决定暂时躲避一时。我走后，你一定要想办法接近庆封，并取得他的信任，然后再想法让他召我回来。这样，我们就有办法替主公报仇了。"

卢蒲癸走后，卢蒲嫳便投靠了庆封，对他处处逢迎，很快便取得了庆封的信任，成为庆封的心腹。

再说那崔杼自杀了齐庄公后，独秉朝政，专恣益甚，庆封看在眼里，气在心中，有了要除崔杼之心。恰巧崔杼家中有了内乱，崔杼前妻的两个儿子崔成、崔彊因不满父亲宠信东郭堰、棠无咎和崔明，想将他们杀死。

卢蒲嫳看准时机，出谋要庆封乘机除去崔杼。崔成、崔彊在庆封的帮助下，杀了东郭堰、棠无咎，而庆封反过来又杀了崔成、崔彊。崔杼见自家内乱，害得家破人亡，便自缢身亡。庆封从此独揽齐国大权，对卢蒲嫳也更加信任。

庆封掌握大权后，日益骄淫自纵，卢蒲嫳让妻子出来劝酒，庆封见其妻年轻美貌，便有心与她私通。卢蒲嫳一心想让庆封把他哥哥卢蒲癸召回来，所以在这种事上，也是睁只眼，闭只眼。

庆封将国政交给儿子庆舍，自己天天沉湎于酒色之中，还让妻妾搬到卢蒲嫳家中去住，与卢蒲嫳来了个换妻大会，庆封与卢蒲嫳的妻子同眠，卢蒲嫳也与庆封的妻妾同宿，互不禁忌。有时两家妻小合做一处，就像一家一样，饮酒做乐，醉了便胡天胡地，乱做一团。旁人见了都掩口偷笑，庆封与卢蒲嫳也不在意。

有一天，卢蒲嫳乘庆封高兴，就请求他把自己的哥哥召回来，庆封自然答应了。

卢蒲癸回到齐国后，庆封见他挺有本事，就叫他去伺候儿子庆舍。

庆舍是个大力士，见曾是齐庄公"勇爵"成员之一的卢

蒲癸也能力举千斤，就非常喜欢他，并把女儿嫁给卢蒲癸，从此二人翁婿相称，更加亲热。

庆舍常常带着卢蒲癸出去打猎。卢蒲癸乘机显露本事，庆舍直夸奖他的能耐。

卢蒲癸说："这算什么？我的朋友王何比我强多了。"

庆舍一听，立刻叫卢蒲癸把王何请回来。

自从崔杼联合庆封杀了齐庄公后，庆舍惟恐自己被人暗算，每逢出门，都带贴心卫士防卫。所以，有了卢蒲癸与王何两勇士后，庆舍便让他二人做了自己的贴身卫士，不离左右。

卢蒲癸、王何逃亡数年后，终于又回到了齐国，并取得了庆封、庆舍父子的信任。后来，他们乘庆封外出打猎，联合几位大夫，杀了庆舍。庆封逃到吴国，后被楚灵王所杀。

在《厚黑学》看来，锋芒毕露，咄咄逼人，固然能从气势上压倒对方，从而取得胜利。但韬光养晦，暂时隐藏实力，削弱对方对自己的提防与控制，特别是在自己处于劣势时，借以隐蔽和保护自己，讨好蒙骗敌手，发展壮大力量，伺机待发，也能取得同样的效果。卢蒲癸靠厚脸掩盖自己的"杀心"并最终获得成功，可以说为此做了最好的注解。

◎ 别人不干，我干！

在保守的社会，"推销自己"、"自我宣传"，向来被视为心有所图的卑劣行为。从前，只要你知道自己行，这就够了。才能不受重视，或是不为人知，又有什么？可在当今的社会，如果坚持这种想法，你只能默默无闻，一展身手的机会是绝不会轮到你的身上来的。

假如你有某一方面的才干，某种旁人不能企及的能力，就得在上司面前有意无意地表露出来，让他们发觉你是个可造之才。如果你一声不吭，别人自然无法知晓。你的才能长期无法施展，对单位来说，是浪费了一笔财富，对你个人来说，就是

埋没了大好人才。

平时就设法把自己的才能刻在上司的脑子里，一到人事有变动的时候，上司自然就会首先想到你的才能，为你做出适当的安排。再不就是利用各种机会向上司推荐你的专长，你自然就有了脱颖而出的机会。

专长何在，即使整理人事资料的电脑记载得再清楚，也是无济于事的。重要的是，上司对你的专长有所认识。否则，你就如同被丢弃在路边的石头，无人搭理。

当今世界，再也不是隐忍待机的时代，而是设法让人认识你的时代了；也不是好职位自然轮到你的时代，而是好职位全力去抢的时代了。置身在这种时代，为了推销自己，何必有所顾虑？

在待人处世中，很多人都梦想一朝获得上司的赏识，从而脱颖而出，获得最大的利益，但却常常忘了，自我形象的塑造必须通过一点一滴的积累。必须先有付出，然后才能有回报。

比如说，每一个人都有自己喜欢或者不喜欢的工作。有些人喜欢在热闹喧哗的环境中穿梭交际，而有些人则喜欢安安静静地埋头于研究工作，这是因为每个人的性情各不相同。此外，有不少人原本并不喜欢自己所从事的工作，但在每天不停地投入心力之后，便不知不觉地喜欢上自己的工作了。

或许，在你的周围，有些工作是每个人都不想做的“讨厌的工作”，大家对这样的“苦差事”都是唯恐避之不及的态度。但是工作总是要有人来做，于是，众人只好在心里暗自祈祷千万可别降到自己的头上。

在这种情况下，如果你表明自愿做这些没有人愿意做的工作会如何呢？这不但能赢得同事的尊敬，更能够得到上司的认同和赏识。有时候甚至还会让上司对你心存感激：“多亏了你的暗中帮忙！”

这是你展露才能、勇气和责任心的大好机会。有时候，即使你有这一份心，也未必有这样的差事让你做。所以，碰到这

样自我表现的机会时，决不要有一丝一毫的勉强，绝对要心存感谢才对。

当然，这样做需要有相应的心理准备。因为这一类的工作，大都是非常辛苦而且吃力不讨好的，即使你付出了全部的心力，也不一定能达到效果。即使如此，你还是应该勇气百倍地默默耕耘，这才是厚黑者的表现。

事实上，这一类工作往往比那些表面看起来华丽动人的工作，更能激发人类的斗志及潜藏的乐趣。能够从这样的工作中找到乐趣的人，大多是精通厚黑之道的处世高手。所以即使心中不满表面上也从不抱怨，仍然默默地做事，而且他们并不在乎别人怎么看怎么说，甚至对什么时候才能得到他人的认同，也不多说。因为他们坚信只要付出肯定会有回报，而且付出与回报是成正比的。如果你唯恐自己吃亏而跟着大家一起推卸，那就等于是自己把机会往外推。

当然，人生谁也难免会碰到徒劳无功的情形，然而，唯有经历过辛苦的人，才知道心存感激，也因而了解谦虚的必要性。我们每个人都有饿肚子的体会，越是饥肠辘辘的时候，愈能够体会出食物的重要性。这就像是唯有经历过病痛折磨的人，才能够深刻地体会出健康的重要性。同样的道理，唯有经历过逆境的人，才知道苦尽甘来的乐趣。

古人讲，“塞翁失马，焉知非福”。人生路途是很漫长的，从眼前分析来看或许所有的努力都是徒劳无功的，甚至是“瞎忙活”，但日后说不定就会有意外的收获。相反的，眼前看起来很光艳耀眼的事，或许很快就褪色而变成了食之无味、弃之可惜的“鸡肋”。

所以说，如果你认为做别人不愿做的事就会吃亏，因而与其他人一样地排斥这个工作，那你就和其他人一样，永远也不可能出人头地。如果你能够主动接受别人所不愿意接受的工作，并能够从中体会到无穷的乐趣，你就能够克服艰苦，达到他人所无法达到的境界，获得他人所永远得不到的丰厚回报——利益！

◎ 见好就收，精于进更要巧于退

所有高明的赌徒都明白这样一个道理：退得妙恰如进得巧。一旦获得足够的成功——即使尚有更多的成功——也要见好就收。联袂而来的好运总是可疑的，比较安全的情况是好运与厄运交错而来，这样还可以使人享受到苦中带甜之乐。当运气来得太猛太快时，它很可能会把什么东西都摔倒并撞得七零八落。虽然幸运女神有时候也给我们补偿，拿持续性来换取我们的紧张感。但如果她不得不把某个人老是长期背在背上，她一定会感到疲倦的。

楚汉相争中，刘邦最重要的谋士和文臣武将，要数萧何、张良和韩信三人。前两人，在刘邦战胜项羽后，都先后或激流勇退，或处处小心谨慎才有个善终。只有韩信，由于没有见好就收，功成后不知收敛自己，最终成了“兔死狗烹”的又一实证。

何谓“兔死狗烹”，原来它是来源于中国古代的一句俗语：“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏。”虽然说，历史上立下大功而遭致杀身之祸者不计其数，但韩信则是其中最为典型的“被烹”之人。

韩信指挥打仗确实棋高一着，很有一套，刘邦拜他为大将也的确选对了人。但是，刘邦始终对他不太放心，总怕他恃功谋反。而韩信呢？他的军事造诣的确高，而且不知比刘邦要强多少，但厚黑方面的才能却绝对无法与刘邦相比。他始终对刘邦存有幻想，总以为自己为刘邦立有特殊战功，刘邦不会对他下手。在刘邦面前说话，不仅毫无顾忌，而且也没有君臣分寸。一天，两人在议论诸将优劣时，刘邦问韩信说：“你看我能领多少兵马？”韩信脱口而出：“陛下不过能领10万兵而已。”刘邦又问道：“那你能领多少兵马？”韩信自信地说：“多多益善。”刘邦一笑：“君既多多益善，为何为我所控？”韩信老实回答：“陛下不善统兵，却善驭将。”你看，刘邦对

韩信的猜忌之意，谁都能体会出来，独有韩信自己却毫不觉察。

韩信的好友蒯通是个智谋过人的辩士，他早已觉察出刘邦对韩信的猜忌，曾经劝韩信趁早离开刘邦自立，否则后果不堪设想。谁知韩信听了却无动于衷。刘邦正式登基当皇帝以后，韩信从以前虚封的齐王改为淮阴侯，心中不快，因而不愿随刘邦出征谋反的陈豨。吕后便借此机会，向韩信下手。她以韩信手下的随从举报韩信曾与陈豨通谋为名，让与韩信私交甚好的萧何去劝说韩信进宫。萧何来到韩信府中说："现在满朝文武都进宫祝贺主上伏陈豨告捷，唯有你称病不去似乎不太妥当吧。"韩信听了萧和的话，只得随他进宫。

谁知刚入宫门，早就设下的伏兵一涌而上，把韩信立即抓了起来。长乐宫内，吕后怒气冲冲地骂道："你为何与陈豨通谋?"韩信莫明其妙："此话从何讲起?"吕后不由分说立即宣布："现奉主上诏书，说陈豨谋反都是由你所指使，你的随从也有揭发，你还有什么可说的?"说完，不等韩信申辩，吕后立即下令将他推出处死，当即执行。

当年，是萧何月下把韩信追回并推荐为大将；如今，又是萧何把韩信引诱入宫杀害。正所谓"成也萧何，败也萧何"，这世道变得真快呀！而那刘邦回到长安后，并未责备吕后擅自杀害功臣，可见刘邦至少对此是默许的。

现在看来，如果韩信当初听了蒯通的话，及早离刘邦他去，大概不会受此祸害。或者如果韩信能明智一点，及早像张良、萧何那样激流勇退或谨慎处世，恐怕也不至于遭致如此可悲的结局。因此，《厚黑学》认为，见好就收，好自为之，不因贪图一时之富贵而头脑发热，这是待人处世中应当从韩信被诛而汲取的教训。

待人处世厚黑之道三十六：死活不撒手

——虽然古书上说：『能马上得天下，不能马上治天下。』但你绝对能够以厚黑得天下，又能以厚黑治天下。并且在击败对手、抢到肥缺之后，仍须厚黑到底，保住已得的江山。

在待人处世中，一个人不可能把所有的好处都占全，如果真要那样的话，也就没有人与你打交道了。不管是谁，都应该满足已取得的好处，在志得意满时要见好就收，保住已有的战果，不要先赢后输。

甲乙两球队比赛篮球，由于实力相当，因此打来格外精彩。甲队在上半场表现颇佳，始终保持领先，到了下半场便出现疲态，开始被乙队赶上，打成平手，然后你来我往，互有领先，甲队在终场前还一度领先，但最后却输了。很多比赛就是这样子的，先赢后输。

先赢后输，那么先前的赢便变得毫无价值；当然也会有人肯定他们的球技，或是用“球运”来予以安慰，但输了就是输了，好心的肯定与安慰不仅无济于事，而且是多余的！

《厚黑学》认为：球场亦等同于人性社会里的生存竞争，唯有最后的胜利才是真正的胜利。例如，有人做生意，先是大赚，然后大赔，终于宣告倒闭；有人一辈子得意，却在老年落魄……这都是“先赢后输”的典型，他们并没有争取到最后的胜利，虽然他们曾经辉煌过。

因此，争取“最后的胜利”应作为每个人在待人处世中的最高目标。而为了达成这个目标，你不要太看重一时的胜利。如果能取胜，当然不必放弃，因为“胜利”可以强化信心及士气。只是如果这个胜利意义不大，跟取得“最后的胜利”没有太大的关系，且又多花力气，那么可以放弃这个胜利。此外，要特别注意保住好已经取得的战果。人的通病是，打胜仗后便自以为是，很容易在外界的引诱及雄心斗志之下，以既有的战果再度投入战场。当然，不是没有可能又打了胜仗，但要再投人之前，必须好好衡量计算，因为一旦失败，那么先前的战果都毫无意义。所以，对保住战果这件事，你一定要好好思量，退得妙恰如进得巧。一旦获得足够的成功——即使尚有更多的成功——也要见好就收，毕竟没有战果的胜利根本不算是胜利，已取得的战果最实惠。

创业难，守业更难。虽然古书上说：“能马上得天下，不能马上治天下。”但你绝对能够以厚黑得天下，又能以厚黑治天下。如果你辛辛苦苦击败了对手，抢到了肥缺，坐上宝座之后，却因志得意满就掉以轻心，结果很快就被其他的厚黑新秀踢下座来，岂不可笑？所以即使抢到宝座，得到了好处，仍须厚黑到底，运用待人处世厚黑之道，保住已得的江山。此外，在稳住江山之后，为了更上一层楼，还要将待人处世厚黑之道发扬光大。如此周而复始，才能扶摇直上，登峰造极，那时候你才真正能够体会到待人处世厚黑之道的神奇和伟大！

◎ 提防小人背后下绊子

有一则寓言：一只鹿瞎了左眼，鹿走到海边，在那里吃草。他用好眼对着陆地，防备猎人袭击，用瞎眼对着大海，以为那边不会有什么危险。谁知，恰好有人坐船从旁边经过，看见这头鹿，一箭就射中了它。鹿倒下时自言自语地说："我真倒霉，原以为陆地危险，严加防范，而去投靠大海，想不到遇上了更沉重的灾难。"这则寓言提醒你在待人处世中，一定要随时睁大双眼，时刻提防，就连睡觉时也要睁着一只眼睛，防止小人在背后下绊子、捅刀子。

一般来说，所谓小人都是些人品低下、手段卑劣之辈。在与他们打交道的时候，一定要加一百二十个小心才是。否则，一旦你得罪或者激怒了小人则往往陷入绝境，因为小人做事向来是不择手段的，他们会小题大做、添油加醋或凭空捏造事实在暗中对你下手。

秦桧以"莫须有"的罪名置岳飞于死地，当时韩世忠争辩说："'莫须有'三字何以服天下！"这真是"以君子之心来度量小人了"。因为秦桧根本就不需要"服天下"，只要他捏造的罪名经由"最高上司"——皇帝认可，他的目的也就达到了。

春秋时期，宋国即将与郑国开战。战前，宋国的统帅华元杀羊犒赏三军，可能是一时疏忽大意而没有给他的驾车人羊斟吃肉。等到作战时，羊斟说："前天杀羊犒军的事，由你作主；今天驾车作战的事，由我作主。"于是，他故意把车驶人郑军之中，致使华元被俘，造成了宋军大败。

战国时期，齐国有个名叫夷射的大臣，有一天他受齐王之邀参加酒宴，因为已经喝得酩酊大醉，便到门外吹风。守门的是个曾受过刖刑（断足，古代的一种酷刑）的人，他走到夷射的身边恳求道："你的酒味道真好，可不可以赏我我一杯

呢?"

"什么?一边呆着去!像你这样的囚犯还敢跟我要酒喝,真是大胆至极!"当守门人还想再恳求时,夷射已经离去。这时,天刚好下了一阵小雨,门前积了一片小便状的水滩儿。

第二天早晨,齐王出门时看到了这滩"小便",大为不悦,厉声问道:"是谁在这里随便小便?"当时,在门前小便是一种极不礼貌的行为。

"我不是太清楚,但小的昨夜只看见大臣夷射一个人在这里站了好一会儿,再没看见其他人来过这里。"守门人诚惶诚恐地汇报说。

结果,齐王立即赐夷射毒酒而死。

一碗肉,一杯酒,本来不算什么,华元和夷射却在不经意间给自己留下了陷阱,被很不起眼的小人轻轻地送上了断头台。

另外,在中国的旧小说或旧戏中,每逢写才子佳人的套路时,常常要夹杂一个小人拨乱于其中。他或是在佳人面前中伤才子,让佳人疑心才子始乱终弃,或是在才子面前中伤佳人,让才子怀疑佳人不贞,总之要让天造地设的一双璧人产生种种误会,历经九九八十一劫难,然后才"有情人终成眷属"。

在中外的小说戏曲中一再出现这样的情节,不能完全归之为作者们的相互抄袭,它同时也表明这种无赖小人实在是生活中经常可以见到的现象。俗话说:宁拆十座桥,不毁一门亲。为什么小人会热衷于破坏别人的好姻缘呢?这也许是正人君子无意中得罪了这些卑劣小人最终给自己招惹了麻烦。

中国古代号称有"四大美人",即西施、貂婵、王昭君和杨玉环。其中人们最熟悉的恐怕还是那个杨玉环,也就是唐玄宗的妃子杨贵妃。

据说杨贵妃有羞花闭月之貌,沉鱼落雁之容,深得皇帝的宠爱。一个女人,特别是一个受到帝王宠爱的女人,总希望别人能赞美她,杨玉环自然也不例外。加之李隆基又是位出了名

的风流天子，宫廷中当然不乏一流的乐队，也有许多词臣不断地撰写歌词。在众多的词臣中，翰林学士李白无疑是最为杰出的一位。在一次宫廷酒宴中，李白曾于酒酣耳热之际，作《清平调》三首，歌颂杨玉环的美貌与得宠。据说他在作这三首诗时醉态可掬，要杨贵妃亲自为他磨墨，还命皇帝宠信的大太监高力士为他脱靴。太监的地位是卑贱的，但得宠的太监就不同了。李白要高力士当众为他脱靴，高力士自然深以为耻，从此便种下了祸根。李白的三首《清平调》写得确实很美：

云想衣裳花想容，春风拂槛露华浓。
若非群玉山头见，会向瑶地月下逢。

一枝红艳露凝香，云雨巫山枉断肠。
借问汉宫谁得似，可怜飞燕倚新妆。

名花倾国两相欢，长得君王带笑看。
解释春风无限恨，沉香亭北倚栏杆。

李白在诗中把杨玉环写得玉容花貌，像仙女一样。杨玉环十分得意，常常独自吟颂其中的清词丽句。但是，李白在诗中却提到了赵飞燕。这在李白，绝不存在丝毫讽刺的意思。他只是就赵飞燕的美丽与得宠同杨玉环相比较。但李白当时怎么也不会想到，被自己羞辱得罪的小人高力士钻了空子，并最终栽在了这个小人手里。

一天，高力士又听到杨玉环在吟诵《清平调》，便以开玩笑的口吻问道："我本来以为娘娘一定会为这几首诗把李白恨入骨髓，没料到您竟然喜欢到如此地步。"杨贵妃听后吃了一惊，不解地问道："难道李翰林侮辱了我吗？为何会使我这样恨他呢？"于是，高力士施展开移花接木的手段："难道娘娘没注意？他把您比作赵飞燕。赵飞燕是什么样的女人，怎么能

同娘娘您相提并论？他岂不是把贵妃您看得同赵飞燕一样淫贱吗。”

聪明的女人在遇到切身利害问题时，也会变得很笨。杨玉环果然立即上钩。在当时，杨玉环早已是“后宫佳丽三千人，三千宠爱在一身”，她的哥哥、姐妹也都位高权重，声势显赫。她惟一担心的便是自己的地位是否稳固，绝不希望被人看作像赵飞燕那样淫贱，更害怕也落到她那样的下场。机警的高力士摸透了杨玉环的心思，因此也就在她最软弱处下了刀子。他轻而易举地便把李白的诗同赵飞燕的下场嫁接起来，使赞美的诗篇成了讥嘲的证据，激起了杨玉环的反感与憎恨之情。后来，唐玄宗曾三次想提拔李白，但都被杨玉环作梗阻止了。高力士这个小人，就是靠此手段，达到了报复脱靴之辱的目的。一次小报告，葬送了“诗仙”的大好前程。

可以说，李白豪放不羁的个性和过于清高的办事方法使他最终未能在政坛上崭露头角。在他看来，像高力士这样的小人根本不配与自己为伍，正邪势不两立，正人君子自然应疾恶如仇。正是在这一思想指导下，李白巧借酒醉之机公然在大庭广众之下侮辱了高力士，没给他留丝毫的面子，这样做自然可以泄一时之愤，但他却没有想到由此而产生的严重后果。得罪一个小人而断送了自己的功名前途，这样做值得吗？应该说，笑到最后的还是高力士。

历史上许多沉痛的教训，都提醒你在待人处世中与小人打交道时，要随时提防小人在你背后下绊子、打闷棍！

◎ 以“贪心”保全自己

人们常说：“创业难，守业更难。”虽然说，在待人处世中，如何保全即得利益，有时比争夺更困难，但对于厚黑之士来说，世上原本就没有什么困难之事，只要脸够厚心够黑，万事皆不在话下。具体说来，就是得势之时，千万不要有丝毫沾

名钓誉的想法，因为以“贪心”而自毁名誉的方法，是最好的自保之道。

李宗吾说：“绶青与我同学时，常独自一人，摇头念道：‘大丈夫不能流芳百世，亦当遗臭万年。’我听了说道：‘绶青你也太不自量力了！你我够得上遗臭万年吗？挂名青史，谈何容易！一部二十四史，挂名其中者，确数若干，无从统计，我想，至多不过一百万人罢了。我国号称四万万人，每一百年，此四万万人可以说得罄尽，请问五千年中，有若干四万万人？而挂名青史者，乃不过一百万人。此百万人中，除去因事连带书及，姓名附见者外，其经史臣详列事实者，至多不过十万人，事迹彪炳者，不过万人，其为文人学士所共知，不翻书本，能信口举出者，大约不过千人。此千人中，无论好人坏人，其为妇孺知名者，不过数十人。此数十人者，又须假稗官小说之吹嘘，戏台之装点，且有子虚乌有人物，参杂其间，你我有何本事，可以侧身此数十人中？为好人固难，为坏人也不易，猛虎方能噬人，小犬一张牙，已被人踢出数步之外，虽欲害人，其何可得？你我莫说万年，要想在全国中，遗臭三日，也不可得。’”

的确如此，不管是想流芳百世或者遗臭万年，都是相当不容易的。放下这种不切实际的念头，就等于放下了无谓的负担，这时你才会了解到，只有今生今世才是最重要而可靠的，才是最需要发扬厚黑、行使厚黑学的大舞台。

即使在今生今世，扬名立功的比例也不会太高。因此，从根本上来说，你就不应该有出名的念头。你惟一必须要做的，就是立足现实，培养自己的厚黑本领，彻底地厚，彻底地黑，其他，管他呢！对于厚黑高手来说，打掉出名的念头，简直是太容易不过了，在许多情况下，为了自保往往要厚脸作践自己，甚至以自己的“贪心”来有意坏自己的名声。只要做到了这一点，相信即使没有大成，自保还是绰绰有余了。

战国末期，秦国名将王翦奉命率六十万大军攻打楚国，大

军出发前，嬴政亲自送行出咸阳五十里的霸上。在路上王翦再向嬴政请求赐给大量的良田美宅，多得使嬴政都觉得王翦的要求过分，不由说道："将军放心出征，何必担心贫穷呢?"然而，王翦仍像一个小市民一样，斤斤计较地说："做大王的将军，有功最终也得不到封侯，所以趁大王赏赐我临别酒饭之际，我也及时地请求赐给我田园，作为子孙后代的家业。"秦王嬴政见王翦如此计较，不由大笑，便答应了王翦的请求。

王翦率军出征途中，在路上不断派使者回咸阳向秦王嬴政索要田宅，先后派出五批使者，索要甚多，而秦王爽快地一一应允。有人对此不理解，对王翦说："将军之乞货亦已甚矣!"甚至其心腹爱将私下劝告王翦。王翦却支开旁人，悄悄说："我并非贪婪之人。因秦王狡诈多疑，现在他把全国的军队交给我一人统率，心中必有不安。所以我请求赏赐，让子孙安居乐业以安秦王之心。"

事情也的确如此，秦始皇让王翦带走几乎全国的大军，很难放得下心。如果秦始皇产生什么怀疑的话，那么王翦破楚凯旋之日，也就应该就是他及其全家绑赴刑场之时。现在，王翦通过自己的"贪心"让秦始皇明白，王翦只不过是贪图利禄而无政治野心的平常人而已，遂感放心。这样，王翦便可放手伐楚，功成则无功高震主、命丧黄泉的危险。王翦灭楚后，终保一身荣华富贵，不仅自己善终，而且荫及子孙，其孙王离在秦二世时尚为将军，在赵高当权之时，许多功臣宿将惨遭杀害，而王翦家族却能够保全，这不能不说王翦有先见之明。当然，这主要是王翦精通厚黑之道，巧妙地掩饰自己的锋芒，既得收楚之功，又保存了自己，可谓是老谋深算矣!

无独有偶，像王翦这样用心良苦的侍君者，萧何也是一个。汉高祖时，吕后采用萧何之计，谋杀了韩信。人曰：成也萧何，败也萧何。高祖正带兵征剿叛军，闻讯后派使者还朝，封萧相国，加赐五千户，再令五百士卒、一名都卫做护卫。

百官都向萧何祝贺，唯独陈平表示担心，暗地里对萧何

说："大祸由现在开始了。皇上在外作战，你掌管国政。你没有冒着箭雨滚石的危险，皇上却增加你的俸薪和护卫，这并非表示宠信。如今淮阴侯（韩信）谋反被诛，皇上心有余悸，他也有怀疑你的心理。我劝你辞封赏，拿所有家产去辅助作战，这才能打消皇上的疑虑。"

萧何依计而行，变卖家产犒军。高祖果然喜悦，疑虑顿减。

这年秋一天，英布谋反，高祖御驾亲征，此间派遣使者数次问候萧何。回报说："因为皇上在军中，相国正鼓励百姓拿出家财辅助军队征战，与上次所做一模一样。"

这时有个门客对萧何说："您不久就会被灭族了，你身居高位，功劳第一，便不可再得到皇上的恩宠。可是自您进入关中，一直得到百姓拥护，如今已有十多年了；皇上数次派人问及您的原因，是害怕您受到关中百姓的拥戴。现在您为何不多买田地，少抚恤百姓，来自损名声呢？皇上必定会因此解除疑心的。"

萧何认为有理，又依此计行事。高祖得胜回朝，有百姓拦路控诉相国。高祖不但没有生气，反而高兴异常，也没对萧何进行任何处分。

王翦和萧何难道说都不爱惜自己的名声吗？非也！因为与生存相比，名声又算得了什么呢？他们在巨大的成功面前，为了自保，不惜以"贪心"而自毁名声，恰恰是最高明的厚黑处世之道。

◎ 多点防人之心

中国人喜欢说："害人之心不可有，防人之心不可无。"这句话固然有其狭隘的地方，会使人变得谨小慎微、毫无磊落气度。但这句话却也并非没有道理，待人处世中，任何时候都不可无防人之心。

我认识的某机关一位姓王的局长在这方面就曾有过沉痛的教训。大概是1998年秋天，他们局分配来一个名牌大学毕业的大学生，王局长是个非常爱才的人，便对他另眼相看，那大学生也对王局长极尽奉承巴结和讨好。时间一长，两人几乎成了推心置腹的朋友。王局长什么事都不瞒他，甚至连自己和副局长之间的不和也和盘托出。

后来王局长渐渐感到，副局长与自己的矛盾日益加深，关系越来越僵，甚至时常当面出语顶撞，眼看两人实在无法共事，上级只好把二人调开完事。

本来，两个人的矛盾就是因工作而起，既然不在同一个部门工作了，矛盾自然就少了许多。日子一长，两人渐渐消除旧怨，重新搭话，王局长意外地发现副局长当初对他敌意陡增、态度突变，全是因为那个大学生在中间传话捣的鬼。他把局长批评副局长的话全都一五一十地告诉了副局长，还附带说了许多批评王局长的话。

王局长如梦初醒，大呼上当，愤然去找那位大学生。谁知，大学生却说道："我既没有造谣，也没有诽谤。我是人，总有表达我自己观点的权力吧？你可以想想，我在你面前是否说过副局长的坏话，如果没有，那就不是挑拨离间。"王局长哑然无语。

痛定思痛，王局长发现自己犯了无防人之心的错误。当你在领导岗位上时，别人对你总有几分敬畏。你说话时，别人常会诺诺应声，但千万不能据此认为别人和你的想法是一致的。尤其是不该让下属知道的事（比如领导与领导之间的矛盾），即使关系相当好，也决不透露半个字。

如果心中有什么怨气，宁可找一个不相干的朋友去诉说，也不要在下属面前吐露。在这方面存一点防人之心，是怎么也不算过分的。其实，又何止是当领导的需要有防人之心，任何人都不可失去防人之心。因为，在待人处世中，因为你需要打交道的很可能就是个厚黑高手，毫无疑问、你需要防止被此类

人所暗算。即使对方《厚黑学》的修炼不如你高，或者根本就与你不在同一水平上，那么，也需要多点防人之心。否则，说不定什么时候，就会被对方“黑”一家伙。

三国时期，曹植与曹丕争为太子。曹植才华横溢，人们敬服，曹操也对他另眼相看，内心暗暗打算把王位传给曹植。当曹植封侯的时候，曹丕在军中还不过只混到郎官，比起曹植，太不起眼了。但精通厚黑之道的曹丕却知道如何去打败曹植。

曹操带兵出征，曹丕与曹植都到路边送行。曹植充分发挥其才能，称颂父王功德，出口成章，引人注目，曹操也大为高兴。曹丕则反其道而行，不能出口成章，就装得很含蓄，假惺惺地哭拜在地上，曹操及他左右的人，都很感动，认为曹植有的只是华丽的辞藻，只有曹丕才是真正的忠诚厚道，是真实的情感。在这种情况下，曹植继续其文人的作派，我行我素，不肯用心计，这样正中曹丕下怀。曹丕进一步行使厚黑之道，掩饰真情。于是王宫中的人及曹操身边人都为他说话，终于被立为太子。曹植的日子，从此便一天天难过了。时间不长，不懂防人之道的曹植，终于被曹丕所“黑”，送了性命。

此外，还有一些人内心虚伪，对别人的奉承拍马飘飘然，毫无防备地钻进了圈套，中了别人的“厚黑”术。

前不久听说了这样一件事情：一位局长刚到某机关上任，第一件事就是找人谈话，了解情况。这个机关的一位处长出差归来，主动找局长，恳请局长对自己提意见，局长便根据反映，向他指出：“不少同志提到你在领导面前唯唯诺诺，不敢秉公直言，有点曲意奉承的味道，希望你以后注意改进。”

那位处长急忙作解释：“局长，你真不知道，前任局长有多主观，多自信啊！他根本听不进不同的意见，我只能顾全大局，违心顺从，如果领导都能像您这样谦虚随和，善于纳谏，那该多好！”

“这倒也是的。”这位局长莞尔一笑，心里甭提多舒服了。

这件事情很耐人寻味，奉承手段居然能达到如此炉火纯青

的地步，而人性的弱点又是如此愚昧可笑。

在待人处世中，多点防人之心，可以避免遭遇不测，使自己处于大体不致于失败的地位。战国时期著名的军事家孙膑被魏惠王请出山，按说该是他半生学业开花结果的时候。但他做梦也没想到自己的老同学庞涓会害他，以致于受到挖去两个膝盖骨的酷刑，差一点连小命都丢了。韩非的遭遇更坏，秦始皇读了他的书，恨不得立刻见到他，派人把韩非请到咸阳，一度交谈，相见恨晚，韩非的学业成功和将来的一番大事业似乎指日可待了。然而就在此时，韩非也断然没有想到，他的老同学李斯会在秦始皇面前进谗言，置他于死地。这两例，无论是孙膑膑足，还是韩非被害，对二人来说，都是防不胜防。正是因此这个原因，才见出防范预谋之必要。

现实社会是复杂的，待人处世厚黑之道认为：人在任何情况下都不能毫无防备地说话做事，虽然说人们不一定非得虚伪不可，但绝对需要防人。因此，为了生活的平安，为了事业顺利，一定要多点防人之心，而且在任何情况下都绝不可不厚不黑！

［Ｇｅｎｅｒａｌ Ｉｎｆｏｒｍａｔｉｏｎ］
书名＝李宗吾待人处世厚黑之道
作者＝
页数＝３９６
ＳＳ号＝０
出版日期＝

封面
书名
版权
前言
目录
正文

霏凡论坛
BBS.CRSKY.COM

厚黑学

智慧全集

喜怒哀乐不发，谓之厚；发而无顾忌，谓之黑。

由古至今，王侯将相，豪杰圣贤，凡成大事者，无不是深谙厚黑学的高手。这些厚黑之道能让你轻松应对生活中的各种难题，能让你在求人办事时得心应手，能让你在事业的成功之路上更快捷、更顺利地达到你预期的目标。

王永磊 编著

中国物资出版社

《厚黑学智慧全集》通过大量贴近生活的事例和精炼的要点，从掌握为人处世、经商策略、从政原则等方面，生动地展示了轻松处世、灵活办事的方法。

厚黑学智慧全集

有人说：“厚黑学”是教人学坏的异端邪说

有人说：“厚黑学”是中国人必读的成功学巨著

有人说：“厚黑学”是针砭社会弊病的良药

这本书并非教人“厚”、“黑”，而是让人懂得如何变通

E-mail:hehehongtu@163.com
和合鸿图

装帧设计：图書設計苑
Mobile:13141286458

ISBN 978-7-5047-2806-7

9 787504 728067 >

定价：39.80元

厚黑学

王永磊◎编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

厚黑学智慧全集/王永磊编著．—北京：中国物资出版社，2008.4

ISBN 978-7-5047-2806-7

Ⅰ.厚…　Ⅱ.王…　Ⅲ.伦理学—中国　Ⅳ.B825

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第019016号

责任编辑　钱　瑛

责任印制　何崇杭

责任校对　孙会香

中国物资出版社出版发行

网址：http://www.clph.cn

社址：北京市西城区月坛北街25号

电话：（010）68589540　邮政编码：100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本：710mm×1000mm　1/16　印张：21.5　字数：396千字

2008年4月第1版　2008年4月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5047-2806-7/B·0118

印数：00001—11000册

定价：39.80元

（图书出现印装质量问题，本社负责调换）

前　言

对于为人处世，世上存在着两种截然不同的理念：有的要求世人“威武不能屈，富贵不能淫”，有的则要求“大丈夫能屈能伸，好汉不吃眼前亏”；有的要求“君子坦荡荡，小人常戚戚”，有的又说“见人只说三分话，未可全抛一片心”。然而，有时种瓜得瓜，种豆得豆，好人终得好报，有时却好人命不长久，坏人一生平安；有时良臣身享美名，奸恶遗臭万年，有时却忠臣惨遭杀戮，佞臣飞黄腾达……这些现象使人备感困惑，难道为人处世之道真的是可望而不可即，可欲而不可求吗？

其实不然，20世纪初，四川出现了一位名叫李宗吾的神奇人物，他通过对古今英雄豪杰成功经历的研究，终于揭开了古今英雄豪杰之所以成功的秘诀，就是“厚黑”。何谓厚黑？顾名思义，脸皮厚重为厚，心狠手辣为黑，厚黑者会做人，看似坏人，又似好人，好坏的权衡，全在厚黑之道的运用之中。

在被尊称为厚黑教父的李宗吾看来，人生就是战场，处世就是战斗，战斗必有权谋。可以说，每个人每时每刻都站在自己的战斗序列中，每一件事都处在明争暗斗之中，稍一疏忽便会被人挤倒。在这种险恶的竞争环境中，只有抛开道德规范的束缚，才可以发挥人生权谋的威力，这就使你具备了一种高明的处世智慧。这种智慧如同一把无形的刀子，深深隐藏在每个人的脑子里，舍之则藏，用时便会闪闪地伸出刀尖儿。政治家利用它纵横捭阖，军事家利用它运筹帷幄，生意人靠它发财致富，读书人靠它飞黄腾达……

李宗吾的观点或许会令很多人感到吃惊，然而事实呢？在这里我们暂且抛开李宗吾所分析评述的那些厚黑英雄，将目光放到我们的周边，只要你稍稍留心，便能发现到日常生活中总有那么一些人，表面上诚实谦恭，大讲“诚实仁义”，骨子里却是损招不断。尽管在世人口中，他们的行径一文不值，但却每每见他们扬眉吐气，活得潇洒滋润，令你不时地投去几分羡慕的目光。他们为什么能如此轻松地玩转世间？奥妙就在“厚黑”中。正如林语堂所评价的那样：“厚黑，法子很简单，用起来却很神妙，

小用小效，大用大效。世间学说，每每误人，唯有宗吾之说绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，讨口饭，也比别人多讨点。”李宗吾这套为人处世之道是一种极有实用价值的学说，上至庙堂，下至市井，可以说无处不适，无往不利。也正是因此，自古以来便有实践者，并且被现今许多的人奉为为人处世的法宝。

可是，值得注意的一点，便是李宗吾的《厚黑学》这本书写于军阀混战时期，当时国家军阀混战、时局动荡、民不聊生，许多仁人志士都在探索富国强民的道路。李宗吾先生就是在思想极度苦闷、报国无门的情况下，奋笔著述了《厚黑学》，通过分析古代封建统治阶级内部为争权夺利而钩心斗角、尔虞我诈的种种权术的运用，讽刺当时国民党政府的腐败和那些丑态百出的官员，用正话反说的方式，揭穿了千年官场的黑幕，振聋发聩。厚黑学最重要的是把中国几千年帝制后面的文化心理中陈芝麻烂谷子的东西全部晾晒了出来，有学者评价说厚黑理论是“对汉民族腐朽文化和堕落人性的考古报告”。

也正是因为如此，在我们今天讨论以及学习厚黑的时候，应当摒弃其糟粕，吸收其精华，将厚黑的侧重点放在中国文化心理下的为人处世之道，详细分析各种为人技巧和处世经验。如果我们能做到这一点，便会对我们在当下处于激烈竞争社会现实环境中的人去适应复杂多变的人际关系和调整心态有一定的参考价值。笔者编写《厚黑学智慧全集》的初衷也正在于此。

生活需要智慧，处世需要权谋，而厚黑的为人处世之道便是我们所需要的智慧与权谋。不过，《厚黑学智慧全集》并不是告诉人们抛弃道德观念，一味地损人利己，而是说在有的时候必须掌握非常规的为人处世的方法与技巧。

编　者

2008. 1

目录

第一部分　厚黑学的智慧精髓

第一章　厚黑，现今社会的通赢智慧 …………………………… (2)
活着，并非只为生存 …………………………… (2)
成功人士的固有特质 …………………………… (4)
任何时代都是智者的舞台 …………………………… (5)
第二章　"厚"，究竟到什么程度 …………………………… (7)
忍一时之气，谓之厚 …………………………… (7)
喜怒哀乐不发，谓之厚 …………………………… (8)
聪明之中装糊涂，谓之厚 …………………………… (10)
大丈夫能屈能伸，谓之厚 …………………………… (12)
第三章　"黑"，到底是什么颜色 …………………………… (16)
黑，源自残酷的竞争 …………………………… (16)
黑，绝不讲仁义道德 …………………………… (18)
黑，制敌于万劫不复 …………………………… (20)
黑，仁者行凶狠之道 …………………………… (22)

第二部分　厚黑学的三层境界

第一章　厚黑的第一层境界 …………………………………… (28)
　通往厚黑的第一步 …………………………………… (28)
　我的人生,我做主 …………………………………… (29)
　万丈高楼,平地而起 …………………………………… (33)
　把脸磨厚,将心炼黑 …………………………………… (35)
　信念坚定,厚黑乃成 …………………………………… (36)
　实践与智慧同样重要 …………………………………… (39)
第二章　厚黑的第二层境界 …………………………………… (42)
　厚黑者的进阶课堂 …………………………………… (42)
　用你的欲望做燃料 …………………………………… (43)
　换一换你的老眼光 …………………………………… (44)
　行动就要当机立断 …………………………………… (46)
　知道自己害怕什么 …………………………………… (47)
　不可忽视"潜规则" …………………………………… (49)
　迂回应变,善于变通 …………………………………… (50)
　头脑冷静,从容应付 …………………………………… (51)
第三章　厚黑的第三层境界 …………………………………… (54)
　厚而无形,黑而透明 …………………………………… (54)
　充分相信自己的力量 …………………………………… (55)
　用厚黑方法创造机会 …………………………………… (56)
　随风就势,舍小取大 …………………………………… (58)
　奉承拍马也是一门艺术 …………………………………… (60)
　把自己打扮得招人喜欢 …………………………………… (61)
　把握美德与虚荣的距离 …………………………………… (63)
　真小人远比伪君子可爱 …………………………………… (65)

第三部分　厚黑学的处世智慧

第一章　坚守信念,包装形象 …………………………………… (70)
　利用朋友 …………………………………… (70)
　绝不信命 …………………………………… (71)

嘴尖皮厚 …………………………………………………………………… (72)
王婆卖瓜 …………………………………………………………………… (73)
独家绝活 …………………………………………………………………… (74)
我一定能 …………………………………………………………………… (75)
丑不愁嫁 …………………………………………………………………… (76)
绝不否定 …………………………………………………………………… (77)
风水轮转 …………………………………………………………………… (78)
意志刚强 …………………………………………………………………… (79)
小忍大谋 …………………………………………………………………… (80)
自我意识 …………………………………………………………………… (81)
我行我素 …………………………………………………………………… (83)
活出威严 …………………………………………………………………… (84)
永不放弃 …………………………………………………………………… (85)
佛靠金装 …………………………………………………………………… (86)
第二章　面具遮脸，假戏真唱 …………………………………………… (88)
乞丐的逻辑 ………………………………………………………………… (88)
男人的眼泪 ………………………………………………………………… (89)
聪明的傻子 ………………………………………………………………… (90)
有心听人言 ………………………………………………………………… (91)
柔构造的人 ………………………………………………………………… (92)
贬一贬自己 ………………………………………………………………… (93)
向对方施压 ………………………………………………………………… (93)
我是出气筒 ………………………………………………………………… (95)
浑水好摸鱼 ………………………………………………………………… (96)
甘心做乌龟 ………………………………………………………………… (97)
短处变长处 ………………………………………………………………… (98)
增强神秘感 ………………………………………………………………… (100)
学会拍马屁 ………………………………………………………………… (101)
赞美送他人 ………………………………………………………………… (102)
第三章　当断则断，弹无虚发 …………………………………………… (104)
暗黑制黑 …………………………………………………………………… (104)
上屋抽梯 …………………………………………………………………… (105)
无中生有 …………………………………………………………………… (106)
打草惊蛇 …………………………………………………………………… (107)

兵不厌诈 …… (108)
车轮战术 …… (109)
借刀杀人 …… (110)
趁火打劫 …… (111)
机不可失 …… (112)
给他点颜色 …… (113)
送礼的学问 …… (114)
见人三分笑 …… (115)
黑虎掏心拳 …… (116)
拿自己“开涮” …… (117)
尽信书不如无书 …… (118)
第四章　以迂为直，曲径通幽 …… (120)
投其所好 …… (120)
拐弯抹角 …… (121)
虚晃一枪 …… (121)
关键人物 …… (123)
后发制人 …… (124)
爱屋及乌 …… (125)
换取同情 …… (126)
肉包子打狗 …… (127)
夹尾巴做人 …… (128)
一锤子买卖 …… (129)
给自己放血 …… (130)
吊对方胃口 …… (131)
找死人帮忙 …… (132)
以“礼”服人 …… (133)
第五章　高瞻远瞩，狡兔三窟 …… (135)
攀枝结贵 …… (135)
礼尚往来 …… (137)
狐假虎威 …… (138)
冷庙也烧香 …… (139)
放长线钓大鱼 …… (140)
吃吃回头草 …… (141)
处处皆资本 …… (143)

敬他人一尺 ……………………………………………… (144)
给人点面子 ……………………………………………… (145)
重赏出勇夫 ……………………………………………… (146)
看我钻裤裆 ……………………………………………… (147)
会弯不会折 ……………………………………………… (148)
人生如演戏 ……………………………………………… (150)
蠢驴拉磨子 ……………………………………………… (151)
有预谋地靠近 …………………………………………… (152)
士为知己者死 …………………………………………… (153)

第四部分 厚黑学的经营智慧

第一章 简简单单说服他人 ………………………………… (156)
表白缺点 ………………………………………………… (156)
小小高帽 ………………………………………………… (156)
找共同点 ………………………………………………… (157)
装蒜到底 ………………………………………………… (158)
死缠烂打 ………………………………………………… (159)
反面强调 ………………………………………………… (159)
推波助澜 ………………………………………………… (160)
循循善诱 ………………………………………………… (161)
晓以大义 ………………………………………………… (162)
揪住尾巴 ………………………………………………… (163)
寓假于真 ………………………………………………… (164)
自贬身价 ………………………………………………… (165)
练好口技 ………………………………………………… (165)
第二章 轻轻松松搞定顾客 ………………………………… (167)
制造气氛 ………………………………………………… (167)
巧用数字 ………………………………………………… (168)
价格文章 ………………………………………………… (169)
开卷有益 ………………………………………………… (170)
广结人缘 ………………………………………………… (171)
贼喊捉贼 ………………………………………………… (172)
一见钟情 ………………………………………………… (172)

诱导对方 …… (173)
消除不满 …… (174)
形象问题 …… (175)
一叶蔽目 …… (176)
从众心理 …… (178)
拒绝道歉 …… (179)
最后通牒 …… (180)
第三章　经营就是如此简单 …… (181)
见缝插针 …… (181)
不可强攻 …… (182)
利人利己 …… (183)
六亲不认 …… (184)
软磨硬泡 …… (185)
创意优先 …… (185)
敢于做大 …… (186)
人无我有 …… (187)
杀价制敌 …… (188)
积极拼抢 …… (189)
出奇制胜 …… (189)
不同角度 …… (190)
只是错觉 …… (191)
特异功能 …… (193)
制造陷阱 …… (194)
做活广告 …… (195)
分清主次 …… (196)
推败拉成 …… (197)
剑走偏锋 …… (198)
形式主义 …… (198)
第四章　赚钱就是这么容易 …… (200)
我要赚钱 …… (200)
心存杂念 …… (201)
自我暗示 …… (202)
终有所得 …… (203)
贫穷是福 …… (203)

直觉胆量 ……………………………………………………………… (204)
年年有余 ……………………………………………………………… (205)
赚钱野心 ……………………………………………………………… (206)
树大招风 ……………………………………………………………… (207)
超越常规 ……………………………………………………………… (208)
乞丐精神 ……………………………………………………………… (208)
不安现状 ……………………………………………………………… (209)
意志力量 ……………………………………………………………… (210)
想法单纯 ……………………………………………………………… (211)
人脉是财 ……………………………………………………………… (212)
反比理论 ……………………………………………………………… (213)
合作双赢 ……………………………………………………………… (214)
燃烧欲望 ……………………………………………………………… (215)

第五部分　厚黑学的管理智慧

第一章　翻云覆雨　妙法无穷 ………………………………………… (218)
大处着眼 ……………………………………………………………… (218)
表面功夫 ……………………………………………………………… (219)
化敌为友 ……………………………………………………………… (220)
攻心为上 ……………………………………………………………… (221)
拴羊吃草 ……………………………………………………………… (222)
二难选择 ……………………………………………………………… (223)
矜持一点 ……………………………………………………………… (224)
喜怒无常 ……………………………………………………………… (225)
口才制胜 ……………………………………………………………… (227)
冷面领导 ……………………………………………………………… (228)
不动声色 ……………………………………………………………… (229)
女性绝招 ……………………………………………………………… (230)
智斗员工 ……………………………………………………………… (231)
突破防线 ……………………………………………………………… (232)
搪而塞之 ……………………………………………………………… (233)
第二章　主动出击　长驱直入 ………………………………………… (235)
第一印象 ……………………………………………………………… (235)

假意关心 …………………………………………………… (236)
投石问路 …………………………………………………… (236)
登高望远 …………………………………………………… (238)
强力反击 …………………………………………………… (239)
忆苦思甜 …………………………………………………… (240)
对方认错 …………………………………………………… (241)
心理暗示 …………………………………………………… (242)
对比效应 …………………………………………………… (243)
先发制人 …………………………………………………… (245)
责骂技巧 …………………………………………………… (246)
察言观色 …………………………………………………… (246)
全面考虑 …………………………………………………… (247)
善送高帽 …………………………………………………… (248)
突发事件 …………………………………………………… (250)
弹簧策略 …………………………………………………… (251)
第三章　虚实并用　战无不胜 ……………………………… (252)
明升暗降 …………………………………………………… (252)
牢牢拴住 …………………………………………………… (253)
捏住命根 …………………………………………………… (254)
给点温暖 …………………………………………………… (254)
真假难测 …………………………………………………… (255)
给点暗示 …………………………………………………… (257)
不露声色 …………………………………………………… (257)
身体语言 …………………………………………………… (259)
使用视线 …………………………………………………… (260)
狗嘴象牙 …………………………………………………… (261)
大吊胃口 …………………………………………………… (262)
以小掩大 …………………………………………………… (263)
夸大难度 …………………………………………………… (264)

第六部分　厚黑学的口才智慧

第一章　说什么，怎么说 …………………………………… (266)
不再沉默 …………………………………………………… (266)

背水一战 …………………………………………………………… (267)
一鸣惊人 …………………………………………………………… (269)
拒绝内向 …………………………………………………………… (269)
瞎子打架 …………………………………………………………… (270)
揣摩心思 …………………………………………………………… (272)
流言飞语 …………………………………………………………… (274)
抒发情怀 …………………………………………………………… (275)
以我为主 …………………………………………………………… (277)
善于挑逗 …………………………………………………………… (278)
以假乱真 …………………………………………………………… (279)
洗脑工作 …………………………………………………………… (280)
言多必失 …………………………………………………………… (281)
理智分析 …………………………………………………………… (283)
语言障碍 …………………………………………………………… (284)
第二章　三寸不烂之舌 ………………………………………………… (287)
处变不惊 …………………………………………………………… (287)
辩论艺术 …………………………………………………………… (288)
补锅大法 …………………………………………………………… (290)
面相问题 …………………………………………………………… (291)
应付陌生 …………………………………………………………… (292)
口才制胜 …………………………………………………………… (294)
舌头赚钱 …………………………………………………………… (295)
化解尴尬 …………………………………………………………… (297)
语言魔力 …………………………………………………………… (298)
话中有话 …………………………………………………………… (300)
批评与否 …………………………………………………………… (301)
探听虚实 …………………………………………………………… (302)
拒绝别人 …………………………………………………………… (303)
可以道歉 …………………………………………………………… (305)
解话接话 …………………………………………………………… (307)
老药新汤 …………………………………………………………… (308)
说奉承话 …………………………………………………………… (310)
舌战诡辩 …………………………………………………………… (311)

第三章　男女之间的情话 …………………………（313）

口才征服 …………………………（313）

诡辩爱情 …………………………（314）

潇洒恋爱 …………………………（315）

调情手段 …………………………（316）

敲开金口 …………………………（317）

共同语言 …………………………（319）

慷慨赞美 …………………………（320）

以柔克刚 …………………………（321）

说话技巧 …………………………（322）

散发味道 …………………………（323）

职场生存 …………………………（325）

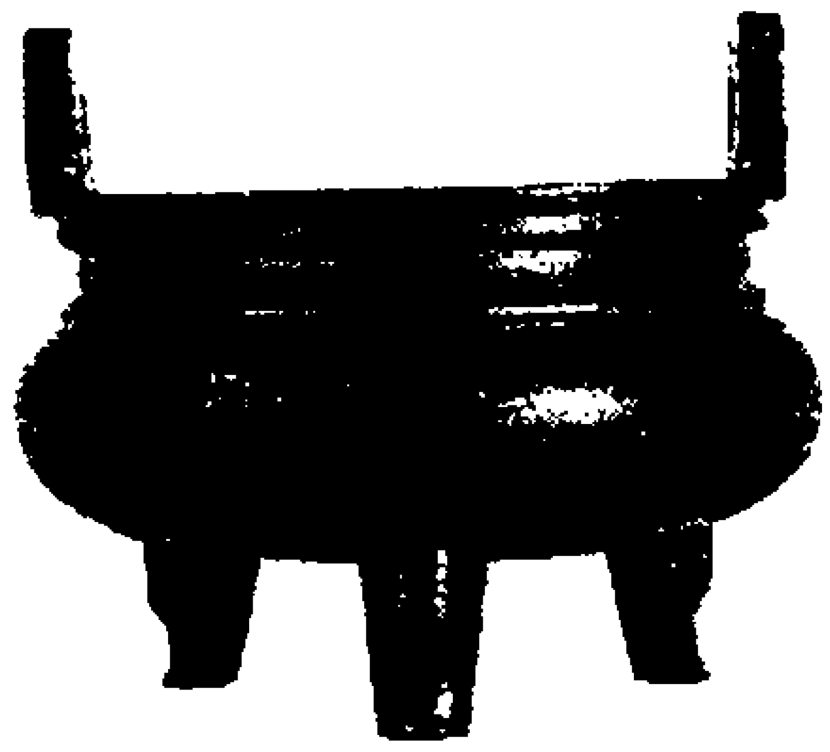
透视人心 …………………………（326）

幕后操作 …………………………（328）

好聚好散 …………………………（329）

第一部分

厚黑学的智慧精髓



第一章　厚黑，现今社会的通赢智慧

活着，并非只为生存

人人都想成功，“成功”在今天比在历史上任何一个时代都更充满了诱惑力。渴望成功，渴望摆脱生活的压力，渴望受到世人的瞩目与崇拜，这似乎成了人们的毕生夙愿。人们活着的目的已经不单单是生存，除了要追求卓越的物质生活以外，还要力求跟上时代的潮流。

当今社会，职业意味着一个人的生存问题，也决定着一个人在社会上的地位和角色。但是，有一个最现实的问题摆在每个人的面前：人多岗位少。德国《明镜》周刊的两位世界著名的记者在《全球化陷阱》一书中写道：

“不得不承认，只要20%有劳动能力的人就足以维持世界经济的繁荣。越来越多的劳动力将被闲置。全部谋职人员中，仅用其中的五分之一就足以生产和提供为世界所消费的全部商品和服务。因此这20%的人能够积极地参与生活、工作、挣钱、消费，无论在哪个国家都一样。还有1%或2%的人由于继承了大笔遗产而能够保持富有的生活水平。那么，其余的人呢？剩下的80%的人都将没有劳动岗位吗？很遗憾，肯定如此！”

这一番言论并不是危言耸听，至少中国目前的就业状况就是如此。

大批没有技术能力的农民，在生产进一步自动化之后，无奈地涌进城市谋取生路，农田里已经不再需要那么多日出而作、日落而息的劳动力了，这无疑要将他们推向城市新兴的工厂去打工。从此之后，底层的工人将不会再缺少。一些技术性的体力劳动岗位也将被廉价占领。与此同时，大学校园每年有超过2000万的学生毕业，他们也不再是社会上稀缺的人才，除了一小部分能够谋得适合自己的工作岗位之外，剩余的将不得不终日徘徊在各大城市的劳动力市场。

“只有改变自己的竞争能力，才能适应当前充满竞争的社会”，这句话

从一句空洞的口号，一转眼就变成了迫在眉睫的行动方案。那些还在为生存苦苦挣扎的人们必然会产生对将来生活的忧虑，即使得到了一份相对稳定的工作，也不得不考虑如何守住到手的“江山”，让自己跟上社会发展的步伐。

那么，如何在这个时世变迁的社会中找到属于自己的人生轨迹，朝着自己的目标大踏步前行呢？20 世纪初，一位来自四川的奇人李宗吾，在《成都公论日报》上发表了《厚黑学》，从此成了时代思想的弄潮儿。直到今天，他的学说，还是有着无与伦比的指导意义。厚黑学为当前茫然的人们指明了奋斗的方向——要去争，要去抢，要在还没有发生危机之前积极储备，要在危机发生之后竭力对抗，没有竞争的信念，就不能适应这个社会的剧烈变化。

香港的李嘉诚，就是一个懂得如何竞争、如何创造自己生活的成功者。

李嘉诚的家境并不富有，在他小的时候，父亲带着他从潮州逃难到香港，一家人的生存环境极其恶劣，家徒四壁，举步维艰。

没想到，只过了两年，香港就沦陷了，李嘉诚的父亲一病不起，只有 14 岁的他不得不肩负起养家糊口的重担。在别人只为吃穿奋斗的时候，李嘉诚的志愿却是要成为富翁。他深深懂得，富翁并不是凭空从天上掉下来的，只有不断地去抢——和时间抢阅历、和竞争抢机会，他的理想才能变成现实。

他从一个临时跑街的推销员到年轻的塑胶厂总经理，再到全香港知名的房地产大亨、全亚洲的天之骄子，用他自己的话总结：“没有被生活遗弃的人，只有遗弃生活的人。”

所以说，成功并不是向魔鬼许下的愿望，要看魔鬼的心情好坏才能决定得到的结果，而是一种必然。不同的人，将会有不同的果实，只是绝大多数人不知道是自己在种植、培养着自己将来的结果。

只有懂得竞争，懂得用自己毕生的精力为未来奋斗的人，厚黑学才会对他有指导意义，否则，任何学说，任何有影响力的老师，对他来说都只不过是神话故事，永远站在旁边看热闹的人，最终将会被人看热闹。

厚黑智慧

如今，活着的目的并不单单是生存，渴望成功的人们必须去争、去抢，才能在激烈的社会竞争中谋得一席之地。

成功人士的固有特质

李宗吾说："我自读书识字以来，就想成为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得；求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得。以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷搜冥索，忘寝废食，如是者有年，一旦偶然想起三国时几个人物，不觉恍然大悟，曰：得之矣！得之矣！古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。"

从李宗吾的这段话里，我们不难看出，厚黑学来源于三国中的几个人物，这些人物之所以成为"英雄豪杰"，就是因为他们具备一些成功者的固有特质。那么，我们就翻开历史，从中去探寻一下成功者的固有特质到底包括哪些方面。

三国里的英雄曹操，挟天子以令诸侯，呼风唤雨，威风八面。曹操为何如此嚣张呢？全在于他心黑，有史为证。

有一次曹操率兵远征，手下十七万人每日耗费粮食量巨大，不巧的是，附近的诸郡又连年饥荒干旱，接济不上。曹操一心想着速战速决，但敌人李丰却闭门不出。两军相持了一个多月后，曹军粮食将要用完，只得写信向孙策求救，借了粮米十万斛，结果仍不能满足支配。

一日，管粮官任峻部下的仓官前来禀报曹操说："如今兵多粮少，应当怎么办？"曹操回答说："可以用小斛分发军粮，暂且救一时之急吧！"仓官说："兵士倘若怪怨起来，该如何是好？"曹操说："这你不用管，我自有办法。"

仓官依照曹操命令，以小斛分发军粮。曹操暗中派人到各营寨去听风声，各营寨怨声载道，都说丞相欺骗了大家。于是，曹操密召仓官入帐，对他说："我想向你借一件东西，以此息众怒，你可不要吝惜。"仓官说："丞相想借什么东西？"曹操说："我想借你的头，用以示众！"仓官大惊失色，说："我实在无罪！"曹操说："我也知道你无罪，但是如不杀你，军心就难以稳定。你死后，你的妻儿我自会为你照顾，你就不必多虑了。"仓官再想申辩时，曹操早已喊出刀斧手，推出门外一刀斩罢，然后把人头悬挂在高杆之上，并贴出告示："仓官故意用小斛散发粮米，盗窃官粮，谨按军法，斩头示众。"这一招不但缓解了士兵的抱怨，还大大激励了士气，个个奋勇拼命，很快就为曹操打赢了这场战役。

对于这位无辜受刑的仓官来说，曹操之心，不可谓不黑。从曹操行事来看，他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承，又杀皇后皇子，悍然不

顾，并且明目张胆地说："宁教我负天下人，不教天下人负我。"很显然，曹操的心已经黑到了极点，但正是这颗黑心才成就了他的乱世霸业。再说刘备，他的心倒没有曹操那么黑，但是脸皮的厚度可真是举世无双。

刘备依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，走东窜西，到处寄人篱下，可谓恬不知耻。他最大的特点在于善哭，一个大男人，遇到不能解决的事情，先扯开嗓子干号几声，痛哭一场，以此换取别人的同情与呵护。有句俗话说："刘备的江山是哭出来的。"这话确实不假，他哭的本事，在《三国演义》中确实无人能及。

看看这些证据，我们也就不难理解为什么李宗吾会发出那样的感慨了。什么是成功者的固有特质？成功者依照什么行事？答案非厚黑莫属。

古往今来，真正的成功者都具备这些相同的特质。在通往成功的路上，必然会有许多艰难险阻，必然会有很多人出来和你竞争，和你抢夺唯一的胜利果实，这个时候，就要用机智与手段将这些阻碍前进的绊脚石踢开，脸厚心黑也就派得上用场了。

厚黑智慧

李宗吾认为，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。因此，"厚黑"就是古往今来的成功人士必备的固有特质。

任何时代都是智者的舞台

在动物进化的过程中，有些种群动物，和异性交配的权利是要经过残酷的争夺才能拥有的。雄性要强壮，要将其他的竞争情敌打败后，才能获得与雌性交配的权利。这看起来非常血腥，却保证了整个种群向着最有利生存的方向进化。如果孱弱者不断地繁衍它们的后代，那么若干代后，这群生物必然会越来越弱，最终整体都会灭亡。

人类作为地球上最高级的生物，学会了文明，学会了将残酷的竞争掩盖起来，学会了将卑鄙变得文雅，但是，最终也不能逃脱"胜者为王，败者为寇"的预言。口说无凭，看看历史上的一些著名事件大家就会明白。

唐高宗李渊的几个儿子里，二儿子李世民最有能力，但是，按照封建王朝"立长不立幼"的原则，皇位要传给大儿子李建成。后来，李世民发动了著名的玄武门政变，将李建成杀死，并逼迫李渊让位给他。若干年后，历史记住了他治理天下的盛唐治世，几乎忽略了他篡位的事实。

明太祖朱元璋的四儿子朱棣，雄才大略，但明王朝的皇权却落到了他的侄子建文帝的手里。这让朱棣很恼火，于是准备造反。在准备还不充分

的时候，他不惜装疯混过建文帝的耳目，还当着众人的面吃下便溺，可谓厚颜无耻至极。准备好之后，朱棣发动了著名的“靖难之役”，从建文帝手里将皇权抢了过来。最后，他成了明朝为数不多的明君之一，他的造反行动也成了物竞天择，理所应当。

清朝的统治者吸取了前朝的教训，很好地解决了立皇储的问题。在大多数皇帝选择接班人的时候，并不是唯长嗣立，而是权衡各个皇子的智慧、能力和潜质，选出最合适的继承者。也正是因为如此，不是嫡长的康熙、雍正、乾隆等才有机会登上历史的舞台，发挥他们的才能，从而使清政权能长期统治下去。但是，在立太子的过程中，具有厚黑手腕的人，往往能比别人更快地脱颖而出。

有一次，嘉庆皇帝到承德围猎，皇子旻宁在皇宫上书房读书。这时，天理教的教徒闹事，拿着武器冲进皇宫。旻宁立即拿起火枪迎战，一出门就下杀手，打死了两个带头闹事的，平息了这场骚乱。嘉庆听后十分高兴，对旻宁的做法很欣赏，加封了他的官职。

不光这些统治者如此，历史上不少将相也是深谙此道的厚黑高手。清末的曾国藩，总在家书中教育他的亲属要诚信，要以君子之礼行事，但是他自己却又厚又黑。

初战太平军，曾国藩一败再败，被人打得落花流水，他每次都捶胸顿足，并装腔作势地投水自杀，引身边的将领死命相劝，以此来推脱责任。曾国藩招降韦昌辉之弟韦俊，开始先应承他种种好处，后来为了自保，将韦俊全军处死。在招降李秀成的时候，再次扬言会以诚相待，可李秀成一降，立即被曾国藩处死。手段之黑，脸皮之厚，无人能及。

再反观现代，厚黑成为了一种必要的竞争技能。身处快节奏的生活，每个人或多或少地都实践着厚黑学，即使行动中没有太过厚黑的表现，思想中避恶趋善的想法也从侧面印证了厚黑学。有时候，人们不愿意坦白承认自己喜欢厚黑学，是因为片面地觉得它像给自己贴上了“小人”的商标一样，很可耻，很丢面子。其实这是不对的，厚黑与卑鄙是迥然不同的两种概念，尽管有时候它们可能很接近。

厚黑智慧

任何时代都是智者的舞台，只要“物竞天择，适者生存”的规律不变，厚黑学就永远不会退出社会舞台。

第二章 “厚”，究竟到什么程度

忍一时之气，谓之厚

一个人要想成就大业，就得分清事情的轻重缓急，大小远近，该忍痛割爱时就得忍痛割爱，该从长计议的就得从长计议。秦末群雄逐鹿中原，刘邦与项羽之争，其实就是在“忍一时之气”上见出高下，决出雌雄的。这是一种“厚黑”功力的较量，谁能够“风物长宜放眼量”，谁就能得天下，坐江山；谁小肚鸡肠，斤斤计较，谁就会失去天下，一败涂地。

正如宋代著名大文学家苏东坡在评论楚汉之争时说的那样：“汉高祖刘邦所以能胜，楚霸王项羽所以失败，关键在于该忍的没有忍，不该忍的而又有妇人之仁。”这么简单的一句话自然不能使人信服，让我们来看看他们的做法就明白了。

高阳人郦食其拜见刘邦，一进门就看见刘邦坐在床边，一个侍女在给他洗脚，刘邦见他进来，并没有起身相迎。郦食其便不高兴地说：“如果您还想要消灭你的敌人，就不应该坐着接见智者，否则谁还会尊重你呢?”一介书生，敢当面斥责一方军阀，是十分冒险的。但是，刘邦听了斥责后，不但没有勃然大怒，反而赶忙起身，整装致歉，请郦食其上坐，虚心求教。郦食其果然是带着想法来投奔刘邦的，他劝说刘邦攻打陈留，将秦积聚的粮食弄到手。这一场战役，让刘邦获得了很多实惠。

与刘邦相比，西楚霸王项羽就没有这么好的脾气，他刚愎自用，常常自以为是。

有一次，一位名士建议项羽在关中建都，虎视中原，待机而动，将来成就一番霸业。项羽不但不听从他的劝告，还将来人大大地羞辱了一顿。那人很沮丧，出来发牢骚说：“楚人沐猴而冠。果然!”结果，项羽知道了这句牢骚话，立时大怒，将那位名士抓起来杀掉了。

后来，楚军攻打下新安城，投降的秦军没有得到按时补养，有些议论。这本是一件很正常的事情，但项羽就是听不惯，杀心立起，一夜之

间，把二十多万秦兵全部活埋，从此残暴名闻天下。项羽的吝啬更是出名的，他不肯封手下将领的官，常常将印绶刻出来，在手中把玩得失去了棱角，也不情愿将印绶赐给战功卓著的将官。他的身边，最忠诚、有智谋的范增，最后也被他气走，含恨死于回乡的途中。

当时著名的大将韩信，原本在项羽的手下，可项羽就是不重用他，他就跑到了刘邦的手下。

在最关键的时候，韩信威胁刘邦封他为齐地的"假王"，否则他就不听刘邦的调遣。刘邦当时虽然愤怒到了极点，但还是容忍了韩信的狂妄，并对他说，做"假王"多没有乐趣，要做就做真王，随后封韩信为齐王，笼络了韩信的心，为最后他设计的十面埋伏，彻底击败项羽作出了铺垫。

还有一次，项羽抓住刘邦的家人，威胁刘邦说，如果继续攻打他，就将他的家人剁成肉馅吃。刘邦知道以后，还能镇定自若，对项羽说："我们曾经是兄弟，我的家小就是你的家小，如果你真的有这种本事，那么一定在做好食物之后分我一杯羹啊。"

有人评价刘邦简直就是一个无赖，这并不是没有道理的。不过，他最值得骄傲的本事，就是忍耐。试想，如果他心不能容物，怎么能聚集起如此众多"超一流"人才；如果他不能忍一时之气，如何能平安地渡过一次又一次的危机？

这种忍一时之气的度量，就是厚黑学中的"厚"。忍耐就像是弹簧，往往压得越紧，反弹的力量也就越强，只是很可惜，很多人的弹性并不好，还没有积蓄足够多的力量，就已经将自己压断了，或者压得太久而失去了弹性。

厚黑智慧

忍一时之气，谓之厚。不过，厚黑学强调的忍耐，并不是一味地忍气吞声，而是一种待机而动的智慧。

喜怒哀乐不发，谓之厚

众所周知，喜怒哀乐是人的基本情绪，即使是得道高僧，也未必能将心控制到"心如止水"的境界。但是，成功的人士能够将自己的感情深深藏起来，并且不让别人看出丝毫端倪。这种人是很可怕的，因为任何人都不知道他对某件事情的反应，也不知道谁是他喜欢的，谁又是他厌恶的。这样的人如果成了竞争对手，根本没有办法找到他的弱点，又何谈战胜？

在现实社会激烈的竞争中，人们为了生存，会采用各种方法接纳力

量、分享利益、战胜竞争对手。一个人，如果一听到别人的奉承就喜形于色，有心者就会以甜言蜜语接近他，然后再进行一些“软性勒索”，这就是所谓的糖衣炮弹。对于容易发怒的人，竞争对手就会利用这个弱点，有意激怒他，使他在关键的时刻失去理智，丧失智慧，从而作出不应该做的事。对于心理脆弱的人，竞争对手可以故意打击他，使之怨怒满胸，或者采取其他手段博取他的同情心，争取获得更有优势的局面。

但是，一旦这个人城府极深，脸皮极厚，厚到别人根本看不到他的表情，那么就没有什么能打击到他的内心，也没有明显的弱点能被对手利用了，这就是厚黑学所倡导的“厚”字诀。如果两个高手过招，棋逢对手，这时起决定作用的就不一定是真刀真枪的实力，也不一定是出神入化的谋略，而很可能就是“厚”，有耐性的人必定战胜急躁的人。

赤壁之战后，孙权与刘备联盟在一起，共同抵抗曹操南下。公元219年，东吴乘关羽进攻樊城，与曹操交兵之际，派吕蒙偷袭荆州，并设计杀死关羽。紧接着，蜀汉君主刘备于公元221年6月，亲自率领大军东征，留下诸葛亮在成都辅佐太子刘禅守大本营，派遣大将赵云在江州做后军都督。

孙权临危授命陆逊为三军大都督，西上拒敌。吴军统帅陆逊深深明白，从兵力上，吴军处于劣势。于是，他一路严防死守，收拢部队，实行战略撤退，一口气退到夷陵、猇亭一线，依山筑垒坚守。

刘备报仇心切，见陆逊一路后退，大喜，趁着锐气，一路猛追。这时候，部将黄权劝阻说：“东吴人曾经火烧赤壁，又偷袭荆州，可见陆逊等人非等闲之辈，不可小觑，我们顺水而下，易进难退，还是让我当先锋，陛下在后接应比较稳妥。”

但是，刘备这时已经满脑子都是复仇，并不能听进去任何良言相劝，于是拒不接纳黄权的战略，反而让他领一部分兵驻军江北，防守侧翼，自己带大军一直追下去。刘备身经百战，自然知道陆逊的战略，不过他也有自己的想法。他派兵包围了孙权的侄儿孙桓，引诱陆逊来救。可是陆逊深得厚黑真传，即使是自己领导的直系亲属，也不为所动，只管坚守不出。

两强相遇，刘备终于沉不住气了。他先是派兵直接进攻陆逊的部队，可陆逊凭借山高路险，顽强据守。后来刘备又每天派人在阵前叫骂，把东吴的祖宗十八代都骂遍了，陆逊还是置若罔闻，理也不理。

刘备见陆逊脸皮足够厚，心生一计，令吴班率几千老弱病卒在吴军阵前排好阵式叫战，到中午的时候，蜀军士卒脱掉衣服，乱七八糟地散坐着，口中犹骂个不停。吴军将士气得发疯，恨不得跳出营垒，冲出去杀个

痛快。只有统帅陆逊依旧沉着，笑着说："这是刘备的诱敌之计，眼前的这些兵，看上去根本就不能战斗，所以都是诱饵，山谷里一定埋伏着精兵，我们在这里慢慢耗着，看谁先忍不住；我估计过不了几天那伏兵就会自己走出来。"

就这样，双方相持了半年有余，从冬天熬到夏天。天气一天比一天热起来，蜀军战士叫苦不迭。刘备这个时候，就犯了忍不住的重大失误，下令扎营山谷密林之中，傍依溪流森林，好让将士们解暑。从夷陵到猇亭，绵延七百里，结营四十余座，准备等到秋凉之后再大举进攻。

一直默默等待时机的陆逊，抓住了刘备这个重大失误，一把大火，直烧得蜀军将士晕头转向，自相践踏，在火中狂奔乱窜，吴军在混乱中乘势乱砍狂斩，杀得蜀军尸横遍野。一场大战，蜀军几乎全数被歼。全部的战船、马匹、辎重、甲胄，都为吴军所获。刘备孤卧于白帝城中，听着东逝的江流声，心中感慨无限，长叹一声："不意今日为这黄口孺子陆逊欺负到这般地步！"

其实，并不是陆逊欺负刘备，在战役刚开始的时候，刘备将陆逊欺负得够戗，只不过陆逊比刘备更能忍耐，再生气也不表现出来，直至出现战机。喜怒哀乐不发，是成功人士的大智慧；有助于人们在追求理想的征途中，消除感情世界不可避免的危机。因此，这是一名成功的开拓者实现既定目标的保证，也是他取得更大成果的前提。

厚黑智慧

做大事不能动辄生气，成就大业就得心里能搁事，就得能制怒，不动声色地换来全盘胜利，这正是成大业者的气魄。

聪明之中装糊涂，谓之厚

在处世中，时时处处都需要厚着脸皮装糊涂，甚至当身处险地时，"糊涂"还是"精明"，很可能成为事关身家性命的关键因素。

虽然说聪明是件好事，但事事聪明却不是什么好事。苏东坡曾经作过一首诗："人人养子望聪明，我被聪明误一生。唯愿生子愚且鲁，无灾无难到公卿。"所以只要人懂得装蠢，就不是真的愚蠢。要想受到别人的敬重，就不能凡事过于计较，过于精明。要学会掩藏聪明，要作出一副"良贾深藏若虚，君子盛德容貌若愚"的样子。正如机器运转需要添加润滑剂一样，生活有时也需要润滑剂，"糊涂"就是一种极好的润滑剂，也是厚黑学中的精奥，更是一种不可思议的伟大力量。来看看历史上这位有名的

"糊涂蛋"——刘禅。

刘备靠"厚脸"建立起来的蜀汉王朝仅仅维持了42年，就被魏国灭掉了。后主刘禅做了司马氏的俘虏，刘备的亲戚都被迁往洛阳居住，便于司马氏的监视。刘禅到了洛阳，司马昭便用魏元帝的名义，封他为安乐公，还把他的子孙和原来蜀汉的大臣五十多人封了侯，目的是让他们安心地做官，不要造反生事。

有一天，司马昭宴请刘禅和原蜀汉的大臣。司马昭精心准备的一个节目就是叫一班歌女演出蜀地的歌舞。一些蜀汉的大臣看了这些歌舞，想起了亡国的痛苦，都强忍着眼里的泪水，唯恐被司马昭看出而惹来麻烦。只有刘禅看得最来劲，还不时鼓掌和拍，就像从前在他自己的宫里欣赏歌舞一样。过后，司马昭对贾充说："刘禅这个人，糊涂到这个地步，即使诸葛亮还活着，也没有办法使蜀汉维持下去，何况是姜维?"

过了几天，司马昭问刘禅："你还想念家乡蜀地吗?"刘禅说："在这里很快乐，不想念蜀地。"这就是成语"乐不思蜀"的由来。跟随刘禅来到洛阳的前蜀国大臣郤正听说这事，就偷偷对刘禅说："如果司马昭以后再这么问你，你应该流着眼泪回答说：'父母亲的坟墓都远在蜀地，一想起来，心里就难过，没有一天不思念蜀国。'然后你就闭上眼睛，作出深沉思念的表情。"

不久，司马昭问刘禅想不想家，刘禅就照着郤正教的对答，然后闭上眼睛，但是却怎么也挤不出眼泪来。司马昭看着好笑，说："怎么像是郤正说的话呢?"刘禅吃惊地睁开眼睛，傻里傻气地望着司马昭说："对，对，正是郤正教我的。"所有在场的人都忍不住笑出声来。

从此之后，司马昭彻底看清楚刘禅的确是个糊涂人，不会对自己构成任何威胁，也就没有杀他的兴趣了。刘禅因为糊涂，反而得到了比其他人更多的实惠，一直活到公元271年，寿终正寝。

与此形成鲜明对比的，是宋代的著名学者苏轼。

在王安石当政的时候，王安石看到许多制度上的弊端，积极主张变法。但是，由于世俗偏见的积累，满朝大臣和王安石一样想法的人很少，他的新法虽然得到了宋神宗的支持，却推行得并不顺利。下面的官员总是不按照新法的宗旨办事。

这时候，苏轼看到了新法的很多弊端，当众给王安石指出来，让这名当朝宰相十分不满。苏轼也因此得罪了很多人，被新党排挤。

过了一段时间，王安石变法失败，司马光接替了他的宰相职位，开始恢复旧法。所有当时反对新法而被贬斥的大臣得以重新起用。按理说，这

时候苏轼该时来运转了，可坏就坏在苏轼太聪明，他依旧尖锐地看出旧法的弊端，指出来给司马光听。

就这样，旧法的代表党派也恨上了这位精明能干的臣僚，于是苏轼再遭贬黜，最后被罚到偏远的海南种地。要不是苏轼文才盖世，名声很大，恐怕早就死了好几回了。

郑板桥同苏轼一样，眼光敏锐，气质正直，因此，同样不被当时的官场欢迎。

有一次皇帝问他："别人做官都是越做越大，你精明过人，满腹经纶，怎么却越做越小，到底是真糊涂呢，还是假糊涂呢?"郑板桥回答："臣是难得糊涂。"

有时候，就算再有实力的人，在社会环境里，也必须学会糊涂，否则就会落个"人为刀俎，我为鱼肉"的下场，最终受到伤害的当然还是自己。因此，凡事都不能过于精明，看不惯错误的结果，往往是所有的错误都集中在自己身上。同样，受不得半点委屈，只会为自己树立更多的对立面，招来更多的敌意。所以，厚黑学教导我们，刘禅的木讷无情，一副傻乎乎的样子，让所有人都不设防备，才是真正的保命之道，假设刘禅有姜维一样的智慧，谁又能确定他没有办法复国呢?

厚黑智慧

糊涂的聪明人，心胸似水一般沉静而深不可测，因为有不争的美德，有"糊涂"的处世方法，所以他们永远没有过失，也就没有怨咎。

大丈夫能屈能伸，谓之厚

俗话说："大丈夫能屈能伸。"大丈夫根据时势，需要屈时就屈，需要伸时就伸，可以屈时就屈，可以伸时就伸。屈于应当屈的时候，是智慧；伸于应当伸的时候，也是智慧。屈是保存力量，伸是光大力量；屈是隐匿自我，伸是高扬自我；屈是生之低谷，伸是生之巅峰。"能屈"不是懦弱，而是一种长远的策略，是为了"伸"得更远。拳头收回来，是为了更有力地打出去。人生活在世间要吃饭，要生存，往往不得不委曲求全，以期找出新的出路。所以说，有很多时候，成败的关键就在于此。

历史已经无数次证明了，忍辱负重，能屈能伸，弱者就能变为强者，失败就能转为成功。"苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴"，讲的就是这个道理。

春秋时期，吴国和越国都是江浙一带的诸侯国，两国紧紧相邻，因彼

此都想消灭对方，故而成了夙敌。勾践在位时期，两国又卷入战火，吴王夫差的力量明显胜过越王勾践。勾践的数万部队被吴王夫差消灭，最后只剩下五千人，被吴王夫差的大部队围困在会稽。

勾践被迫求和，到吴国去服侍吴王。然而，灭族之灾与奇耻大辱并没有湮灭勾践东山再起的雄心壮志。勾践夫妇被俘虏到吴国都城姑苏，吴王夫差就让他们住在自己父亲坟墓旁边的一间石头屋子里，为吴王养马。

夫差每次乘车出去，总让勾践给他拉马。曾经是堂堂一国之君的勾践，当时在吴国所受的耻辱，绝对不是一般人能够忍受得了的。但是，勾践厚黑功夫很到位，这些屈辱对他来说，还不到令他丧失志向、就此沉沦的程度。

有一次，勾践听说夫差病了，就马上跑去看望他。夫差看到勾践这样关心他的健康，很感动。勾践进入夫差的房间时，正赶上夫差大便，勾践就赶忙过去搀扶，并说："父亲有病，做儿子的应当服侍，大王有病，做臣子的也应该服侍。再说，我还有点小经验，看看大王拉的屎，就知道大王的病是轻还是重。"

夫差被说得十分感动，就让勾践服侍他大便。之后，勾践扶着他上床躺好，又去掀开马桶盖看了看，嗅嗅气味，并亲口尝尝味道，然后向夫差磕头说："恭喜大王！大王的病已经没有什么大碍了，再过几天，就完全康复了。"夫差问他："你怎么知道的？"勾践说："刚才我尝了大王粪便的味道，又苦又涩，知道那是肚里的毒气散发出来的原因。毒气散完，病自然很快就好。"

忍辱负重到了这个地步，实在千古以来只此一人。由于勾践处处小心伺候吴王，夫差逐渐放松了对他的警惕，三年之后，夫差放勾践回到越国。勾践回到国都会稽后，不近女色，不观歌舞，爱抚群臣，教养百姓，靠自己耕种吃饭，靠妻子织布穿衣，不吃山珍海味，不穿绫罗绸缎。

为了不忘过去受到的耻辱，他每天都不睡床，而是睡在铺满柴草的木板上；还在自己的座位头上悬挂一枚苦胆，无论坐卧或是饮食，他都先行尝尝胆的苦味，问自己说："你忘记了会稽之耻吗？"

屈辱了整整22年，越国的国力终于强盛起来，越王勾践发动战争，一举攻下吴国，成为春秋时有名的君王。当夫差哭泣求降，乞求做越王勾践的奴隶时，勾践哈哈大笑，并没有答应他的乞求，马上处死了夫差。

精通屈伸的勾践清楚，一个人在忍耐中所爆发出来的力量是无穷的，虽吴王已老，但他也绝对不会接受在自己的身边放一枚定时炸弹。我们再来看一下张良这位大丈夫的屈伸之道。

张良在少年的时候就很有胆气，他敢在秦末严苛的统治下行刺秦始皇，失败后，流落到下邳。有一天，他到沂水桥上散步，遇到一个穿着短袍的老翁。老头故意把鞋摔到桥下，然后傲慢地差使张良说：“小子，下去给我捡鞋！”

心怀大志的张良看出老人非同凡人，因此对这种带有侮辱性的举动，并没有挥拳相向，而是恭敬地走到桥下，把鞋取了上来并屈膝跪于老人面前，小心翼翼地帮老人穿好鞋。谁知，老人并不领情，当着张良的面又将鞋子傲慢地扔到桥下，然后还是对张良说：“小子，下去给我捡鞋。”

就这样反复了三次，老人才赞许地对张良点点头，后来赠给他《太公兵法》，并告诉他说：“读此书则可为王者师，你用此书可以兴邦立国。”从此以后，张良便日夜诵读，刻苦钻研兵法，俯仰天下大事，最后终于成为一个深明韬略、文武兼备、足智多谋的“智囊”。

在当时，如果张良自视为英雄，不肯接受老人侮辱性的挑衅，后来也就不会成就一番事业了。

但是令人遗憾的是，现实中很难找到几人能像勾践、张良这样真正做到“能屈能伸”。有些人，一遇挫折，就会心灰意冷，一蹶不振，好一点的还能支撑着勉强生活，糟糕的甚至有因为高考失利而结束自己生命的傻瓜。如果一遇不顺心的事就没了斗志，谈何成功？

相反，厚黑高手只要有一口气在，就不会失去信心。当他们跌至生活和事业的最低谷时，尽管有一时的痛苦和艰难的困境，但不会消极厌世，不会自暴自弃，而是认真反思以往的经验教训，冷静观察，立足现实，积极寻找重新崛起的机会和途径。而这种人，一旦到了顶峰，也不会飘飘然；一旦跌倒了，也绝不气馁。

一个人的心若是死了，再怎样神奇的学说也解救不了他。所以，厚黑学教导大家随时保持活力，在没有遇到打击之前，将自己的心态调整好，时刻准备承受失败。只要这样，任何委屈在厚黑高手面前，都不值一提，也不会构成任何威胁。

但是，承受屈辱最终的目的是为了有朝一日实现理想，是为了最终找到“伸”的感觉，所以，能屈能伸成为大丈夫的处世方式，并不是毫无原则。凡事皆有度，超过了一定的界限，就走向了事物的反面。

韩信和张良相比，张良更懂得屈伸的尺度，在辅助刘邦完成了推翻暴秦的统治，实现了国家的统一大志后，面对高官重爵，荣华富贵不为所动，他知道自己作为人臣，已经达到了顶峰，盛极则衰，因而悄然引退，最后得以善终。

韩信则不然，功成后他被封楚地，但很明显，刘邦对他心存疑惧，韩信对此也心知肚明。为了赢得刘邦的信任，当好友钟离昧投奔他的时候，韩信没有理会钟离昧“我今日死，明日恐怕就轮到你了”的劝告，拿了钟离昧的人头去见刘邦，为的就是消除刘邦的怀疑，但最终也没有逃脱被诛灭九族的命运。

当“能屈能伸”的标准降到了自身利益的尺度时，就只能起到一块遮羞布的作用，已算不得什么厚黑中人了。这样的处世原则和标准，只能更加为人所不信任，因此，韩信的死也就没什么可遗憾的了。

“屈”与“伸”，苦乐同在，祸福相依，成败相生。在“屈”中处世，在“伸”中立志；在“屈”中为人，在“伸”中立德；在“屈”中做事，在“伸”中立业。这是古圣先哲为后世留下的宝鉴。古圣先哲为人处世、安身立命的“屈伸学”，原本是效法自然、模仿万物的经验总结。一屈、一伸原是人与万物的本能，也是处世求存的智慧。本能是先天的潜力，智能却是后天的功夫。

能屈能伸是一种成功必备的素质，也是善于将尖锐的思想感情含蓄起来的人的本领，行人所不能行，成人所不能成。正因如此，屈伸战术常常也是一种高级韬略。圣人韬光，能者晦迹，收敛锋芒，隐藏才能，这是成大事者的必定策略。

厚黑智慧

人活于世，往往不得不委曲求全，以期找寻新的出路。“屈”不是懦弱，而是一种长远策略，是为了“伸”得更远，人生成败的关键就在于此。

第三章 “黑”，到底是什么颜色

黑，源自残酷的竞争

但凡对历史有点了解的人，都应该听说过下面几个人的名字：韩信、白起、伍子胥、石达开等。他们都是人们熟悉的有名的将军、谋臣，他们或勇冠三军，或谋略过人，也都曾为他们效力的帝王立下过汗马功劳。但是，有一点我们必须注意到，他们最终都无一例外地以悲剧收场，没有一个得以善终。这一类“功盖天下者不赏，勇略震主者身危”的悲剧在中国历史上比比皆是。为什么他们都逃不过“兔死狗烹”的悲惨命运？其实，最根本的原因就是他们没有意识到竞争一直存在着，在如此激烈的竞争中他们竟然不懂得运用厚黑来保护自己。

人活于世，最担心的就是“一朝天子一朝臣”，自己辛苦经营的环境改变了，一般人就很难再有所作为了。但是也有例外，那就是一些善于看风使舵、随机应变的能力极强的“厚黑高手”。比如，隋唐时代的裴矩，一生侍奉过北齐、隋文帝、隋炀帝、宇文化及、窦建德、唐高祖、唐太宗，共三个王朝，七个主子，他在每一个君主手下都很得意，原因就在于他适应社会的能力十分强。

裴矩知道隋炀帝是一个好大喜功的人，便想方设法满足他开疆扩土的愿望。为此，他不辞辛苦，亲自跑到西域各国，调查各国的风俗习惯、山川河流、民族习惯、物产服饰等情况，撰写了一本《西域图记》，此举果然大得隋炀帝的欢心。一次便赏赐他五百匹绸缎，每天都要见他，听他讲西域状况，并将他升为黄门侍郎，让他到西北地区处理与西域各国的事务。

有一年，隋炀帝要到西北边地巡视，裴矩不惜花费重金，说服西域二十七个国家的首长，佩珠戴玉，服锦衣绣，焚香奏乐，载歌载舞，拜谒于道旁；又命令当地男女百姓浓妆艳抹，纵情围观，队伍绵延数十里，盛况空前。

隋炀帝大为高兴，接连升他的官。后来，隋朝被李渊领导的军队打败，他又投降了唐朝，在唐太宗的内阁里担任吏部尚书。他看到唐太宗喜欢忠臣，于是摇身一变，成了仗义执言、冒死劝谏的忠臣了。

唐太宗曾经说过：“裴矩能够当众表示不同的意见，而不是表面上顺从而心存不满。如果在每一件事情上都能这样，还用担心天下不会大治吗?”这就是他能保证自己无论怎么改朝换代，都能身居高位的最重要原因，也是他适应能力的体现。

现代的社会现实，一点也不输于古代。很多大学毕业生除了专业成绩很好以外，其他的几乎一无是处，他们适应社会的能力极差，根本无法达到用人企业的要求，在求职或者工作的过程中被搞得筋疲力尽、伤痕累累。运气好点的毕业后能谋得一份职业，却无法在岗位上作出骄人成绩，拼尽全力也不能得到赞赏，最终被毫不留情地淘汰掉。

即使一些已经在社会里打拼多年的人，绝大多数也与成功绝缘。在激烈的竞争中，很多人只是为了生存而拼命地工作，然后再将血汗换来的生存资本消费出去。不断地重复着这个循环，并且不断地抱怨，为什么自己总是不能出人头地?

对于这些人来说，只有厚黑学才能帮助他们，只有厚黑学才能引领他们更快地适应社会，获得成功。比如说，喜欢听好话是人性千古不变的弱点。但总有一些人，认为自己是工作领域中的精英，于是自高自大，不屑于巴结领导，更不会主动讨领导的欢心，与之相反，还有一些一无所长的人，只会拍马逢迎，把自己全部的资源都用在迎合领导上。社会中，领导显然更欣赏后者的表现，他们自然会获得更多提升的机会。

这样逐级淘汰的结果，必然是会拍马的人大获全胜，而一些自命清高的精英就沦落成了庸碌的人手中的棋子。所以，这些年厚黑学风靡，也是由于这样的原因。现实是残酷的，为了自己的利益，不可避免会你争我夺，兵戎相见，甚至到你死我活的程度。正因如此，在这种没有底线的生存竞争中，了解厚黑学的人，更容易胜出。

除此之外，对于公司、企业来讲，更是商场如战场。商场中的竞争方式，也早就从寻找竞争对手的弱点进攻，变成了为竞争对手制造陷阱。因为等待对手出现比较明显的失误是很被动的，出现这种情况的几率也是相当小的。任何企业都不会傻到让别人抓住把柄，因此，一些竞争激烈的行业，已经悄悄地将经营方式小心地超越了道德的规范。恶意攻击或扩大竞争对手的负面消息已经成为一些企业选修的“厚黑学”，也出现了一些企业为了商业利益，牺牲行业形象的案例。

人们常说，“同行是冤家”，别人的成功就是自己的失败，如果我们换个角度去思考这个问题，仔细地想一想，这也确实是一条真理。如果一百个人中每一个人都有一个不同的发财机会，那么由于劳动分工的不同，他们会相安无事，彼此间还会互相帮助；而如果一百个人里只有一个发财机会，他们肯定会为争夺这个机会而大打出手。

还有一种形象的说法就是“槽里无食猪拱猪”。在社会财富总量基本恒定的情况下，参与分配者越多，则竞争越激烈，这也是从古至今中国社会一切斗争的根本。所以，厚黑学教会我们怎样变得凶狠，从而争取最大的生存资源，让自己活得更舒适。

厚黑智慧

现实是残酷的，人们为了自己的利益，不可避免会尔虞我诈、你争我夺。在这种没有底线的生存竞争中，唯有了解厚黑学的人，方能百战百胜、脱颖而出。

黑，绝不讲仁义道德

道德规范到底是个什么概念?

现如今的人们应该如何看待道德规范的约束力?

其实，道德规范只不过是一个国家为了维护社会构架不被侵害而产生的一种理想罢了。谁要是真按这种行为规范处世，到头来肯定吃亏，甚至还会被人笑话。而且谁越早明白这个道理，谁也就越早能在处世中成为赢家。看看历史，或许大家就能明白。

春秋时期，齐桓公死后，宋襄公自视爵高位显，便想取代齐桓公的霸主地位，趁齐国内乱，他帮助太子昭当上了齐国的国君。做了这件事后，他自认为宋国已经很强大了，能帮助曾经的霸主齐国了。于是，宋襄公竟不自量力地摆起了诸侯霸主的架子。

然而，任何一个时代都是凭实力说话的，春秋战国时期更是如此，众诸侯哪里可能买他的账。宋襄公见诸侯不服从他的号召，便想借助楚国的威力压服众诸侯，然后再借诸侯之力压楚。

宋襄公派人重贿楚国，约定次年春，两国会盟于位于齐国的盂上，齐孝公因为是靠宋襄公的帮助当上国君的，只好答应按时到会。会盟期到，宋襄公的弟弟公子目夷建议宋襄公带些军队前往，可以保护他的人身安全。但是，天真的宋襄公为了表示自己很讲“仁义”，不仅不听目夷的话，还怕目夷在他走后暗地派兵前往保驾，便带着目夷一同赴会。

楚国可不像宋襄公一样仁慈，他们是讲究厚黑的，一见面就俘虏了宋襄公，并且挟宋襄公向宋国杀来。好在目夷已趁乱从盂上逃回宋国，并且抓紧进行了战争准备，睢阳城已经箭上弦、刀出鞘。当楚军大兵压境之时，目夷继任宋国国君，带领军队抵抗楚国。

楚国很失望，本来视宋襄公为奇货，一心想拿宋襄公要挟宋国，现在国君换了，有可能新君巴不得老国君死掉，他好能稳坐江山，人质已经失去了作用。楚王大怒，下令攻城，结果连攻了好几天，也没攻下来，于是只好撤兵放人，宋国免除了灭国之危。

按理说，这事是由于宋襄公自身的愚蠢造成的，宋国差点被毁，特别是当宋襄公身陷囹圄、国势危难之时，目夷毅然挑起捍卫国家尊严的重担，以他出色的才智和勇敢，粉碎了楚国吞并宋国的阴谋。即使宋襄公被释放回国，目夷也应该顺理成章地继续当国君。可是，尽管目夷才智出众，但脸不厚心不黑，当听说宋襄公被释放后，马上派人把宋襄公接回宋国，仍旧让宋襄公当宋国的国君，自己重居臣位。

从厚黑学的角度来看，目夷的这种做法并不可取，因为目夷当国君对宋国来说，比宋襄公要有利得多，可他竟然为了自己的“名声”，而让一个满口空讲“仁义道德”的人执掌国家大权，从而埋下了大败的隐患。

盂地之盟，宋襄公因固执地要对强大的楚国讲“仁义”，而被楚王狠狠教训了一顿，险些国破身亡。按理说，此后他应该学得厚黑一点了，可他依然坚持着对敌人讲仁义，结果吃了更大的亏。

公元前638年3月，郑文公朝楚。郑文公在当初会盟时，首先倡议尊楚王为盟主，宋襄公并没有忘记这个仇，楚国他不敢惹，于是兴兵伐郑。

宋军攻郑，楚国岂能袖手旁观？楚王派成得臣为大将、斗勃为副将向宋国杀去。宋襄公与司马子鱼紧急研究对策，司马子鱼问宋襄公靠什么取胜，宋襄公回答说：“宋国虽然兵甲不足，但仁义有余。从前武王只有三千猛士，却战胜了殷纣王的上万军队，靠的完全是仁义。”于是，宋襄公在战书的末尾批上十一月初一，双方在泓阳交战。又命令制作一面大旗插在大车上，旗上写着“仁义”两个大字。

战争本来就是谋略运用与厮杀，只有胜败而没有对错，如今宋襄公讲仁义，可真是一个千古笑话。

楚军成得臣在泓水岸北驻扎，大将斗勃请令说：“我军应五更时渡河，以防宋兵布好战阵攻击我军。”成得臣一笑说：“宋襄公做事迂腐至极，一点不懂兵法。我军早渡河早交战，晚渡河晚交战，有什么可担心的呢？”天亮以后，楚军陆续开始渡河。司马子鱼请宋襄公下令出击，并说：“楚

军在天亮才渡河，过于轻敌。我们应该乘他们没渡完，冲上前去厮杀，是以我们全军攻击他们的部分，如果让他们全部渡过河来，楚兵多我军少，恐怕不能得胜。”

宋襄公指着那面“仁义”大旗说：“你看见这面旗帜了吗？我堂堂正义之师，岂有乘敌军渡一半而出击的道理？”等楚兵全都渡过了河。成得臣手执长鞭，指挥士兵布阵，旁若无人。司马子鱼又对宋襄公说：“楚军正在布阵，尚未形成队列，现在立即击鼓进攻，楚军一定会大乱。”宋襄公往他脸上吐了一口唾沫呵斥道：“呸！你贪图一次冲锋获得的小利，就不怕侮辱千秋万代的仁义之名吗？我堂堂正义之师，岂有乘敌人没列成阵就进攻的道理？”

楚兵摆好阵势，只见人强马壮，漫山遍野，宋军人人面带惧色。此时，宋襄公下令击鼓，楚军中也响起战鼓声，宋襄公亲自带领人马向楚阵冲来。无奈，实在是敌众我寡，宋军一交战就大败，那面“仁义”大旗也被楚军夺走。

宋襄公身上受了许多伤，右腿中箭，已站不起身来。幸好司马子鱼把他扶到自己车上，并且用自己的身体挡在前面，奋勇冲出包围。宋军的战车兵甲，全部丧失。

宋国死的人很多，士兵的父母妻子都聚在一起讥讽宋襄公，埋怨他不听司马子鱼的话，以致有此大败。令人可笑的是，宋襄公至死不悟，对于国人的埋怨感叹道：“君子不重伤别人，不擒拿头发黑白相杂年纪大的人。我要用仁义带兵，岂能仿效这种乘别人危险而行动的事情？”

心慈手软对政治家、军事家来说，都是致命的弱点。面对你死我活的斗争，对竞争对手心慈手软，下不了手，就是对自己的残忍；对团体所面对的竞争对手慈悲，就是对自己团体的残忍。古往今来，失败的人只能得到同情，而成功总掌握在强大的力量手里。

厚黑智慧

在争取社会生存的战争中，要想战胜竞争对手，必须要手狠，有机会就不能浪费，来不得半点心慈手软，否则迎接你的将是别人尖酸刻薄的嘲笑和一文不值的同情。

黑，制敌于万劫不复

在社会中生存，人人都要记住：对待敌人如果无法加以安抚，就必须将他消灭，绝不能手下留情。有时候，人们会为了小的怨仇而寻机报复，

如果我们能彻底地打倒敌人，不给他们留下报复的机会，他们便无法东山再起了。如果我们在与敌人的战斗过程中，出于仁慈或是希望和解之心而半途缩手，不仅会功亏一篑，还会让我们的对手更加坚定，更加愤恨，他们总有一天会报复我们。

还有时候，我们的敌人或许会表现得极为友善，尤其在我们完全占据上风的时候，他们别无选择，为了等待时机而暂时采取厚黑招数，然后像勾践一样对我们摇头摆尾。这时，最佳的解决方案就是：不要手下留情，落井要下石，彻底歼灭你的敌人，就像他们对付你的方式一样。

有这样一则寓言：一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊，牧羊人的猎犬追了过来，这只猎犬非常高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上流着眼泪哀求，发誓再也不会来打这些羊的主意。猎狗听了它的这些话，看到它的眼泪，非常感动，一时心软，便放了这匹狼，想不到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住了猎犬的脖子，幸亏主人及时赶来，才救了猎犬一命。

猎犬因为对敌人慈悲而差点丢了性命，假如一个人在社会中也时刻有这种慈悲之心，也很容易让自己的敌人乘虚而入，从而给自己带来危险。

比如说，有一些人喜欢借钱不还，对待这样的人，如果讲恩赐，讲仁慈，面对他的哀求而心软，很可能的结果就是一毛钱也收不回来。如果一个为非作歹的人，我们还幻想用仁慈感化他，无论他做什么事情都宽恕他，只会让他重新有机会犯下新的恶行，对别人造成伤害。

奄奄一息的毒蛇缓过来，会马上以双倍的毒液咬你一口；留在身边的敌人就像半死的毒蛇，心慈手软会令它们恢复元气，时间越久，就会使攻击越猛烈！敌人每时每刻都在期盼着我们厄运临头，他们最大的目标莫过于打倒我们。

在分析项羽这位力能拔山的盖世英雄为什么失败时，厚黑教主李宗吾说："韩信所说'妇人之仁，匹夫之勇'两句话包括尽了。'妇人之仁'，是心有所不忍，其病根在心子不黑；'匹夫之勇'，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽和刘邦同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，'太祖高皇帝'的招牌，立刻可以挂出。他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江，卷土重来，尚不知'鹿死谁手'。他偏偏说：'籍与江东子弟八千人渡江而西，今无一人还。纵江东父兄怜而王我，我何面目见之？纵彼不言，籍独不愧于心乎？'这些话，真是大错特错。他一则曰'无面目见人'，再则曰'有愧于心'，究竟敌人的'脸'是如何做起的，敌人的'心'是如何生起的，也不略加考

察，反说：‘此天亡我，非战之罪。’恐怕上天不能任咎。”

有些人是永远无法拉拢的，仁慈或者试图化敌为友的行动都将使我们付出更大的代价。等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。有这样一个敌人在你身边，永远不会安全。当然，这并不是叫你去杀人，而是以厚制厚，以黑制黑，狠狠削弱他的实力，直到他不可能东山再起，将他永远逐出和我们竞争的领域。只有这样，被我们打败的对手才永远没有恢复的希望，也不能给他们机会巴结我们。

厚黑智慧

唯一能够从敌人身上得到和平与安全的途径，就是没有敌人，就是完全消灭与我们作对的所有人，把自己的心练黑，将“妇人心”换成一颗凶巴巴的“黑心”。

黑，仁者行凶狠之道

老子在《道德经》中说：“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑……古之所谓曲则全者，岂虚言哉？诚全而归之。”大意是说，受得住委屈，方能保全自己；经得起冤屈，事理才能得到伸直。低洼反能盈满，凋敝反得新生，少取反而多得，贪多反而痴迷。

宋代苏洵则进一步强调说：“一忍可以制百辱，一静可以制百动。”纵观古今，不难发现，在为人处世中，那些能够在危难中保全自己的高人，都是厚黑之士，也全都懂得这个道理。以退为进，以忍为攻，就是仁者的行狠之道。

俗话说：“兔子急了也会咬人。”兔子咬人的机会不是很多，它虽然擅长奔跑，但是却没有锋利的牙齿，更没有凶狠的个性。因此，兔子咬人，必须经过一个准备阶段，要让人觉得它懦弱可欺，柔顺可爱，然后在很突然的时候，发动攻击，即使是素来软弱的人，也有一击制敌于死命的机会。

正人君子固然是社会中最受欢迎的人士，但当对手是厚黑高手时，即使正人君子也只好以厚对厚，以黑制黑。换句话说，就是对方厚，你要比他还要厚；对方黑，你要比他更黑！战国时有一位以厚对厚、以黑制黑的杰出军事家，他一生坎坷，甚至连真实姓名都没留下，只因其曾遭陷害受过膑刑（砍掉两块膝盖骨的刑罚），故史书上称他为孙膑。

据说孙膑是大军事家孙武的后代。孙膑少年时便下定决心学习兵法，准备做出一番大事业。他出外游学，到深山里拜精通兵法之术的隐士鬼谷

子先生为师，勤奋学习兵法阵势。

鬼谷子有两个最得意的学生，一个是孙膑，一个叫庞涓。他把《孙子兵法》传授给孙膑，而没有传给庞涓。不到三天，孙膑便能背诵如流，并且根据自己的理解阐述了许多精辟独到的见解。

庞涓是魏国人，此人可以说是厚黑大家，李宗吾在《厚黑学》中说曹操心黑，实际上庞涓之心黑一点也不亚于曹操。他对孙膑的才能十分嫉妒，更想得到《孙子兵法》这部军事奇学，但表面上却装作和孙膑很要好，并且相约以后一旦得志，彼此互不相忘。

后来，庞涓先行下山。来到魏国不久，便得到魏王的重用，被拜为元帅。庞涓带领魏国军队先后打败卫国、宋国等小国，并且打败了强大的齐国，名声大震。魏王非常高兴，请庞涓同食可口的羔羊，说："寡人得庞元帅，犹如周文王得姜太公。"

志得意满的庞涓心里暗想："天下只有孙膑是我的敌手，有孙膑在，自己怎么能够无敌于天下呢？"于是，为了让忠厚的孙膑为己所用，庞涓特意派人带着黄金和亲笔信邀孙膑下山共同辅佐魏王。

孙膑到来之后，他先是虚情假意地热烈欢迎，可当魏王要重用孙膑时，庞涓却暗中耍手腕让魏王封孙膑为没有实权的客卿。即使这样，善良忠厚的孙膑也对不忘旧日同窗之情的庞涓感激万分。

半年之后，庞涓进一步玩弄阴谋手段，捏造罪名，诬陷孙膑私通齐国，对他施以膑刑，脸上也刺上字，目的在于找机会骗取孙膑手中的兵法。对庞涓所做的一切，孙膑起初毫不知情，后来当他知道实情后，就下定决心要报仇雪恨。

但是，如何摆脱智谋奇高、脸厚心黑的庞涓，实在让孙膑犯难。经过慎重考虑，孙膑决定以厚对厚，以黑制黑。当天晚上，孙膑就装成得了疯魔病的样子，一会儿号啕大哭，一会儿嬉皮笑脸，作出各种傻相，或唾沫横流，或颠三倒四，又把抄写的《孙子兵法》竹简翻出来烧掉。

然而，庞涓毕竟非等闲之辈，要想骗过谈何容易！刚开始，庞涓无论如何也不相信孙膑是真疯，为了试验孙膑，他让人把孙膑拖进猪圈。孙膑躺在猪圈的烂泥中，弄得满身污秽不堪。看着孙膑在猪圈里爬行，毫不在意的样子，庞涓又让士兵送上酒食给孙膑吃，并欺骗说："吃吧，相国不知道。"孙膑怒目而视，骂不绝口，说："你们想毒死我吗？"随手把酒食倒在地上。庞涓又让士兵给孙膑送去干粪便和泥块，孙膑反倒当成好东西吃得津津有味。

即使这样，厚黑高手庞涓仍不相信孙膑真疯，故意放孙膑出去，然后

暗中派人监视。满脸污垢，一身脏兮兮、臭烘烘的孙膑在大街上伸手向路人乞讨，与疯子毫无二致。庞涓盯了好几天，没有发现丝毫可疑之处，便相信孙膑是真疯了，疑心稍有解除。

就这样，孙膑终于以超常的手段，骗过了厚黑高手庞涓。庞涓的心一松懈，稍微不够黑，就给自己留下了后来的杀身大祸。假如当时庞涓管他孙膑真疯还是假疯，将其宰掉了事，哪里还会有后来的麻烦？可见，庞涓的“心子之黑”还不到家。

不久，齐国使者来到魏国，暗中探访孙膑把他藏入车中带回齐国。在一次王公贵族的赛马活动中，大将田忌将足智多谋的孙膑推荐给齐威王。在齐威王面前，孙膑畅谈兵法，尽显平生所学，受到齐威王的赏识，被任命为齐国军师。从此，孙膑开始在战国风云齐聚的军事舞台上大显身手。

此时的孙膑，在等待着机会，准备以黑制黑，将庞涓这个黑心小人置于死地。公元前354年，魏国派庞涓率大军围攻赵国都城邯郸，企图一举消灭赵国。孙膑与田忌商量，提出“围魏救赵”的作战方针。不但解了邯郸危急，并且在次年的桂陵之战中以逸待劳，大破魏军。此战，魏军几乎全军覆灭，庞涓仅率少数兵士仓皇逃脱。

桂陵之战后十三年，魏王又派庞涓率兵攻韩。齐王答应救援，派田忌为大将，孙膑为军师，攻魏救韩。孙膑冷静分析了敌我双方的具体情况，根据魏军悍勇轻敌和急于求成的心理，提出退兵减灶的作战方针，忍一忍魏军狂妄之气，诱敌深入。

齐军故意做出怯战的样子，减少锅灶表示齐军已大多逃亡，以此来麻痹敌人。魏军果然中计，穷追猛赶，齐军却一味退却，最后在山高路窄、树多林密的马陵道设下埋伏。同时，孙膑还命人把路旁一棵大树的树皮刮去并写上“庞涓死于此树之下”八个大字，并吩咐士兵说：“夜里发现红光，就一齐放箭！”

天黑之后，庞涓率兵马不停蹄地追到马陵道。但见路上横七竖八地扔着许多木头，便命士兵下马下车，准备开路追击，却忽然看见路旁树上隐约有几个大字。庞涓疑心特重，便命人点火观察。齐军见火光后，一齐放箭，庞涓连叫不好，但为时已晚。齐军乱箭齐发，魏军顿时大乱，四面被围，箭如雨下，既无法抵抗，又无路可逃。

庞涓自己也身负重伤，眼见败局已定，绝无挽回的余地，只好垂头丧气地拔剑自刎，齐军大获全胜。这就是历史上著名的马陵之战，而孙膑则从此名扬天下。

孙膑的确是位杰出的军事家，同时也是一名深知秘诀的厚黑顶尖高

手。面对“朋友”的诬陷伤害，他以厚对厚，以黑制黑，摆脱困境，置对手于死地。

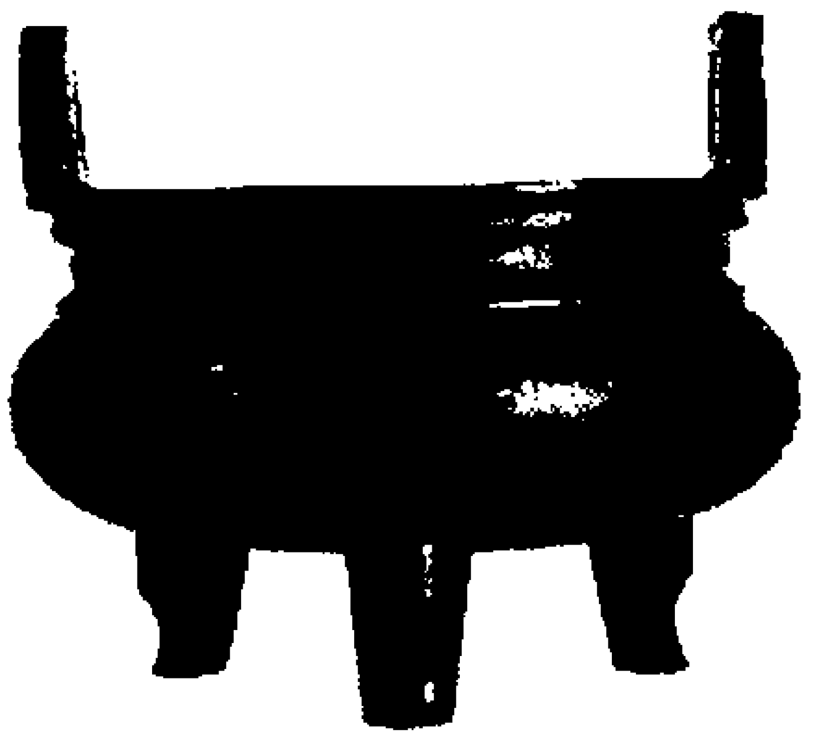
满脸横肉的强盗让人一看起来就有提防之心，而温柔和顺的谦谦君子，表面上看起来并不能引起别人充分的警觉，这样的人一旦发狠，就能将厚黑学的精髓表现得淋漓尽致。

厚黑智慧

仁慈是永远不能战胜对手的，残忍才能将对手打倒。正因如此，仁慈的人如果心黑起来，比凶戾的人还要可怕。

第二部分

厚黑学的三层境界



第一章 厚黑的第一层境界

通往厚黑的第一步

学者王国维在《人间词话》中认为，做学问有三种境界：刚开始研究学问的时候，是“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”。意思是说，做学问者刚刚入门，路还长得很，看也看不到边际。再往后研究一些，就到了“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”的境界，为了追求学问，废寝忘食，最后心神憔悴。最后一层境界，是“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”，是说研究学问到深处，自己最初追求的目标，早就已经被超越了，回头一看，才知道那只是一个前进道路中的里程碑罢了。

同样道理，研究厚黑学，也有这样三层境界。

第一层境界是，最初的时候，人的脸皮薄如纸，后经磨炼，渐渐变得厚如牛皮，最后再变得厚如城墙；人的心肝原是红的，历经沧桑，渐渐变成白色，继而又变灰、变黑，乃至黑如煤炭。我们不妨来看一个例子。

韩信在历史上算得上是一个很有能力的人，可是他年轻时，一文不名，整天就知道在城里游荡。有一天，一个地痞遇到韩信，想当众让他出丑，就对韩信说：“听说你很有胆量，我不服气。今天，你要么从我的裤裆下钻过去，要么就一刀杀了我。”韩信想了想，二话没说，弯下身子，就从地痞的裤裆下钻了过去。

在古代，这算是奇耻大辱，可韩信能忍辱至此，脸皮不可谓不厚。他的道理很简单，自己将来还有很多大事要做，如果轻易地将这个地痞杀了，在秦末严苛的法律之下，相当于用自己的命换了那个地痞的命，这个买卖相当不划算，所以他宁可忍辱负重。

到了后来，韩信果真有所成就。在楚汉相争的时候，天下形势三足鼎立，刘邦与项羽是两个最大的势力，但中间还夹着一个韩信。韩信帮楚则楚赢，帮汉则汉赢。他的谋士蒯通劝他自立为王，争取进一步夺取天下。

可这时候，韩信却脸不够厚、心不够黑，没有听从他的建议，而是上书刘邦，请刘邦封他为“齐王”。

若干年后，刘邦一统天下，建立汉朝。天下初定的时候，跟着刘邦打江山的很多将领，都觉得刘邦的待遇不好，纷纷造反。韩信也认为刘邦没有给他应得的待遇，后悔当时没有自立为王，与刘邦争夺天下，但是这个时候，他再想造反，已经错过最佳时机了。结果，韩信造反不成，被萧何设计杀死了。

其实，人一生的机会没有几个，当有改变人生的机会时，就应该毫不犹豫地抓住才是。韩信是有大谋略的人，他能忍受一个地痞的侮辱，然而在关键的时刻，却不能作出对自己有利的选择，理由竟然是“沛公必不负我”，由此也注定了他将来的下场。所以说，韩信只不过到了厚黑的第一层境界而已。

厚黑智慧

研究厚黑有三层境界，第一层境界中人的脸皮薄如纸，渐渐厚如牛皮，最后厚如城墙；人的心肝原是红的，渐渐变白，继而变灰，最终黑如煤炭。

我的人生，我做主

中国人最讲究“脸面”，似乎干什么事都特别在意面子，有时面子要比实惠或者性命都更加重要。相比较而言，西方人就要好很多，他们注重实际的结果，注重最后得到的成绩。中国人虽然也有“十鸟在林，不如一鸟在手”的说法，不过实行起来，还要看过程是否光彩、体面。西楚霸王项羽用外国的标准评价绝对是个失败的军事家，但中国人看来，他战争的过程十分好看，所以赢得了比刘邦更多的赞赏。

其实，人生的色彩，恰恰是由自己决定的。别人的评价只不过是对你人生画卷的好坏作出赞赏或者是贬低而已，这并不影响你的一生到底要画些什么内容。

如果一个人，天生就想做强盗，即使全世界的人都在骂他，他仍然还是个强盗，这并没有什么道理可讲，强盗的工作对他来说，要比其他的都舒适，因此他自己也觉得活得很潇洒。但是这个人如果不是厚黑中人，麻烦可就大了，他要考虑别人的指责，要顾及别人的评价，这样一来，即使他仍然做强盗，也一定是一个不快乐的强盗。他的一生失去了自我，也就失去了作画的权利，成了别人手中的一支笔，画着属于别人的画。

这种对面子的观念，其实就是指其他人怎么看待你，说穿了，在意面子的人，并不是为自己活着的，而是为了别人的评价而奋斗。但是，要想入厚黑之门，第一步就是要扔掉面子，否则就根本无法了解厚黑学。比如说，中国自古就有“忠臣不事二主，好女不嫁二夫”。这就是一句典型的好面子的说法，似乎只有这样做才算是忠臣烈女，即使陪着昏庸无能的皇帝送死也能流芳千古。然而，厚黑学却认为：与其陪着不可救药之人白白送死，倒不如另投明主，毕竟“好死不如赖活着”。

李宗吾说：“依宋儒之意，孩提爱亲，是性命之正，少壮好色，是形气之私。此等说法，真是穿凿附会。其实孩提爱亲，非爱亲也，爱其饮我食我也。孩子生下地，即交乳母抚养，则只爱乳母不爱生母，是其明证。爱乳母，与慕少艾，慕妻子，其心理原是一贯的，无非是为我而已。为我是人类天然现象，不能说他是善，也不能说他是恶，故性无善无不善之说，最为合理。孩提爱亲者，食也，少壮慕少艾慕妻子者，色也。食、色为人类生存所必需，求生存者，人类之天性也。故告子又曰：‘生之谓性’。”

“求生存者人之天性也”，人不为己，天诛地灭。为己，就是自私，从生活到学习，从孩提到成人，这种自私的天性是绝对不可能改变的。既然自私是人的天性，那又为什么不能理直气壮地表现出来？为什么不可以堂而皇之地作出来呢？这就是好面子的心理在作怪，正因如此，有些人虽然以厚黑学为行事处世的准则，但是却满嘴仁义道德，披着道貌岸然的外衣，做着卑鄙龌龊的行径。

尽管不肯承认，厚黑学还是在冥冥之中左右着我们的行为。当你与他人同时落水了，你的首要之务，你的本能反应，除了先救出自己，还有什么？这是人的本性使然。所以，行厚黑的人绝对要先从自己考虑，绝对不会扭曲自己的本性。

西方有些研究者认为，皮肤厚、对别人的责难和非议无动于衷者为最佳之人。这种思想近乎厚黑学这一观念：一种保护自己的自尊心免受别人恶言恶语伤害的盾牌。

所以说，如果一个人不理睬他人的风言冷语，善于运用厚黑学来保护自己，那么就完全可以塑造出正面的自我形象。所有脸皮薄、心肠软的人，在试图实现任何理想的过程中，总是对这个过程中第三方的评价心存疑虑，因此做事难免缚手缚脚，顾三顾四。这样行动起来，本来可以直接达到目标的路径，也许会因为他人的评说而放弃，因此就平添了很多顾忌与麻烦，反而不易实现自己的理想。精通厚黑学的人就不是这样。他们能

够把别人的评价放在一边，拒绝接受任何人试图强加于他头上的道德限制。更重要的是，他们不会因为其他的扰乱因素而改变自己的行动计划，也从不怀疑自己的能力和价值。在这些人的眼里，只有自己才是尽善尽美的人，所以他们往往更容易步入成功人士的行列。历史上赫赫有名的一代女皇武则天就是最好的例证。

公元636年，即唐太宗贞观十年，太宗的皇后长孙氏病逝，第二年，太宗听说武则天美貌出众，操行方正，于是将她召进宫中做了才人，这是级别很低的嫔妃，这时的武则天只有十四岁。

通常，女孩子一旦入宫，就相当于和家人永不见面了，这是一件很值得悲伤的事，但是年纪不大的武则天却把这看成是一个出人头地的大好机会。因此，她很高兴地入宫为妃。武则天为人聪慧，爱读史书，精通政事人情，性格刚毅果断，具备了一切厚黑高手的素质。进宫以后，太宗赐给她“武媚”的称号，因此人们都叫她“媚娘”。

但是后宫三千佳丽，尽管太宗知道武则天是个了不起的人物，还是不能完全俘虏皇帝的心。武则天进宫十二年里，也没有为太宗生育一男半女，才人的称号自然也没有改变、提升。太宗病重时，担心西汉吕雉专权的局面再又出现，便决定把武则天赐死。

一天，太子李治和武则天一起在床前服侍太宗，太宗对武则天说：“我自从得了病以来，医药无效，反而越来越重。你多年服侍我，我不忍心把你扔下，我死之后，你打算怎么办呢?”武则天是厚黑高手，一听这里面话里有话，当时吓出了一身冷汗，但她很快就镇静了下来，对太宗说：“我本来是应该以死来报答皇上的，但您的身体未必不能好，所以我也不能马上就死，我情愿吃斋念佛为皇上祈祷来报答。”

武则天的回答很机智，她选的是一条最好的路，也是唯一一条能活命的路。太宗想了想就答应了她。然而事情总是有所转变的，在太宗在世的时候，武则天便和李治产生了感情，贞观二十二年之时，也就是公元649年，唐太宗去世了。按照惯例，没有生育过的嫔妃要出家做尼姑，生育过的则要打入冷宫，为死去的皇帝守寡，她们都是皇帝的“东西”，就是皇帝死了，其他任何人也不能动。

武则天虽然到感业寺出家了，却没有安心念佛，而是处心积虑地想东山再起。到了第二年，太宗的忌日，高宗李治到感业寺里来进香，武则天紧紧把握住了这次机会。她使高宗又回忆起了先前的恋情，武则天的美貌加上旧情，促使高宗不再顾忌佛教教规和礼教的约束，将武则天带回了皇宫。

再次进入皇宫时，武则天已经是二十八岁的人了，一般来讲，这个年龄的女子基本上是徐娘半老，毕竟不比十几岁娇艳的女子了。但武则天的厚黑心计不是一般人所能比的，再者，她的美貌也许的确非常出众，另外还有高宗对她的感情做基础，久别重逢，更加能抓住高宗的心。

当时，高宗的王皇后为了和萧淑妃争宠，也鼓动高宗接武则天进宫，以便分萧淑妃的权。入宫后，武则天很感激王皇后的照顾，于是对王皇后非常尊敬，侍奉得也很周到，这使高宗也很高兴。皇帝和皇后都高兴了，武则天的嫔妃地位也就很快升到了昭仪，这可是正二品的级别。

自武则天进宫之后，基本上高宗只宠爱她一人。先后生了四男二女，高宗总共才有十二个子女，后边的六个都是武则天生的，由此可见，武则天的受宠程度是其他嫔妃无法相比的，就连主张让她进宫的王皇后恐怕也没有料到，结果让自己也吃了大亏。

武则天是厚黑高手，注定了她不甘居人之下，她的最终目标是皇后。等她的地位稳固之后，便开始有心计地活动了。她在后宫里想方设法笼络太监、宫女，给予一些小恩小惠，让她们注意监视皇后和萧淑妃的行动。

首先，武则天联合王皇后打击萧淑妃，等高宗把萧淑妃废为庶人之后，武则天便又将矛头对准了皇后。武则天生下的第二胎是个非常可爱的女孩儿，王皇后也非常喜欢，经常去看望，等高宗快来的时候就又知趣地先走了。武则天为了争夺皇后之位，利用这种机会对亲生女儿下了毒手。

有一次，武则天刚送走皇后，就将女儿掐死，然后盖好被子，伪装好。高宗来了，假装笑脸相迎。等再看到女儿时，武则天失声痛哭，谁也不会怀疑是武则天一手策划的阴谋。当高宗听说在女儿死前王皇后来过时，不由大怒，而且王皇后也一直没有生育，因此高宗便下决心要废掉王皇后。至此，武则天废掉皇后的计划也就实现了。

从武则天入宫，直到她后来当上皇后，可以说一直就没有什么特别好的运气。她之所以获得成功，主要是自己周密策划的结果。在这里面，厚黑学的功夫起了至关重要的作用。为了打击对手王皇后，她甚至不惜将自己的亲生女儿害死嫁祸于人，脸皮之厚，心肠之黑，实在是无与伦比。此外，为了实现她的目的，她几乎用出了自己的全部阴招，毫无顾忌，只要能得到结果，任何不光彩的过程她都不会在乎。

每个人都有决定自己命运色彩的权利，武则天能将自己从贫民变成中国历史上唯一的女皇，就是自己改变自己命运的典型。所有生活的权利都掌握在自己手中，但恰恰有一些人由于其他的什么原因，放弃了这些自主的权利。

因此，进入厚黑殿堂的第一步，就是要以自己为中心，一切需求从自己出发。只有这样，别人的评价才不能干扰你的行动，拿起人生的画笔，你才能逐渐厚黑起来，才能自己做自己的主人。

厚黑智慧

要入厚黑之门，第一步就是要扔掉面子，把别人的评价放在一边，绝不怀疑自己的能力和价值，这样才不会因为其他的扰乱因素而改变自己的行动计划，从而步入成功人士的行列。

万丈高楼，平地而起

任何学问，都要由简到繁地研究下去，才能有所成就。比如我们学数学，总要从简单的加减法开始学起，学会了，才能学乘除法，然后再学综合运算。如果一上小学就教你微积分，就算是天才也学不会。这就好像盖房子，总要先打地基，然后在这个基础上建筑房屋。盖越高的房子，地基打得也就越深。有时候，打地基的过程，甚至要长过整个地上建筑的时间。没有漂浮在空中的楼阁，也没有不掌握基础知识就能成为大师的伟人。

研究厚黑学更是这样。基础对立志于厚黑学的人来说尤为重要。厚黑学不同于其他的学问，学习数学，如果基础知识不牢固，顶多学不会高级知识而已，原来的简陋基础还在。厚黑学就不一样了，它是教我们做人做事的学问，不是一个系统的工程，因此，如果基础不牢靠，就比自然科学危险多了。在没有理解和掌握厚黑学最简单的道理之前，贸然应用到实际中去，就有可能产生南辕北辙的现象，不但没有应用厚黑学达到自己想要的目标，反而将自己原来积累的经验全都打翻了，甚至还不如一点都不懂厚黑学的人厉害。所以李宗吾说：**“厚黑学这门学问，等于学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。若仅学得一两手，甚或拳师的门也未拜过，一两手都未学，远远望见有人在习拳术，自己就出手伸脚打人，焉得不为人痛打?”**

挖井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究也只是一口废井。行使厚黑，在未能纯熟之前，不管你行使了多久，终究很难达到自己的目的。虽然说学习犹如逆水行舟，不进则退，然而凡事学艺不精大不了也只是学艺不精而已，唯独厚黑学不同，它犹如走钢丝之人，稍有不慎，就有可能摔得粉身碎骨。如若不信，不妨来看看历史上这些被摔之人。

石达开是太平天国首批“封王”中最年轻的军事将领，太平天国建都

南京后，他同杨秀清、韦昌辉等同为洪秀全的重要辅臣。在天京（即南京）事变中，他又支持洪秀全平定叛乱，成为洪秀全的首辅大臣。

之后，洪秀全大肆建造华丽宫殿，隐居深宫夜夜笙歌，将朝政全权委托给无能的洪氏兄弟，以牵制石达开，从此两人矛盾日益激化。从当时的情形看，解决矛盾的最好办法是"诛洪自代"，形势的发展需要石达开那样的新领袖，因为此时曾国藩率领的湘军正以雷霆万钧之势攻打太平军，如果不这样做，太平天国迟早都会断送在洪氏兄弟手里。

但石达开尽管在战场上战无不胜，可是，他厚黑学却并不到位，不能从大局出发，反为自己的迂腐所羁绊，害怕落个"弑君"的骂名，这就决定了他不可能帮助太平天国运动扭转不利的形势，不能带领太平军打败曾国藩的湘军推翻清王朝。

公元1857年6月2日，石达开选择率部出走，认为这样既可继续打着太平天国的旗号从事推翻清朝的活动，又可以避开和洪秀全的矛盾。石达开率大军到安庆后，如果按照他原来"分而不裂"的初衷，本可以安庆作为根据地，向周围扩充，在鄂、皖、赣打出一片天地来。安庆离南京不远，还可以互为声援，减轻清军对天京的压力，又不失去石达开原在天京军民心目中的地位。这是石达开完全可以做得到的。

但是，石达开却没有这样去做，他对天王定都天京之后的腐败享乐一直心有不满，总是希望他能像以前那样在战场上亲冒矢石，在生活上能像以前那样吃苦耐劳。像这样对人近乎完美的要求可能吗？这就让他决定和洪秀全分道扬镳，彻底决裂，此时，石达开才开始了一点厚黑的行动。但是如果想要厚黑，就要厚黑到底，杀了洪秀全自立为王，天下形势对他来说就一片大好，可是他厚黑的基础不扎实，没有作出这个真正有利的决策，而是舍近而求远，去四川自立门户。

石达开虽然拥有20万大军，英勇转战江西、浙江、福建等12个省，震撼半个中国，历时7年，表现了高度的坚忍性，但最后还是免不了一败涂地。

在李宗吾看来，石达开这种做法不足以为厚黑教徒所效法。这就是厚黑学没有打牢基础，就贸然运用厚黑的结果。初入厚黑之门，一定要从最基础的厚黑方法学起，不可求快，将楼阁建立在空中最后的结果，不但没有成为厚黑中人，反而将自己变成人人喊打的过街老鼠。

厚黑智慧

没有漂浮在空中的楼阁，也没有不掌握基础知识就能成为大师的伟人。研究厚黑学更是如此。厚黑基础没有打牢，就贸然应用，无异于自掘

坟墓、自毁前程。

把脸磨厚，将心炼黑

李宗吾在《厚黑丛话》中说："古今够得上称孔子之徒者，孟子一人而已，孔子曰：'我战则克'，孟子则曰：'善战者服上刑。'依孟子的说法，孔子是该处以极刑的。孟子曰：'仲尼之徒，无道桓公之事者。'又把管仲说得极不堪，曰：'功烈如彼其卑也。'而《论语》上明载，孔子曰：'齐桓公正而不谲。'又曰：'桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。如其仁。'又曰：'管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受出赐。微管仲，吾其被发左衽矣。'孟子的话，岂不显与孔子冲突吗？孔子修《春秋》，以尊周为主，称周王曰'天王'。孟子游说诸侯，一则曰：'地方百里而可以王。'再则曰：'大国五年，小国七年，必为政于天下。'未知置周王于何地，岂非孔教叛徒？而其自称，则曰：'乃所愿则学孔子也。'孟子对于孔子，是脱了奴性的，故可称之曰孔子之徒。汉宋诸儒，皆孔子之奴也。"

按照李宗吾的观点，只有孟子才能称得上孔子的徒弟，他的观点总是与老师相反，其中一部分的语言，已经厚黑得将老师的理念推翻掉了，然后却再信誓旦旦地说他最大的希望就是学习孔子的思想。这才是真正厚黑高手的风范：厚得无形，黑得有理。历史上的孟尝君同样是一个如此之人。

战国"四公子"之一的齐国孟尝君田文，门下的一个门客与他的爱姬私通。有人知道后，劝孟尝君杀了此人。孟尝君听后笑着说："爱美之心人皆有之，异性相见，互相悦其貌，这是人之常情呀！此事以后不要再提了。"孟尝君不但没有责备惩罚那位好色的门客，反而将这名姬妾赐予门客为妻。

人是有感情的动物，孟尝君知道"士为知己者死"的道理，他算准这个人在关键的时刻会报答他。这就是"厚而无形，黑而无色"的功夫。

一年后，孟尝君对那个门客说："你与我相交已非一日，但没有能封到大官，而给你小官你又不要。我与卫国国君的关系甚好，现在，我给你足够的车、马、布帛、珍玩，希望你从此以后，能跟随卫国国君认真办事。"

那个门客到了卫国，卫国国君对他十分器重。没过多久，齐国和卫国的关系开始恶化，卫国国君想联合天下诸侯军队共同攻打齐国。那个门客

听到这一消息后，忙对卫国国君说："孟尝君宽仁大德，不计臣过。我也曾听说过齐卫两国先君曾经歃血为盟，相约齐卫后世永无攻伐。现在，国君要联合天下之兵以攻齐，是有悖先王之约而欺孟尝君啊！希望国君您能放弃攻打齐国的主张。如果国君不听我的劝告，认为我是一个不仁不义之人，那我立时撞死在国君面前。"一句话刚说完，那个门客就准备自戕。卫国国君看见这个人如此忠义，就听从了他的劝告，齐国避免了一场灾难。

孟尝君的这些做法，都是厚黑学中最高级的技巧，已经返璞归真、炉火纯青了。不过，在应用这些技巧之前，必须先打好厚黑学的基础，先从将脸磨厚，将心炼黑开始。如果脸不够厚，看见别人当面调戏自己的妻子，恐怕所有的厚黑原则都抛到脑外了，还能谈什么忍让图后报？假如孟尝君没有厚黑学最基础的积淀，只是一味地卖好恩赐，任他有多少家产，也早被施舍一空了。正是他看到了那位门客与众不同的地方，才能作出这样的决定。大家千万要记住：没有利润的买卖，绝对不是厚黑学者的追求目标。

厚黑智慧

一些初涉厚黑学的人，往往认为厚黑就是使坏，越坏就越厚黑。其实不然，"厚"真正的含义是忍耐着等待时机，"黑"是机会出现之后怎么抓住、把握它。这才是厚黑学的要义所在。

信念坚定，厚黑乃成

厚黑大师李宗吾告诫人们：厚黑学的道理，说起来很容易，谁都可以了解；厚黑学的做法，做起来很简单，也是谁都可以实行的。然而，厚黑学的精深奥妙之处，却不是随随便便就能了解和实行的。也就是说，在待人处事中，欲行厚黑之道的人，绝不可将其视作儿戏，须知人上有人，天外有天。因此，学习厚黑学的人，一定要从最开始接触厚黑学的时候，就给自己一个坚定的信念，将一切为人处世的原则用厚黑的理论加以印证，对的就坚持，错的就改正，这样才能有所进步，从而步入厚黑的殿堂。

另外，做厚黑中人，就要像教徒一样，一切用厚黑的原理解释，不可夹杂其他的原则，否则厚黑起来，就背离了正常的轨道，害人害己。厚黑学是包罗万象的学问，这个学问，足以处理我们一生中遇到的所有麻烦，也足以帮助我们走向自己心中的理想，实现我们不同的梦想。所以说，我们只要研究明白这门学问就足够了。

反过来，如果初学厚黑的时候，碰到了一些疑惑，自己还没有想清楚就贸然认为厚黑学不起作用了，放弃了去学别的，半途而废，终归要一无所得。这就像一个信奉佛教的教徒，讲经时遇到疑惑，不在释家找原因，却求助于耶稣。耶稣有其独到的世界观，当然不能解决佛经中的问题，于是这个人既没有成为基督教徒，也没有成为佛门弟子，自然就是一个大失败者。同样的道理，在实行厚黑学的过程中，也要坚定厚黑的信念，不可仁慈用事，否则厚黑起来就失去了准则，变得不够厚也不够黑，最终误了自己的事业。

20 世纪二三十年代，在旧天津的商埠上，有两家老字号的药店。它们同处一条街上，一个名字叫济世堂，另一个名字叫万寿堂。本来它们相互之间井水不犯河水，各做各的买卖，相安无事。谁知到了 30 年代初，刘可发继承父业，做了万寿堂的老板，他的经商思路和其父大相径庭，他看不惯先父那种保守的经商之道，于是从价格、品种等方面对济世堂药店展开了全面的攻势，势在一举击垮济世堂，使万寿堂成为独一无二的垄断药店。

生意世家出身的刘老板毕竟身手不俗，凭着自己年轻、敢想敢干，经营上有世家的功底，出手几招，就把济世堂搞得非常被动。在万寿堂组织的强大攻势下，济世堂经营每况愈下，虽然很快就反应了过来，采取了一些补救措施，但已无法挽回败局，终于宣告停业。

刘老板大获全胜，不肯安分随时，是厚黑中人。厚黑学告诉我们，不能与竞争对手共享天下，在时机成熟的时候，一定要先发制人。但是厚黑学也告诉我们，如果发动战争，就要战斗到底，不要放过自己的竞争对手，否则最后吃亏的就是自己。刘老板信念不够坚定，没有按照这条厚黑原理做事，最后将到手的胜利又拱手让了出去。

刘老板得胜后，趾高气扬，打算大干一场，称雄天津卫。不过，他哪里知道，济世堂并未被彻底击败，还没有到非关门不可的地步，凭实力，济世堂也完全可以再与万寿堂较量一番。但济世堂的老板却没有那样做。他不愿直面万寿堂锋芒逼人的挑战，也不愿最终弄个两败俱伤。他避开万寿堂的正面进攻，自己采取以退为进的策略迎接挑战。

既然不能与万寿堂同街经营，走远一点总可以吧？不久，济世堂在远离万寿堂的一条街上重新开张了，但铺面已比原来的门面逊色多了，昔日大药店的气派已荡然无存。消息传到万寿堂刘老板的耳朵里，他不禁喜形于色："济世堂，你已经被我击垮了，再也别想回到这条街上来与我抗衡、争地盘、抢顾客了。"

得意之余的刘老板，心还不够黑，没有进一步施展厚黑杀招，而是放了济世堂一马。过了一些日子，济世堂的又一家分号开业了，仍然是小铺面，也仍然躲着万寿堂。有人把这个消息告诉刘老板："老板，济世堂又开了一家分号，我看买卖不错，没准是想东山再起，我们不能不防啊！"

但此时的刘老板仍然作出不以为然的样子："怕什么，那种小药店成不了气候，药店靠的是信誉，大药店才能让顾客放心大胆地买药，我看他们是在一个地方混不下去了，不得已而为之，不用怕。"

往后的很长一段时间内，济世堂频频开了几家类似的小药店，而万寿堂的生意也差不多，两者相安无事，以前抢夺"地盘"的恩怨，似乎已经过去。不曾想，三年之后，济世堂突然一招"回马枪"，将平静的水面搅浑了。

济世堂突然出人意料地宣布，自己将在老店旧址重新开业。此前，他们已暗暗从买主手中买回了店址的产权。经过一番维修、装饰，济世堂在鞭炮声中重新杀回了万寿堂的身边。万寿堂的刘老板看见这个景象，惊骇不已，他没想到被自己已经打趴下的济世堂还会卷土重来。

刘老板想重新组织力量，再像三年前那样发动一次商战，趁济世堂立足未稳，把它再一次赶出去。可他很快便发现，这已是不可能了。到这时他才真正了解到济世堂在三年中，已经开发了一批分号，形成了一个完整的体系，而在其内部采取统一的经营方针，集中进货，分散经营销售，自然销量大得多。

同时，令刘老板吃惊的是，在自己的周围，早已布满了济世堂的分号，万寿堂已在济世堂的层层包围之中。

自从济世堂总店恢复之后，买卖热闹非凡，十分红火，顾客络绎不绝，接踵而至，再加上分号的销售，每年赢利不少。而万寿堂的生意较以前清淡了许多，倒有"门前冷落鞍马稀"之感。

万寿堂药店的刘老板就是一个厚黑信念不够坚定的失败典型，在对手被打倒之后心慈手软，没有紧紧地跟踪追击，痛下杀手，而且对于得到的一些消息，自己也没能正确分析出济世堂新的经营方针，而最终导致自己失利。

正确的厚黑之道告诉我们：兵家们运用"穷寇勿迫"的策略，有时意在假释敌人一条生路，使对手不再抱定决一死战的决心，而使其抱侥幸的心理逃跑，期望不战而求胜。当与对手的利益短兵相接时，必须千方百计地用厚黑术迫使对手永远放弃竞争。但是，对于已经被"赶走"的竞争对手，并不是放任不管，而应该紧紧地尾随其后。不过分紧逼的目的是为了

"累其气力，消其斗志"，进而减退其势，达到最后消灭的目的。如果对已经被"赶走"的竞争对手过于放松，就等于放虎归山，后果将不堪设想，往往其缓过气之后，会反咬一口，而这很可能就是致命伤。

在我们的人生中，要懂得凡事只要坚持，就一定会有成功的那一天！虽然曾经或是现在成绩还不是很突出，但一个人想要一步登天是不可能的。干什么都要慢慢来，不可能一口就吃成个胖子，操之过急，只会自毁前程。学习厚黑学也正要经历这样的过程。所以，每一个厚黑者都要坚定自己的信念，不要半途而废，最后学得半厚半黑，什么事情也做不成。

厚黑智慧

给自己一个坚定的信念，将一切为人处世的原则用厚黑的理论加以印证，对的坚持，错的改正，这样才能有所进步，步入厚黑殿堂。

实践与智慧同样重要

世间学问的基本道理大多大同小异，其中一个普遍的规律就是学到深处难，行到深处同样难。也就是说，理论掌握起来不是很容易，可要是把理论与实践结合得天衣无缝，就更是难上加难了。倘若只做一个嘴皮子上头头是道，处处纸上谈兵的白面书生，那就无异于自掘坟墓了，历史上这样的人还真是不少，赵括就是这群人的"领袖"。

公元前264年，秦昭襄王派大将王龁攻击赵国。赵孝成王听到消息，连忙派廉颇率领二十万大军前去营救。廉颇吩咐兵士们修筑堡垒，深挖壕沟，跟远来的秦军对峙，准备作长期抵抗的打算。王龁几次三番向赵军挑战，廉颇说什么也不跟他们交战。王龁想不出什么法子，只好派人使反间计。

过了几天，赵孝成王听到左右纷纷议论说："秦国就是怕让年轻力强的赵括带兵；廉颇不中用，眼看就快投降啦！"赵括是赵国名将赵奢的儿子，他从小爱好兵法，谈起用兵的道理来，头头是道，自以为天下无敌，有时候连他父亲都被争辩到哑口无言。

赵王问赵括能不能打退秦军。赵括说："要是秦国派白起来，我还得考虑对付一下。如今来的是王龁，他不过是廉颇的对手。要是换上我，打败他自然不在话下。"赵王听了很高兴，就拜赵括为大将，去接替廉颇。

赵括的母亲一听到这个消息，连忙向赵王上了一道奏章，请求赵王别派她儿子去。她说："他父亲临终的时候再三嘱咐我说：'赵括这孩子把用兵打仗看做儿戏似的，谈起兵法来，目空四海，眼中无人。将来大王不用

他还好，如果用他为大将的话，只怕赵军就要断送在他手里了。’所以我请求大王千万别让他当大将。”

但是赵王认为赵括很有能耐，已经做了决定。赵括一上任，就把廉颇规定的那套制度全部废除。秦王知道自己的反间计成功，就秘密派白起为上将军，去指挥秦军。白起一到长平，布置好埋伏，故意打了几阵败仗。赵括不知是计，拼命追赶。白起把赵军引到预先埋伏好的地区包围起来。赵括的军队，内无粮草，外无救兵，守了四十多天，被秦军全歼，留下了一个纸上谈兵的千古笑话。

赵括确实是一个有智慧的人，他讲兵法，连他父亲赵奢也讲不过他，要是没有很深厚的研究，是不能达到这个境界的。然而，用兵与读兵书完全是两码事，大学里的高才生也未必就是社会上的精英。

研究厚黑学也一样，有些人根本不知道什么是厚黑学，但是他却有自己的一套行事原则，他同样能成就一番功业。还有一部分人，终生都在琢磨怎样应用这些厚黑理论，嘴上讲起来口若悬河，可是应用到具体环境中，却把自己变成了现代的赵括，同样闹了纸上谈兵的笑话。可见，研究厚黑学与实践厚黑学也不是一码事，二者同样重要，否则稍微不留神，就有可能机关算尽太聪明，最后误了自己的卿卿性命。战国末期的吕不韦，就是自己把自己黑了的典型代表。

吕不韦在邯郸的时候，秦公子异人正在赵国为人质，这让他看到了前所未有的机遇。于是，他就想尽办法巴结公子异人，送给他很多好东西，还愿意倾其所有资助异人实现远大抱负。更绝的是，吕不韦将自己的一位已经怀孕的姬妾送给公子异人当老婆，他的目的是将来异人如果能回到秦国，当上秦国的国君，他有朝一日就能成为秦国的太上皇。

后来，吕不韦费尽心机，果然实现了他的计划，异人成了秦庄襄王。吕不韦的手段深得厚黑之道，从一开始，他就将异人作为自己棋盘上的一颗棋子，直到最后稳操胜券。

可是在这个时候，吕不韦大权在握，反而失去了理智。他先独断朝纲，后又与庄襄王的姬妾通奸。在他的扶植下，他的骨血——异人与赵姬的儿子嬴政顺利登上了秦王的宝座。

吕不韦的脸皮实在很厚，每逢处理完朝政，就会去后宫与太后鬼混。太后原本是邯郸姬，是吕不韦的老情人，她风流成性，肆无忌惮。更让人不能理解的是，吕不韦居然找了一个人冒充太监进宫，陪着太后纵情声色。

终于有一天，这些行径被秦王发现了，一气之下免去了吕不韦相国之

职，将他遣发到河南的封地去养老。不料，吕不韦并未韬光养晦，而是广交宾客，各国诸侯使者络绎不绝。秦王害怕他叛乱，便逼着他饮鸩自杀了。

要说玩权谋，恐怕很少有人比吕不韦更加高深了，他能将一个落魄成人质的公子，一手扶持成当时最强大国家的国君，这中间吕不韦用尽了心机厚着脸皮到处求人，终于达到了自己的目的。但是，正所谓成也厚黑，败也厚黑，大权在握之后，就难免得意忘形，将一套厚黑行事的风格全部丢掉了，最后弄得自身性命难保。

由此说来，掌握厚黑学，单单凭借超强的悟性是远远不够的，还要有一套根据理论变化出来的行为方式，要将厚黑的理论与实践结合起来，做到活学活用。有些人明白了这里面的一点道理，尝到了一些甜头，就纸上谈兵起来，结果，厚黑学不但没有成为他们的虎翼，反而成了失败的导火索，真是可悲可叹呀！

厚黑智慧

研究厚黑并不等同于实践厚黑，二者有天壤之别。只有将理论与实践相结合，活学活用，才能如虎添翼、左右逢源。

第二章　厚黑的第二层境界

厚黑者的进阶课堂

厚黑的第二层境界是脸皮厚，厚而硬；心肝黑，黑而亮。这类人虽然可以成就一番大事业，但终会被人识破真面目，大业虽成却不能久守。这样的例子，历史上同样不少。

东周初年，卫庄公有三个儿子，长子叫桓，次子叫晋，小儿子叫州吁。州吁经常胡作非为，但却很会讨好卫庄公，所以卫庄公很喜欢他。

卫国的大夫石厝是一个正直的人，但他的儿子石厚却是州吁的同党，一起干打打杀杀的事情。

卫庄公死后，将王位传给了大儿子桓。州吁和石厚密谋要杀死桓，抢夺王位。在桓外出的时候，他们派兵占领了国都，并蛮横地处死了国君。公然作出这种叛逆的事，可见这两个人心够黑脸够厚。

州吁即位后，听说外面传闻他的德行不好，支持他当国君的民众也越来越少，很是着急，就叫石厚来商量。石厚说："我父亲是一个正直的人，国人对他很尊重，如果能将他召入朝中做官，国人就不敢议论纷纷了。"

于是，州吁就带了很多贵重的礼物去拜访石厝，石厝对州吁说："即使我入朝为官，也不会有什么大起色。不如你去晋见周天子，争取得到天子的册封，这样国人才不敢说什么。目前天子最相信的人是陈国的桓公，只要他说一声，应该没什么问题。"

州吁听了很高兴，急忙准备礼物拜访陈国国君。没想到，石厝事先给桓公通了信，说州吁谋反，请桓公帮着主持正义。结果，州吁一到陈国，就被捉住杀了。

州吁脸厚心黑，公然杀死自己的亲哥哥，抢夺王位。但是，他作出的事情却不是脸厚心黑就能抵挡得了的，他必须要找一个借口或者台阶，可是没找到，结果招来了杀身之祸。脸厚，并不是不要脸；心黑，并不是不择手段，这就是"厚而硬，黑而亮"的内涵，不知道这层意义的人，即使

能凭着厚黑学作出一时的成绩，最终也会失败。

厚黑智慧

厚黑的第二层境界是脸皮厚，厚而硬；心肝黑，黑而亮。这类人即使成就一番大事业，最终也会被人识破真面目，大业虽成却不能久守。

用你的欲望做燃料

做任何事情，缺少了韧性，最后的结果只能是一无所获。要想在厚黑学的研究中更进一步，就需要持之以恒地坚持下去。

当年，18岁的伯纳德·帕里希离开了法国南部的家乡。按照他自己的说法，那时候的他“一本书也没有，只有天空和土地为伴，因为它们对谁都不会拒绝”。那时候，帕里希只是一个毫不起眼的玻璃画师，然而他的内心却怀着满腔的艺术热情。

一次，帕里希偶然看到了一只精美的意大利杯子，他完全被这只杯子迷住了，从此以后，帕里希过去的生活完全被打乱了，他的内心完全被另一种激情占据了：他决心要发现瓷釉的奥秘，看看它为什么能赋予杯子那样的光泽。

此后，帕里希长年累月地把自己的全部精力都投入到了对瓷釉各种成分的研究中。他自己动手制造熔炉，但第一次的试验以失败而告终。后来，他又造了第二个，这一次也失败了，这只炉子既费燃料，又耗时间，让他几乎耗尽了财产。

因为买不起燃料，帕里希只能无奈地用普通的火炉。失败对他已经是家常便饭了，但他从来都没有气馁过，每次他都告诉自己，那只杯子是那么漂亮，我一定要得到它。就是凭着这种强烈的欲望刺激，他才能承受无数次的失败。

为了改进自己的发明，帕里希用自己的双手把砖头一块一块地垒起来，建了一个玻璃炉。终于，到了决定试验成败的时候了，他连续高温加热了六天。可是，出人意料的是，瓷釉并没有熔化，而他当时已经身无分文了。帕里希只好通过向别人借贷才买来陶罐和木材，并且想方设法找到了更好的助熔剂。

一切准备就绪之后，帕里希又重新点燃了火苗。但是，这一次直到所有的燃料都耗光了也没有任何结果。帕里希跑到花园里，把篱笆上的木栅栏拆下来当柴火继续烧。木栅栏烧光了，还是没有结果。帕里希把他的家具扔进了火堆，但仍然没有起作用。最后，帕里希把餐厅里的架子都一并

砍碎扔进火里。奇迹终于发生了：熊熊的火焰一下子把瓷釉熔化，瓷釉的秘密终于揭开了。

研究厚黑学也像烧瓷釉一样，必须不断地加入木柴，持之以恒地坚持下去，才会有成果出现。如果三天打鱼、两天晒网，是不会有所收获的，而保持火焰温度的唯一方法，就是用欲望做燃料。要想将厚黑的瓷釉附着在你的形象上，这并非一件很容易的事情，欲望的火焰温度不够高不行，烧的时间不够长也不行。这就像烧瓷釉一样，烧到一半而停止，不但不能得到美丽的陶瓷，还要将原来的坯子烧得面目全非，既失去了自我，又没能得到未来。

厚黑智慧

厚黑学者要有自己明确的目的，有了目的才会产生强大的欲望，行动中才能坚持下去，才能在行动中不择手段。

换一换你的老眼光

在古印度，一群年轻的僧侣正在观看他们的师傅做薄煎饼。只见师傅将薄薄的一勺稀面粉糊糊倒在滚烫的平底铁锅上，看着稀面糊糊向锅的四周流去，形成一个残缺不圆的形状，当薄煎饼最终定型时，他便笑着说："好极了。"

这些徒弟们感到很纳闷。每一张煎饼都有不同的形状，有一些煎饼四周都被烤焦了，没有一张很圆的煎饼。最后，一位徒弟问这位师傅："师傅，怎么能说这些煎饼好极了呢？煎饼应该是圆的，而且不应该被烤焦。"

师傅从锅里取出最后一张煎饼，放在徒弟的盘子里。这张煎饼的形状有一点儿像葫芦。"好极了。"他又重复了一遍。

其实，在这位师傅眼里每一张煎饼都是完美的，尽管有的形状不好看，有的还烤糊了。同样道理，厚黑学的进阶阶段，就是脸要足够厚，要将这个"厚"字延伸开。在这其中，就要求你乐观地看待世间的事物，从能带给自己快乐的角度观察这个世界，然后对自己说："每一张煎饼都是完美的。"事事尽善尽美的观念并非仅仅是一种安慰人的思想，它同样也是厚脸、黑心的实践者用来消除日常琐事导致人心烦意乱的强有力工具。

塞翁失马，焉知非福？可是，这个世界上总是有那么一些人，他们看自己手里的煎饼就是不完美。如果他们发现生命给的只是个柠檬，他们就会很沮丧，自暴自弃地说："我完了，我的命运真悲惨，连一点发达的机会也没有，命中注定只有一个柠檬。"然后，他们就开始诅咒这个世界，

一辈子让自己沉浸在自悲自怜中，毫无作为。

但是，当聪明的人拿到一个柠檬的时候，他就会说："从这件不幸的事情中，我可以学到什么呢？我怎样才能改变我的命运，把这个柠檬做成一杯柠檬水？"在美国加州住着一位快乐的农夫叫皮特，他甚至把一个毒柠檬做成了柠檬水。

当皮特买下那片农场的时候，他觉得非常沮丧，因为那块地坏得既不能种水果，也不能养猪，能在那片地上生长的只有白杨树和响尾蛇。后来，他想了一个好主意，他要把自己所有的东西都变成一种资产，他要利用那些响尾蛇。

皮特的想法使每一个人都很吃惊，因为他开始做响尾蛇罐头。现在，皮特的生意做得非常大，每年去他的响尾蛇农场参观的游客差不多就有两万人；从响尾蛇身上取出来的蛇毒，运送到各大药厂去做治疗蛇毒的血清；响尾蛇皮以很高的价钱卖出去，做女人的皮鞋和皮包。这个村子为了纪念他把有毒的柠檬做成了甜美的柠檬水，现在已改名为加州响尾蛇村。

还有一个老太婆的故事。

有这么一位老太婆，她每天都是愁眉苦脸的，有人好心地问她是什么原因，老太婆说，她有两个女儿，大女儿卖雨伞，小女儿卖草帽。晴天的时候，大女儿的雨伞卖不出去，她就为大女儿发愁；下雨天吧，小女儿的草帽又卖不出去了，她又为小女儿发愁。所以她是晴天也愁，雨天也愁。

好心人听后，劝老太婆说："你应该换一种想法，晴天的时候你应该想：今天我小女儿的草帽生意会很好；雨天的时候，你应该想，今天我大女儿的雨伞会卖出去很多。这样，你晴天会替小女儿高兴，雨天也会替大女儿高兴。"老太婆一听此话果然有理。从此以后，老太婆是晴天也乐，雨天也乐。

曾经有一位伟大的导师说过："假如你不喜欢自己所目睹的世界，就换一换你的老眼光。"致力于减肥美容，使青春常驻，合乎当代社会的潮流；但是不加节制，爱吃高脂肪食物，素面出门，也是崇尚自然，保有完整的自我。对儿女严加管束，是家长的责任；放任自流，也可能是家长维护孩子天性的另一种做法。处处省俭，精打细算，是中国的传统美德；靠刷信用卡度日，是吃得开的洋派头。为一家公司服务一辈子，是难得的安稳；常常跳槽，被炒鱿鱼，也不倒霉，"危机就是转机"，许多人就是在不安定中把握了机遇，开拓了前途。

人们总是在找如何避免"一朝天子一朝臣"的办法，而厚黑学却告诉我们，手里的每一张煎饼都是完美的，这就是最好的办法，也是通向成功

的“捷径”。

厚黑智慧

进入厚黑学的进阶阶段，就要乐观地看待世间的事物，从能带给自己快乐的角度观察世界，从而消除日常琐事带来的心烦意乱，将“厚黑”二字延伸开来。

行动就要当机立断

有很多时候，人们都有很好的想法，但没有付诸行动，结果不是忘记就是放弃。当别人成功时，才想起当初自己也曾有过这样的想法，只是没有去做。可见，行动是很重要的。不仅行动重要，当机立断同样重要。在行动时，有时会遇到很多复杂的情况，如果不当机立断，就会贻误战机，犹豫不决是行动的大敌。在研究厚黑的进阶阶段，这一点显得无比重要。

其实，我们在生活当中就应该当机立断，当机立断的条件就是遇到大事的时候，尤其事情迫在眉睫的时候，能以清醒的头脑去应付这种事情，要接受事实。至于怎样在这个时候清醒自己的头脑，那就需要提醒自己不要慌张，然后理清头绪，再根据情况作出方案。重要的是，这些都要在很短的时间内做好，并且要立即付诸行动。

美国钢铁大王卡内基年轻时担任过铁路电报员。一次假日他值班，突然收到一份加急电报，说附近一列货车脱轨，要求各班列车改变轨道。卡内基打了好几个电话也找不到一个够资格下命令的上司，不得已，他冒用上司的名义下达命令给司机，调度他们改换了车道。按当时铁路公司的规定，电报员冒用上司的名义发报，唯一的处分就是革职。隔日，他一上班就直接把辞呈放到了上司的桌上。上司把他的辞呈直接撕了，告诉他：这世上只有两种人值得开除，一种是不肯听命行事的人；一种是只听命行事的人。幸好你不是其中的任何一种。

优柔寡断、前思后想固然可以减少风险，少犯错误，但往往会丧失很多让别人赏识你才干的机遇。同样，许多时候我们也会碰到一些需要决断的事情，这些事情需要我们冒一定的风险。人们常说的“机不可失，时不再来”，意思也就是说在机会到来的时候，要及时把握。不然，当机会失去时，再想寻找机会就不太可能了。在成功路上，很多事情在最后成与不成，关键就在于你是不是更好地把握住了时机，这也就是“谋事在人，成事在天”，这里的“天”指的是那可遇而不可求的时机。

而在这个我们竞争异常激烈的现代社会中，这一点表现得更为突出，

不仅地区内部存在竞争，地区之间、国家之间，甚至在全球范围内，都存在竞争。因为现在凸显全球化的趋势，要想在全球化中占得先机，只能在确定了事情轻重缓急后，迅速行动，既快又好地把工作完成。尤其是在这个时候，最需要培养的就是人们的紧迫感，让他们敏锐地把握住机会，取得成功。但是，在这个世界上，在100个人里面，真正具有紧迫感的可能只有两个人而已，而另外的98个人都对机遇茫然无知，他们缺乏敏锐观察的能力，更缺乏紧迫感。

其实，紧迫感是与现代人们的特点一致的，今天的人们不会像寺院的老僧那样全然不理会外界的风吹草动，而是心急火燎地坐不住，他们往往没有耐性，所以即便是很多立等可取的服务在他们眼里也会变得不快捷了。在他们眼里，服务应当像在网络上点开一个图标后，画面立即呈现。在人们已经改变了的观念里，任何事情的速度都是与价值紧密相连的。所以，只要你的工作进展得迅速，并且能够又快又好地完成，那么，机会、责任和回报就会如潮水般向你涌来。

可见，行动就是要不失时机地作出最好的决定，而最大的失败就是该决定时不决定。所以，渴望厚黑的人们应该独具慧眼，在机遇面前，能正确地当机立断，这才是最重要的。

厚黑智慧

在研究厚黑的过程中要以清醒的头脑去应付迫在眉睫的情况，敢于接受事实，在机遇面前当机立断地行动。

知道自己害怕什么

恐惧是一种极具毁灭性的情感，在我们的潜意识深处，恐惧是一种朦朦胧胧但是常常令人心神不宁的感觉。大多数人甚至不晓得他们大部分时间是生活在担惊受怕之中。

曾经有一位记者在一次采访中询问一位举国闻名的新闻广播员："你害怕什么?"这位新闻广播员大吃一惊，有点儿不知所措。倘若他诚实坦率地回答这个问题，就会暴露自己的真面目。于是，他给出了这样一个答案："我害怕大自然中的突发事件，比如地震和水灾。"

这位新闻广播员不能讲真话，因为他担心听众会对他怎么想。在众目睽睽之下，他在保护自己在公众中的形象。很显然，他最害怕的事情之一就是回答这个问题。不过，这不是他的过错，他觉得有必要自欺欺人，略而不答。

当然，在众目睽睽下承认自己恐惧的地方，不是很聪明的做法，但是，如果他能机智地回答："我现在最害怕的就是你问我问题。"一则可以避开正面交锋，二则这种话说真不真，说假不假，倒是解决尴尬的最好方法。

但是，他一定要清楚自己害怕的到底在什么地方。巧妙地避开并不等于从根本上不承认。李宗吾说，病了就不能对自己太仁慈，要敢于向自己开刀，敢于问自己最害怕的问题，只有这样，终日担心的弱点才能越来越少，才能逐渐接近成功。

司马懿年轻的时候就辅佐曹操打天下。曹操是一个很厚黑的人，既看到了司马懿是一个厉害角色，也看出他深藏祸心，不能久居人下。曹操在临死的时候，嘱咐他的继承者曹丕，要他一定找个机会将司马懿杀了，以免危害曹魏的政权。

可惜，曹丕没有听从父亲的劝告，认为司马懿功劳很大而下不去手，最后，曹魏到手的天下就是让司马氏篡夺了的。

曹操就是学厚黑学只学到了一半，假使当时他不告诫曹丕，直接找机会除掉司马懿，就没有后来的许多麻烦了。由此可见，曹操还是害怕的，他害怕用厚黑的手段除掉司马懿是不是太狠了，这样做是不是会带来更大的后患，致使朝中无人可用。所以李宗吾评价曹操，只说他得到厚黑学的中上水平，并没有将厚黑学应用得出神入化。

从另一个角度看这个问题，厚黑学本身就是一门比较偏激的学问。很多人都认为它不教人走正路，其实这都是他们害怕暴露自己弱点的言论。他们害怕将自己厚黑的一面展示给别人看，害怕会遭到别人的嘲笑和讽刺，所以干着厚黑学教的事情，却不敢真正面对自己的内心世界。带着恐惧去实践厚黑学，是永远不能得到最大的成果的。只有忘记了世间还有厚黑，才能真正得到厚黑精髓。

综上所述，研究厚黑学不能像那位著名的新闻广播员那样，处处回避自己的弱点，那是脸皮不够厚的表现。因此，我们有理由好好问问自己最怕什么，最怕的这一点就是我们的弱点。而研究厚黑学，就是要将自己的弱点改掉，或者将之隐藏起来，不让对手利用。可见，战胜恐惧，增加对厚黑学的信心，是问题的关键。

厚黑智慧

厚黑学看起来偏激，其实正是让你认识到自己恐惧的地方，从而发现自己的弱点，并找到克服它们的方法。

不可忽视“潜规则”

李宗吾曾经发出过这样的感叹：**“人皆曰子黑，驱而纳诸煤炭之中，而不能一色也；人皆曰子厚，遇乎炮弹，而不能不破也。”**此话道出了厚黑进阶阶段的一个大道理，就是厚黑学博大精深，有志此道者，必须明白事理，看清形势，不可忽略了某些“潜规则”，否则到头来“赔了夫人又折兵”，那就得不偿失了。

“一朝权在手，便把令来行”，听起来很过瘾，但有时候千万别当真。战国时期，以“变法”而名垂青史的商鞅，就是因为把这句话当真了，结果在功成之后被五马分尸。

商鞅是卫国人，来到秦国后，通过宠臣景监的荐举，秦孝公多次同商鞅长谈，发现商鞅是个难得的治国奇才，便“以卫鞅为左庶长，卒定变法之令”。秦孝公是一位奋发有为的君主，商鞅提出的一整套富国强兵的办法，也正好符合了他的愿望。

然而，正当商鞅在秦国功勋卓著的时候，他却孤寂和迷惘起来。于是，他去请教一个名叫赵良的隐士。他对赵良说，秦国原本和戎狄相似，我通过移风易俗加以改正，让人们父子有序，男女有别。这咸阳都城，也由我一手建造，如今冀阙高耸，宫室成区。我的功劳能不能赶上从前的百里奚呢？

谁知赵良却直率地说：“百里奚一得到信任，就劝秦穆公请蹇叔出来做国相，自己甘当副手；你却大权独揽，从来没有推荐过贤人。百里奚在位六七年，三次平定了晋国的内乱，又帮他们立了新君，天下人无不折服，老百姓也安居乐业，而你呢？犯了轻罪，反而用重罚，简直把百姓当成了奴隶。百里奚出门从不乘车，热天也不打伞盖。平时很随便地和大家交谈，根本不要大队警卫保护；而你每次出外都是车马几十辆，卫兵一群，前呼后拥，老百姓吓得唯恐躲闪不及。你的身边还得跟着无数的贴身保镖，没有这些，你敢挪动半步吗？百里奚死后，全国百姓无不落泪，就好像死了亲生父亲一样，小孩子不再歌唱，舂米的也不再喊号子干活，这是人们自觉自愿地敬重他；你却一味杀罚，就连太子的老师都被你割了鼻子。一旦主公去世，我担心肯定有不少人要起来收拾你，你还指望做秦国的第二个百里奚，岂非可笑？为你着想，不如及早交出商、於之地，退隐山野，说不定还能终老林泉。不然的话，你的败亡将指日可待。”

后来真的不幸被赵良言中，“商君相秦十年，宗室贵戚多怨恨者。公

子虔杜门不出已八年矣。”秦孝公死后，太子即位，就是历史上的秦惠王。公子虔等人立即诬告“商君欲反”，并派人去逮捕商鞅。商鞅走投无路，最后只好回到自己的封地商邑，秦发兵攻打，商鞅被杀于渑池。秦惠王连死后的商鞅也不放过，除了把商鞅五马分尸外，还株连九族。

商鞅本来可以算得上是一个厚黑之士，黑起来甚至连太子老师的鼻子都敢割掉，可是他厚黑学的修养毕竟不深，功夫尚欠火候，仅凭着“半瓶子醋”，竟敢堂而皇之地大行厚黑之道，最后落得自寻死路，也只能说是自找的！

现实生活中，你的下属中可能有“皇亲国戚”，在你掌权时，不小心得罪了这些养尊处优的公子哥儿们，那么也许过一段时间，你就由于关照不好这些下属而付出沉重的代价，很有可能难保乌纱帽，或者连降三级。因此在掌权的时候，一定要理解“打狗要看主人”，这样才有可能左右逢源。

厚黑智慧

有的事是你的职权范围，但你未必管得了；有的人为你所属，但其实是指挥不动的“大人物”。世事错综复杂，险象环生，危机四伏，原因就在于有一套“潜规则”。

迂回应变，善于变通

任何事物的发展都不是一条直线。厚黑之人能看到直中之曲和曲中之直，并不失时机地把握事物迂回发展的规律，通过迂回应变，达到既定的目标。

顺治元年（公元1644年），清王朝迁都北京以后，摄政王多尔衮便着手进行武力统一全国的战略部署。当时的军事形势是：农民军李自成部和张献忠部共有兵力40余万；刚建立起来的南明弘光政权，汇集江淮以南各镇兵力，也不下50万人，并雄踞长江天险；而清军不过20万人。如果在辽阔的中原腹地同诸多对手作战，很明显清军兵力不足。况且迁都之初，人心不稳，弄不好会顾此失彼。

多尔衮审时度势，机智灵活地采取了以迂为直的策略，先怀柔南明政权，集中力量攻击农民军。南明当局果然放松了对清的警惕，不但不再抵抗清兵，反而派使臣携带大量金银财物，到北京与清廷谈判向清求和。这样一来，多尔衮在政治上、军事上都取得了主动地位。顺治元年七月，多尔衮对农民军的战争取得了很大进展，后方亦趋稳固。此时，多尔衮认为

最后消灭明朝的时机已经到来，于是，发起了对南明的进攻。当清军在南方的高压政策和暴行受阻时，多尔衮又施以迂为直之术，派明朝降将、汉人大学士洪承畴招抚江南。顺治五年（1648年），多尔衮以他的谋略和气魄，基本上完成了清朝在全国的统治。

运用以迂为直的策略，十分讲究迂回的手段。特别是在与强劲的对手交锋时，迂回的手段高明、精到与否，往往是能否在较短的时间内由被动转为主动的关键。

厚黑智慧

迂回应变，善于变通，方能出奇制胜。反之，不善于变通，“一根筋”的人只会四处碰壁，最终被撞得头破血流。

头脑冷静，从容应付

现实世界，人人都有七情六欲，人人都可能遇到不尽如人意之处，因此，生活中总免不了会有喜怒哀乐。同时，人在生活中，对人、对事并非冷漠无情，无动于衷，而是有一定态度的。或感到满意，或感到不满意；或感到失望，或感到高兴；或感到愤怒，或感到兴奋。像愤怒、狂喜、悲哀等这类突然发生的、短暂而强烈的情感称之为情绪。修炼厚黑者自然也摆脱不了这些情绪的骚扰，进入厚黑的第二阶段之后，心平气和才是最重要的，处在如此一个“比上不足，比下有余”的特殊时期，稍有不慎就会前功尽弃。

在人类众多种情绪中，愤怒无疑是最强烈的。一个缺乏修养的人在愤怒的时候往往会失去理智，以致作出一些傻事来。因为人在气头上往往对事物缺乏冷静的分析和判断，对事物的反应也比较迟钝，所以，一时冲动而作出的决定，自己日后也会后悔。

无论是在我们的日常生活中，还是战场上，我们每个人都应该随时保持冷静的头脑，遇到意外变故时学会冷静自救。如同一个人在荒山里迷了路，四下又无人烟，这时候就应该停下来冷静地辨别方向，思考自己下一步该怎样走，然后再继续赶路。否则，不仅会白白地消耗体力，而且有可能背道而驰。当然，要做到处变不惊，冷静从容处事，对一个生性易冲动、脾气暴躁的人来说并不容易。当一个人受到意外伤害或被别人误解、侮辱，严重地伤害了自尊心的时候，很容易失去理智，而在一瞬间做出失常的举动，导致的后果是很可怕的。等到头脑冷静之后才发觉原来的决定是多么地荒唐，行为是多么地愚蠢。这种情绪冲动时所作出的失常决定，

常常来自一个人头脑发热时的绝望心理、痛苦心理和复仇心理。在这种情况下，人是最容易犯错误的。

所以，每一个厚黑者都要学会控制自己的情绪，尤其是要把握自己在激动的时候什么决定都不要做，迫使自己冷静下来，然后再想一些相应的对策去应对。这样在做决定的时候，才可以避免受情绪牵制，感情用事，才能做到孙子所说“合于利而动，不合于利而止”，在权衡利害得失之后再行动，这也是在考验一个人的性格和修养。

面对现实生活中的一些问题，厚黑者需要冷静从容地处理，无论是工作和事业，还是家庭和社交，意外的令人不愉快的事情总是难免的。每当这个时候，我们应当采取冷处理的办法，让被情绪掩盖的真相显露出来，让自己的心情平静下来，经过自己的一番深思熟虑之后再做决定，这样做往往会使你转祸为福，转忧为喜，使人生受益。

俗话说：“风平而后浪静，浪静而后水清，水清而后游鱼可数。”待“怒发冲冠”之后，以一颗平静的心去处理问题，往往会收到理想的效果，展现在你面前的是一番“柳暗花明又一村”的美好景色。将帅不可“怒而兴师”，素民不可怒而行事，在实践厚黑的过程中，则是一种化险为夷的高招。

按词典上的解释来说，从容是指性格稳重，举止沉着镇静，不慌不忙。其实，从容不仅仅是一种性格，它还可以是一种品质、一种风范、一种气度、一种成熟、一种素质。我们来看看下面的这个例子：

在东汉时期，有一个叫郭林宗的大名士，他博学多才，性明善识人，常从日常生活细节中，观察一个人的品性和气质。有一次，他在街上赶集，他的前面有一个年轻的农民，这个农民买了个瓦罐系在扁担上，在肩上背着。由于人多拥挤，一个人扛着钉耙不慎碰在瓦罐上，把瓦罐下半截打破掉落在地上。背钉耙的人急忙挤进人群中溜掉了，背瓦罐子的那个农民却连回头看一眼也没有看，背着半截的瓦罐子向前走着。郭林宗在后边看得清楚，紧迫几步走上前拍那个青年农民肩膀说：“喂，你的瓦罐子打破了！”那个青年冷静地说：“我知道破了。”郭林宗大为惊奇，他又问：“那你为什么不去找那个把你瓦罐打破的人？”那个青年不动声色地说：“瓦罐已经破了，找他有什么用，无非吵一架，叫人看热闹，他又不是故意把我的瓦罐弄破的。”郭林宗听了，对他的气度更为佩服，就拉着他的手问：“你叫什么名字？”青年回答：“我叫孟敏，巨鹿人。”郭林宗热情地劝他说：“你应该读书游学，日后必有成就。”后来，在郭林宗的帮助下，孟敏终于成了一个大学问家。

现代社会中的很多厚黑者都会缺乏像孟敏那样一种从容的素质，遇事不冷静，总是犯急性病，争强好胜。无论是工作还是学习，都好死拼硬抢，只争朝夕，到头来也不能正确地支配、安排事情，而往往事情的结果也不好。

厚黑者得到“从容”之境界即为真谛。又因为，方方面面、时时刻刻皆“从容”者实为不能，故此，“虽不能至，心向往之”，或得一时一事之从容亦不失为人生之快事。

厚黑智慧

厚黑者都要学会控制自己的情绪，避免受情绪牵制，感情用事，尤其是要把握自己在激动的时候任何决定都不要做，迫使自己冷静下来，然后再想一些相应的对策。

第三章　厚黑的第三层境界

厚而无形，黑而透明

第三层境界是“厚而无形，黑而透明”。一旦达到这种境界的人，就像水一样。水总是处在最低洼的地方，也没有固定的形状，放在圆形的器皿里，就是圆的，流到方形池子中，就是方的。但是，所有的高山都阻挡不了水流向大海，再坚硬的岩石都会被水溶解掉。水能根据自己的处境随时改变形态，甚至遇到沙漠的时候，它都能变成水蒸气，之后再化为雨还原回来。

东汉开国皇帝刘秀，在这方面算得上是一个佼佼者。

东汉光武帝刘秀，是汉高祖刘邦的九世孙。很小的时候，他就心思细密，与人交往，不计小怨，喜怒不形于色。他青年时期，王莽的新政不得人心，加上天灾人祸，各地的农民纷纷起义，其中绿林、赤眉两军声势浩大。刘秀也参与到了推翻王莽政权的队伍中。

绿林军为了号召天下，立刘秀的族兄刘玄为帝，发展迅速。可是，在昆阳之战后，义军内部发生政权分裂，刘秀的哥哥在政治斗争中被杀。

刘秀当时听到哥哥被杀，十分悲痛。但是，他马上来到宛城，见到当时的皇帝刘玄，他并不讲哥哥如何冤枉，而只讲自己的过失。回到自己的家后，也不戴孝，绝口不提哥哥被杀的事情，好像他哥哥根本没死一样。刘玄见他如此，反而惭愧，给刘秀加封了官，还赐予了很多好处。

其实，刘秀心里非常在意哥哥无辜被杀，以致多年以后还难以忘怀，提起这事就泪流满面。但在当时，他无力与他的仇人集团相抗衡，所以只能隐忍不发，暗暗积蓄实力。

后来刘秀建立东汉政权，也没有大肆报仇，反而实行轻法缓刑、重赏轻罚的政策。在中国历史中，往往帝王即位第一件事就是排斥功臣，恐怕其功高盖主，所以“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国灭，谋臣亡”的情况时有发生，但东汉的开国功臣却大都得以善终。

刘秀以仁义兴国，跟着这样的领导，好像下属很占便宜。其实，最占便宜的还是刘秀本人。他绝对是厚黑高手，已经达到“厚而无形，黑而透明”的境界。

厚黑智慧

研究厚黑的第三层境界是厚而无形，黑而透明，厚得有理，黑得有据，已经看不到“厚黑”了。这是厚黑学的最高境界。

充分相信自己的力量

许多年以前，亨利教授用带电的磁铁做了一个著名的实验，这给当时电的利用带来了一场深刻变革。首先他在椽上吊了一块普通的大磁铁，用它可以吸起几百磅的铁块。然后他在磁铁上缠上电线，用一节很小的电池给它充上电，结果这带电的磁铁能吸起的铁块就不是几百磅，而是3000磅！

你的磁铁就是你的潜意识。在强烈欲望的驱动下，它能给你的生命带来升华。但是，如果给它充上对其力量信心的强电流，那么它带给你的将无穷无尽。

事实就是如此，有的人实际能力并不比你强，却取得了一番非凡的成就；有的人，在多年无望的追求后，突然实现了他们最珍爱的梦想。你也许会问：“是什么力量给他们垂死的雄心以新的生命，给他们消逝的欲望以新的动力，使他们在成功的道路上有了新的开始？”

这力量就是信念，就是相信自己的力量。厚黑学就是让你充分相信自己的力量。研究厚黑学的人，为人做事，像李宗吾所说的钻头一样，有孔要钻，没有孔，新开一孔，还要钻！

哈罗德·劳埃德曾经饰演过一个非常胆小的乡下男孩。当地的每个男孩都欺负他。直到有一天，他的祖母给他一个护身符并告诉他，他的祖父就是靠这个护身符度过内战的，它能使它的主人所向无敌。她告诉他，当男孩戴上这个护身符后，没有什么能够伤害他，没有什么能够反对他。

男孩相信了祖母的话。当镇上的那帮流氓再次对他拳打脚踢的时候，他将他们打得一败涂地。而这仅仅是个开始，还不到一年的时间，他在当地就博得了最勇敢者的称号。当他祖母觉得他不会再害怕的时候，告诉了他真相——那“护身符”只不过是她在路边捡来的一块旧木头，她知道他应该去做的只是相信自己，在以前没孔的地方打一个孔。

“护身符”就是男孩身上缠绕着、通了电的电线，就是将一个胆小的

人变成钻头的一种信念，就是相信自己能做得更出色的一种心态。同样，奉行厚黑学，也能让你像得到护身符一样自信，并在处世实践中尽占上风，一步步地接近自己理想中的成功。

李宗吾早就为我们分析过，古往今来的成功者，大多是厚黑中人，有些人奉行厚黑之学，但他们本身并没有意识到这个问题。李宗吾为我们总结出了一整套的体系，让我们照着这些原则做事做人，有了这样的护身符，还怕什么呢？

各行各业伟大的发现者、发明家和天才都是尤为相信自己力量的人，都是公然蔑视陈规的人，而且他们对此坚信不疑直到实现他们的目标，丝毫不理会那些自以为是、对他们说“这不可能”的人。

不仅如此，他们还从不满足仅仅取得的一个成功。他们知道第一个成功就像从瓶子里倒出来的第一滴橄榄油，只要第一滴出来了，后面的将非常顺利。这种意识给了他们追求任何美好事物的信心，使他们知道唯一能限制能力的就是放弃自己。知道了这些，他们不再满意任何平常的成绩，而是去争取一个又一个新的成功。

因此，研究厚黑学有了一些小成后，可能在事业上也作出了一定的成绩，在这个时候，有人认为知足了，而放弃了继续深入进取，还有的人认为自己就这么大成绩了，从此放任自流。这两种态度都是不正确的，都是对自己不信任的表现。

厚黑智慧

厚黑学的最高境界是很难达到的，只有我们对自己的力量与智慧充分尊重，并坚定不移地实践，才能得到最辉煌的成果。

用厚黑方法创造机会

生活中，经常会有一些人埋怨机会不等，命运不公，总觉得自己遇不到机会。每每看到别人的成功，总是归结为“自己运气不好”。实际上，机会对于每一个人都是公平的。有没有机会，关键在于主观上的问题。

机会不可能无缘无故地降临到一个人头上，机会也不可能像路标一样，就在前面静静地等着你。机会具有潜在性，它是等待着开发的；机会具有隐蔽性，它是隐藏着的；机会具有选择性，它只垂青于那些在追求中、在动态中、在捕捉中的人。

其实，机遇与我们的人生事业是休戚相关的。一个人的一生中，有时候一个偶然的机遇可能让你走上康庄大道，从此平步青云，财源滚滚。然

而，现实生活中的人们却又总是在感叹：为什么别人有那么好的机会，而自己没有？那些人不从自身找原因，所以整天都是在怨天尤人！

有一个这样的故事：有一个人每天都向上帝祈祷能中500万元大奖，但日子一天天过去，却一直没中过奖。所以他总是埋怨上帝对自己不够公平，不给他机会，上帝终于忍不住一声怒喝：你要我给你机会，但你总得先去买一注彩票啊！原来他每天都虔诚地祈祷了，却从来不去买一注彩票。不要总是埋怨没有机会，不为自己创造机会永远没有机会。

还有一些人只知道一味地干，当别人出了成绩的时候，只能抱怨他的运气好，可又有谁真正地想过，为什么人家成功了，不是人家运气有多好，别人付出了许多，你又付出了多少？机会永远是留给有准备的人的，其实，机会并不会莫名其妙地从天而降。任何一个机遇的来临，往往都是因为自己过去的努力所致。

对待机会，有一点是十分关键的，那就是你是被动地等待、消极地等待机遇，还是主动地去追求？等待机遇不像是等班车，到点儿车就来，机遇要看你的等待状态如何。人们要学会用厚黑的方法去创造机会，尽量利用好一切机会。而实际问题在于你是否在时刻准备着、在刻意地追求着。有许多人，看起来好像没有机会，没有前途，但是有一天偏偏就发生了转折，自己创造出了一个机会。其实，许多成功者都有这样一种经历和体验。

有些男人很聪明，在追求女人之前就深思熟虑，周密计划，如果没有机会展现魅力，接近对方，那就创造机会，滋生事端，必要的时候还要导演一出英雄救美的“壮举”。

比如有一位张先生对李小姐有意思，但李小姐并不一定青眼有加，所谓落花有意，流水无情，张先生始终没有机会接触李小姐。

所以，他就想了一个办法，他了解到李小姐每次下班要经过一个狭长的胡同，于是买通几个朋友，假装对李小姐怪腔怪调，值此关键时刻，张先生正好从这里“路过”，与“歹徒”勇猛搏斗，虽然受了点轻伤，擦破点皮，但总算赶走了歹徒。于是李小姐感激不尽，继而敬佩爱慕，一来二往，心里也就有了张先生，爱得越来越深，全不知张先生精心导演的这一出“闹剧”的内幕。

有手腕的人不怕办不到，就怕想不到。为了自己的目标，脸厚心黑，阳谋阴谋，台上台下，拿得出手拿不出手，只要能带来效益，维护形象，毫不犹豫一概采用。而采用那些服众、惑众、威众、镇众的手法时，又往往不动声色，暗地里盘算，悄悄进行，要手段于无形，这种人才是一个真

正厉害的厚黑者。

厚黑智慧

机会本身没有多大区别，创造机会本身也没有多大区别，用厚黑的方法为自己创造机会，你会更快地走向成功。

随风就势，舍小取大

厚黑学认为，一个人要想圆熟处世，就要懂得在实力强大的敌人面前，暂时做出一些妥协和让步，甚至送给对方一些利益，借以保存自己实力，伺机反扑。对于一个人来讲，有时要舍弃一些小“义”，而求得大“义”；舍弃一些小“名”，而求得大“名”。这绝对是一笔相当划算的买卖。当然，这里的“大”与“小”不能用社会上世俗的观念去衡量，只能用你心中那把私家秤去衡量，从你自身的利益出发，衡量哪种情况对你更有利。

在历代名臣中，魏徵是名臣之尤，能赶得上他的，恐怕还不是很多，原因就在于他是一位忠臣。可是这位忠臣，如果以事君比作嫁夫的话，是三嫁犹不足，直到第四嫁才找到了正主。

魏徵生于北周时代的静帝大象二年（公元580年）。其时，天下大乱，他刚出生不久，北周政权就为杨坚所推翻。魏徵出身于书香世家，年轻时读书刻苦，学习勤奋，在学问和政治才干上打下了良好的基础。

当时正值隋炀帝荒淫无道、天下英雄豪杰纷纷起兵反隋之时。在各路起义军中，李密的势力最大。一天，他接到了另一支起义军首领元宝藏的来信，折开一看，竞被书信中深刻的见解、磅礴的气势和富丽有力的文辞所吸引，觉得书信绝非出于元宝藏之手，写信之人肯定既有才华，又有政治才能。李密就派人前去打听，才知道起草书信的人是魏徵。李密立即派人把他请去，让他掌管军中的文书。这时的魏徵，已经三十八岁了。

在李密的军中，魏徵的地位很低，对重大的军事决策，他没有任何发言权。当时，李密的瓦岗军声势浩大，攻占了全国最大的粮仓——河南的洛口仓、回洛仓和黎阳仓，开仓救济饥民，使起义军发展到了全盛阶段。也就在这时，隋朝的大将王世充据守洛阳，与起义军展开了生死搏斗。由于起义军发展迅速，又被胜利冲昏了头脑，军中存在着速战速决的思想。魏徵清醒地看到了起义军中的许多不足，就找到李密的长史郑颋，对他说：“起义军虽有重大胜利，但伤亡也很大，现在军中费用紧张，储备有限，且赏罚不均，不宜于同隋军死拼硬打。目前之计，在于深沟高垒，以

待敌军粮尽，等敌军撤兵，再行追击，可获大胜。”郑颐十分藐视魏徵。结果，惨遭失败，经此一役，瓦岗军彻底覆灭。李密被迫率残部投降了李渊。

当时，魏徵看到李唐政权较有前途，就向李渊请求前去招抚李密的旧部，李渊就任命他为管理国家图书档案资料的尚书丞，前去太行山以东地区活动。那时，李密的部下徐世势力很强，他就先写了一封信，对徐世说：“当初李密起兵反隋之时，振臂一呼，四方就有数十万人响应，几乎得了隋朝的半个天下，后被王世充打败，继而被杀，瓦岗军是无法东山再起了，而李渊得天下却已成定局。现在你所守的黎阳是兵家必争之地，你应该早做打算，如果不能认清形势，将来恐怕悔之不及了。”徐世览信后，觉得也无其他良策可想，便听从了魏徵的劝告，投降了李渊。李密的其他旧部见徐世降唐，也纷纷投降。

武德二年（公元619年）十月，农民起义军首领窦建德领兵南下，攻占了徐世防守的黎阳，恰巧魏徵也在城中，窦建德仰慕他的文名，就命他为记录皇帝言行的起居舍人。魏徵虽在窦建德军中历时一年半，其实并未起到什么作用，随后，窦建德、王世充被李世民打败，魏徵就又与人一起复投李渊。

魏徵原先招抚李密旧部有功，但被迫入农民军中一年半，再度归唐后就很难被重用。太子李建成听说魏徵既有才华又有才能，就把他找来，给了他一个管理图书经籍的小官，叫做洗马。在这一阶段，魏徵虽有文名，实际上并未发挥多大的作用，只是给李建成提过一个建议，让他带兵去攻打不堪一击的刘黑闼，既可建立军功，又可暗结豪杰，太子听从了他的建议，结果取得了圆满的成功。

不久，李世民发动“玄武门之变”，杀死了哥哥太子李建成、弟弟齐王李元吉，自己当了太子。李世民也知道魏徵既是李建成的心腹，又非等闲人物，就立刻召见了他。责问他说：“你为什么挑拨我们兄弟之间的关系呢？”魏徵没有巧言机辩，而是据理回答，不管是否触怒李世民，是否会被李世民杀头，他说：“人各为其主。如果太子早听信了我的建议，就不会遭到今天的下场了，我忠于李建成，是没有什么错的。管仲不是还射中过齐桓公的带钩吗？”

李世民听他说得既坦率又有理，尤其他举出了管仲射小白的历史故事，自己更不能显得连齐桓公小白重用仇人管仲的气度都没有，就赦免了他，并封他做掌管太子文书的管事主簿，至此魏徵结束了他转来跳去更换主人的生涯，开始了他一生真正有价值、有意义的时代。

魏徵曾对唐太宗说："我希望陛下让我做一个良臣，不要让我做一个忠臣。良臣身享美名，君主也得到好声誉，子孙相传，流传千古；忠臣得罪被杀，君主得到的是一个昏庸的恶名，国破家亡，忠臣得到的只是一个空名。"

厚黑认为，魏徵处世高妙之处，就在于他懂得"随风就势，舍小取大"的道理，既使自己赢得了名声，又使君主获得了声誉，还使国家百姓得到了好处，这便是一个厚黑高手的明智之举。

厚黑智慧

一个人要想圆熟处世，就要懂得在实力强大的敌人面前，暂时做出一些妥协和让步，甚至送给对方一些利益，借以保存自己实力，伺机反扑，正所谓"随风就势，舍小取大"。

奉承拍马也是一门艺术

厚黑学所讲的阿谀奉承、拍马溜须并不是泛泛而谈的，是有一定的"技术含量"的。平民百姓，要想一步登天，青云直上，位列九公大臣之上，或者想办成大事，必须有一技之长，否则，那就是不可能的事了。其实，奉承拍马也是一门艺术，是人际关系至高无上的"润滑剂"。

人们都知道这样一个常识，就是骑马前需要先拍拍马的屁股，这样马才会温顺地让你骑上去。马尚且如此，更何况在竞争如此激烈的人生之途呢？不会这种方法的人就不可能会事如人愿，在现实生活中，我们反对拍马，批判拍马，同时，一时一刻也离不开拍马，处处都在运用拍马。不懂得拍马技巧，也就等于不懂得成功的诀窍。

一些懂得拍马之术的人，多数仅会一些恭维、献媚之小技，事实上这些都还粗浅得很。拍马屁是极讲究手法和拍法的。拍得过火了不行，拍得不是场合也不行；拍轻了，太痒；拍重了，又会让人感觉你没有诚意。如果能做到无声无息、不露痕迹，让人晕晕乎乎、得意忘形，这样才算是达到了奉承拍马的最高境界。

对于厚黑之人来说，溜须拍马的目的最终是要"好处"或"给自己办事"。纵观古今中外，有多少志士在人际关系上栽了跟头，他们怀才不遇，郁郁而终；有多少人刚踏入社会就开始变得无所适从，得不到赏识。悲剧的根源，不是拒绝"拍马屁"这门艺术，就是没有真正地悟透"逢迎拍马"的真正含义。

人们不应该用"奉承拍马"去害人，但却可以在坎坷人生道上找个护

身符。不管你愿意不愿意拍马，你都是要生活下去的。你在这个世界要想生活得很好，就得学会生存的技巧。而奉承拍马的常识就是一门生活离不开的学问。可能说起奉承拍马这个词好多人都不愿意听，但是，你可知道你在生活中因为不会拍马吃过多少次亏？在物欲横流的时代，你不逢迎拍马，自然会有人去做，而且还会从拍马中得到不少实惠。有些拍马者说："拍马不要紧，只要主义真。"而不会逢迎拍马者却说："拍马真可恶，专拍肮脏户。"什么意思呢？拍马者与被拍者都不是好东西。就在被骂者脸红之际，他们已经有了别人得不到的东西。人家可以升官，可以发财，可以丰衣足食，无忧无虑，可以将生活的道路铺得平平的，甚至还可能会有"鸡犬升天"的一天。

拍马屁本质上是通过一种颇具处世艺术的语言来实现对方心理上的满足，从而取得与对方心理上的沟通。拍马屁的时候，切忌用官话和套话。赞美贵在自然，是一定场景下的真情流露、有感而发。任何僵硬、虚夸和做作的赞美，都会让人反感。

过去，给上司溜须拍马的人往往被人们当做奸恶小人而唾之，现如今，说起某某人会溜须拍马，就等于夸赞这个人多么多么地有能力一样，话虽说没变，意思却发生了翻天覆地的变化。也难怪，俗语道："脸皮薄吃不着，脸皮厚吃个够。"生活体验的真理不无道理。尤其在市场经济大潮的冲击下，人人如下山的猛虎，只有倾尽浑身的解数，方能不被浪涛淹没。多元化的社会必然需要多元化的人才，溜须拍马似乎也成了多元化人才的一种。

人向来就是种虚伪的动物，没有哪个当官的不喜欢被人吹着捧着，从另外一个角度来说，被人吹捧同时也是一种能力的象征，没权力谁理睬你呢？领导高兴了，溜须拍马者也算"事业有成"了。

厚黑智慧

要想在这个世界生活得很好，就得学会生存的技巧，奉承拍马的常识就是一门生活离不开的学问。人们不应该用"奉承拍马"去害人，但却可以在坎坷人生道上找个护身符。

把自己打扮得招人喜欢

人都有束缚自己行为的标准，有人以道德作为标准，心中有一套为人做事的法则，遇到情况的时候，就用这些法则来衡量到底是做或者不做。比如说，有人认为要尊老爱幼，尊老爱幼就是他的内在标准，于是，在公

交车里，看见年纪大的人，他就会让座位给人家。这样做是为了保持他内在标准指导下的外在形象，他希望在别人眼中自己是尊老爱幼的。

研究厚黑学的人，内在标准只有“厚黑”二字，表现出来的外在形象也只能是脸皮厚、心肠黑。然而，到了进阶阶段，光是脸厚心黑是不够的，要突破这个束缚。有了标准、有了准则，从另一个意义看上去，还是不够厚黑，还是有弱点让别人利用。一个人如果认定了尊老爱幼是他的行为标准，那么他的对手就可以利用这一点，谈判的时候可以伪装成弱小的样子，博取他的同情，从而占据主动。同样，如果认定了厚黑作为自己的准则，也有可以利用的地方，有很多人因为暂时的厚黑行为而吃大亏，就是证明。

所以说，厚黑学研究到了一定阶段，要将厚黑的准则和厚黑的形象忘掉，不要让这些原则变成你的规律，这就是无招胜有招的道理，也就是李宗吾说的“厚而硬，黑而亮”。

据有关史料记载，宋朝奸臣秦桧曾同他的妻子王氏在东窗之下密谋杀害忠臣岳飞。秦桧死后，王氏叫方士招魂，看见秦桧在阴司受审。秦桧对方士说：“可烦转告夫人，东窗事发矣。”

这是一则讽刺奸臣秦桧夫妇的故事，但也说明了厚黑学中的一些道理。秦桧吃里爬外，专干坏事，可以说是厚黑的代表人物。然而，他处处以厚黑为准则，表现出的也是又厚又黑的形象，但终究心虚。如果秦桧再修炼一层，到了“厚而硬，黑而亮”的境界，忘记自己的厚黑标准，也忘记自己的厚黑形象，认为厚黑就是道德，不要心虚，那么就不会有“东窗事发”这个成语了。1598 年，法国同样发生了一个东窗事发的故事。

法国皇帝亨利四世战胜了敌人，开始恢复国家经济和巩固王权，但是却与国内一批达官贵人产生了矛盾。元帅比隆密谋把法国分割为受西班牙保护的若干半独立领地。密谋成员之一拉芬权衡个人利益得失，决定投靠亨利四世而出卖密谋计划，但他没有证据证明比隆的阴谋。

一天，比隆当着拉芬的面，写了一封与阴谋有关的信，拉芬灵机一动，连忙说这是一个极其危险的文件，比隆元帅的亲笔原稿不能保留，他提出复制原信，销毁比隆亲笔。比隆同意了，拉芬很快抄写了一份，把原件捏成一团扔进了生着火的壁炉里。

后来，亨利四世逮捕比隆元帅，由巴黎最高法院判处死刑，其证据就是那一封比隆的亲笔原信。原来，比隆当时没有警惕，拉芬将比隆亲笔信捏成团后扔进了火炉后壁和墙壁之间的夹缝里，实际上没有销毁。比隆到死还不知道拉芬是告密者。

拉芬也像秦桧一样吃里爬外，但是他就能将厚黑的内在标准和厚黑的外在形象统统忘记，做着厚黑的事，却是一副道貌岸然的君子形象。这样的人是很可怕的，一眼看上去，他完全为你着想，是典型的好人，可是背地里，一旦厚黑起来，往往让你到死也不愿相信是他害死你的。

厚黑到了这个阶段，才算是有一点小成。光是指着“脸皮厚，心肠黑”害人，只能谋得一时的利益，得不到长久的好处。只有忘记厚黑的准则，将自己打扮成招人喜欢的样子，才能有机会做更厚黑的事。倘若让内在标准与外在形象定格了你这个人的话，也就只能勉强做些小偷小摸的事罢了。

厚黑智慧

进入厚黑的最高境界，就要摒弃内在标准和外在形象的束缚，将厚黑的准则和形象忘记，不要让这些原则变成你的规律，这就是无招胜有招的道理。

把握美德与虚荣的距离

有一天，一位圣人在树下冥思苦想。这时，他的思绪被一位沿途朝他飞奔而来的小伙子所打断。

“救救我，”那位小伙子哀求道，“有个人说我行窃，他正带领一大帮人追捕我。他们要是抓住我，就会剁掉我的双手。”小伙子爬上那棵树，藏在枝叶中。

“请你别告诉他们我躲藏在这里。”小伙子乞求道。

这位圣人以圣者犀利的目光洞悉那位年轻人对他讲的都是实话，他并不是一个窃贼。稍过片刻，那群村民赶到了，为首者问：“你看没看见有一个年轻人从这里跑过去?”

许多年以前，这位圣人曾经发誓永远讲真话。所以，他说他看见过。

“他往哪儿跑啦?”为首者问道。

这位圣人并不想背叛那位清白无辜的年轻人，可是，他的誓言对他是神圣不可违犯的。他朝树上指了指。那些村民们把小伙子从树上拖下来，剁掉了他的双手。

这位圣人临死的时候，面对老天的最后审判，他由于先前对那位不幸的年轻人的行为而遭到了谴责。

“可是，”他抗议道，“我已经发过神圣的誓言，只讲真话，我有义务恪守誓言。”

"就在那一天，"老天回答道，"你热爱虚荣胜过热爱美德。你将那位无辜的人交给迫害者，不是为了美德，而是为了维护自己作为一个有德行的人爱虚荣的形象。"

厚黑学中说，我们对美德的观念通常只不过是一种虚荣心，只不过是试图博得赞赏，或者自以为自己多么"有德行"，这样我们便可能觉得高人一等。所以，在很多情况下，由于这种虚伪的美德夹杂着无知，美德便变成了一种枷锁。

比如说，在中国古代，女性的贞节是非常重要的。如果生逢乱世，一个女孩被土匪强奸了，回到她所在的村庄后，按照封建规矩，她还要为失贞的行为而付出其他的代价，甚至心甘情愿地自杀以示惩罚。还有一种情况，就是女人的丈夫死了，她不会再嫁，而是自己一个人度过余生。为了表彰这种贞节的美德，人们会为她建造一个纪念性的牌楼，叫做贞节牌坊。于是，越来越多的女人为了这个象征性的牌坊，而在自己有生的日子里苦苦煎熬。

厚黑学让我们放弃这种观念。所以李宗吾说，那些讲究美德的道学先生，其实就是厚黑学之贼，他们满口的仁义道德，希望别人看到他们高尚的样子，正是这样，他们看起来的高尚也就不高尚了。因此，学习厚黑学、研究厚黑学，就必须把脸拉下来，像曹操那样，叫嚣着"宁教我负天下人，不教天下人负我"。虚荣心不是不可以有，而是要小心地控制它的范围，不要让它的触角妨碍我们走向成功；美德也不是不可以讲，但是不能让讲美德阻止我们心中目标的实现。

一次，美国某公司出售旧设备，标价 20 万美元。在竞争的几位买方之中，一位愿出 18 万美元，并当场付 10% 的订金。卖主没想到好事这么容易就来了，便同意不再与其他买主商谈。

几天后，买方来人，说当时出价太高，由于合伙人不同意，还有其他原因，难以成交。如果能降到 10 万美元，可以再做商量。

由于卖方辞掉了别的买主，只好与之继续谈判。经过一番讨价还价，最后以买主预计的 12 万美元成交，而当初有人出 14 万美元，卖主还不愿出手呢。

很明显，买方是不讲美德的，说谎骗人显然不是一种讲美德的方式，但是，他们却拿到了理想中的价格。很多人都有这样的经历：到可以讲价的市场买东西，但是却懒得讨价还价，卖主出多少价格，就给他多少钱。可是等到拿了东西一转身离开，卖主就会和别人说：看吧，我碰到了一个傻瓜，赚了他好多钱。就这样，我们用自己的美德成就了别人的虚荣。

厚黑智慧

我们不要计较到底是说谎还是守信，世界上本来就没有好坏，只有胜败，无论如何，取胜都是唯一的目标，而不是怎样活着给别人看。

真小人远比伪君子可爱

印度有一位神甫住在一个娼妓的街对面。每天，他走进屋做祈祷和潜心修行的时候，都看见男人们从那个娼妓的屋子里进进出出，他也瞧见那个女人亲自迎来送往。

每天，那位神甫总要想象和深思在那个妓女房间里发生的可耻行径，他的心中对那个女人伤风败俗的行为总是充满强烈的反感。每天，那个娼妓都看见那位神甫在修行练道。她总想如果自己这么纯真无邪，把时光花在祈祷和修行上，该有多好啊。“可是，”她叹息道，“我天生就是做妓女的命。我的母亲是个妓女，我的女儿也将是个妓女，这个世道就是这么回事。”

神甫和娼妓在同一天去世，他们俩人一块儿面对老天的最后审判。令神甫深感吃惊的是，他因为自己的邪念而遭到了谴责。

“可是，”他不服气地争辩道，“我的一生是清白的。我把自己的白昼都用来祈祷和修行。”

“不错，”审判者说，“但是，当你的躯体在修行养性时，你的心却在作邪恶的判断，你的灵魂已经被你好色的想象玷污了。”

与此相反，娼妓由于自己的纯洁而受到了褒赞。“我不明白，”她说道，“在我的一生中，我向每一位出了钱的男人出卖我的肉体。”

“你生活的处境把你置身于妓院之中，你出生在那里，你的力量使你无法从事别的职业。不过，当你的身躯在进行卑鄙的行为时，你的心灵总是纯洁的，而且一直在默默地思索着那位圣人祈祷与修行是纯真无邪的。”

看完这个故事，有一个道理我们不得不承认：在这个世界上，本来就没有小人与君子的区别，要是有，也是不同的人有着不同的看法。一个人，任他再怎样坏，也有人欣赏他，他也会有几个好朋友；反之，一个人任他再怎样好，也会有人憎恨他，他也会有一些仇人。因此，单纯地用君子与小人这样的词来衡量每一个人，是片面的，也是不理智的。

这正如神甫与娼妓最后的结果一样，一心向善的人可能满肚子都是龌龊的想法，而放荡不羁的人却可能是酒肉穿肠过的“真佛”。厚黑学研究到了一定的阶段，就是要求我们不再想着自己将成为一个什么样的人，也

不要刻意模仿某人，要脱离模版化的生活，就做自己，我就是自己，我就是与众不同的。戴安娜就是这么一个敢于做自己的人。

戴安娜的丈夫查尔斯是剑桥大学毕业生，对他来说，没有什么比安安静静坐下来，读一本充满睿智的心理学或历史学书籍更享受的事了；而戴安娜却是个连补考都不及格的高中辍学生。查尔斯特别热衷马上活动，夏天马球，冬天狩猎，每星期三到四次，从不间断；戴安娜10岁那年在桑君汉公园骑马摔断胳膊，一朝被蛇咬，十年怕井绳，从此不好此道。查尔斯爱听歌剧，戴安娜迷恋芭蕾；查尔斯痛恨的流行音乐是戴安娜的嗜好；戴安娜擅长的网球，查尔斯从来不玩。查尔斯喜静，他可以拿着一小盒水彩颜料和速写本子，画上几小时，或者坐在河岸垂钓一整天；戴安娜好动，她愿意与人接触，与人交谈，特别是与家人和朋友打电话，电话简直就是她的生命。

按理说，处于戴安娜这样的位置，应该要照顾查尔斯的生活，要给公众一个良好的形象，避免家族遭受媒体的嘲笑，可是，戴安娜并不想因为这些而改变自己，她依旧我行我素，不管别人怎样议论她。从这一点看，戴安娜具备研究厚黑学的素质，敢于做自己，无论在别人眼中是小人还是君子。

1986年的夏末，在伦敦西区高等住宅区梅菲尔的一幢豪华别墅中，名流云集，觥筹交错。晚宴主人向储妃戴安娜引见王室近卫骑兵队的詹姆斯·希维特上尉，从而开始了持续三年的爱情。

随着戴安娜爱情的到来，她和查尔斯的感情也走到了尽头。他们的离婚协议在1996年8月28日生效。戴安娜的新角色史无前例，因为英国从没发生过太子离婚的事情。戴安娜就是这样的一个人，勇敢地追求自己的爱情，也勇敢地舍弃自己不幸福的婚姻，但对于王室来说，这显然是叛逆的行为。

戴安娜的自我个性不仅体现在对爱情的尊重，还体现在她的穿着打扮上。素来以保守著称的英国王室，要求王室成员的生活细节都要服从王室的规矩。然而，戴安娜并没有按照规矩做，她不仅有雍容华贵的衣服，也有很多别致新颖的衣服，衣服颜色也是五光十色的，她俨然像一个国际名模出现在时尚杂志上。

戴安娜赢得近乎神奇的地位，成了人民心中的“平民王妃”。这也说明了一点，戴安娜对于王室来说，是一个叛逆的形象。戴安娜的自我个性却是真实的，尽管与保守传统的英国王室形成了一个截然相反的形象，她也得到了很多人的理解与支持。

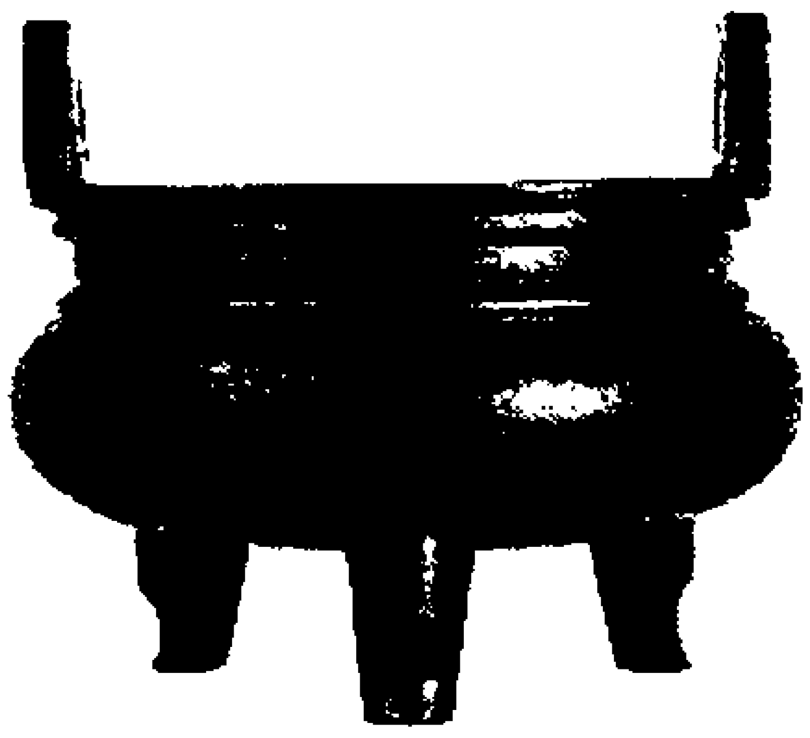
厚黑学就是要求你模糊小人与君子的界限，就做自己，不管别人的评价。尽管可能有很多人不喜欢你，但最少，你自己是喜欢自己的。只有这样，才能在厚黑的道路上走得更远，才能取得更大的成功。

厚黑智慧

研究厚黑学到了一定阶段，我们就要淡化小人与君子的界限，也不要刻意模仿某人，要脱离模版化的生活，就做自己，因为真小人比伪君子可爱多了。

第三部分

厚黑学的处世智慧



第一章　坚守信念，包装形象

利用朋友

在厚黑看来，朋友是一定要利用的，但关键是看怎么用。三国时期的周瑜在赤壁大战期间，就上演了一出精彩的利用“朋友”的剧目。

当时，由于重用了熟悉水战的荆州降将蔡瑁、张允，使曹军的水战能力大大提高。一天，当周瑜乘船察看时，发现曹军设置水寨，竟然“深得水军之妙”。熟悉军事谋略的周瑜心里很明白，在双方实力相差悬殊的情况下，要想以劣胜优，必须扬长避短。于是，周瑜下决心：“吾必设计先除此二人，然后方可破曹尔。”

正在周瑜绞尽脑汁之时，曹操手下的谋士、周瑜的故友蒋干来访，想利用与周瑜的私交，或者劝降，或者探查吴军虚实。于是，周瑜马上就想了一条利用“朋友”的妙计。

当天晚上，周瑜盛情款待老朋友蒋干。周瑜以“只谈私情，不谈公事”为由，堵住了蒋干劝降之语。席间，周瑜喝得很多。夜间，周瑜佯作大醉之状，挽住蒋干的手说：“久不与子翼（蒋干的字）同榻，今宵抵足而眠。”当军中打过二更，蒋干起身，见残灯尚明，周瑜却鼻息如雷。这时，蒋干突然发现帐内桌上堆着一叠公文，急忙近前观看，都是来往书信，其中有一封写着“蔡瑁、张允谨封”，蒋干大吃一惊，急忙取出偷看。其中写道：“某等降曹，非图仕禄，迫于势耳。今已赚北军困于寨中，但得其便，即将操贼之首，献于麾下，早晚人到，便有关报。”蒋干寻思，原来蔡瑁、张允竟然暗结东吴，于是将书信藏在衣内，到床上假装睡觉。

大约在四更时分，有人入帐低声呼唤周瑜，周瑜故作“忽觉之状”。那人说：“江北有人到此。”周瑜喝道：“低声！”又转过头来冲着蒋干喊了两声，蒋干佯装熟睡没有做声。于是，周瑜偷偷走出营帐，蒋干赶紧爬起来偷听，只听得外面有人说：“张、蔡二都督道：‘急切间不得下手’……”后面的话声音更低，什么也听不清楚。不一会儿，周瑜回到帐

内又睡了起来。

五更时，蒋干低声喊了周瑜几声，周瑜沉睡没有应声，蒋干见周瑜熟睡未醒，当即披上衣服，溜回江北。他向曹操报告了所见，并交上那封伪造的书信，曹操勃然大怒，立即下令斩了蔡瑁和张允，当两颗血淋淋的人头献上之时，曹操方才恍然大悟说："吾中计矣！"

对于周瑜来说，蒋干这个"老朋友"只是他的一颗棋子，"棋子"的价值就在于被利用，至于事后蒋干在曹操那里能不能交代，就不是他周瑜要考虑的问题了。

厚黑智慧

朋友能依靠就一定要靠，不要有什么不好意思，脸皮厚一点，什么也都过去了，以后的事，管那么多干什么？

绝不信命

对于一些年纪较大的人来说，他们相信一个人的成败得失是与命运息息相关的。一个人一生的事，在他呱呱坠地的时候就已经由上天决定好了，正所谓"落地喊三声，好歹命生成"，之后的成长历程跟个人的努力完全无关。因为上天决定了他们的命运，就算他们不会做事，像一条懒虫似的生活，他们的命运也会是好运，做事是多余的；如果他们的命运不好，即使是夜以继日地苦干，也不会获得什么好处。

这些人还认为，领袖人物是天生的，他们降生时一定带点儿什么征兆；中等人家是天生的，他们只落得个一生温饱；强盗歹徒是天生的，他们是魔鬼的工具；一生受苦的人是天生的，他们是人们的奴隶，但也是上帝的选民，只要他们肯受苦，在他死后，上帝是会把他带上天堂享乐的……

在这些人的眼中，仿佛冥冥之中有一种超人的力量在支配着人世间的祸福。有的人是上苍的天生宠儿，名誉、权利、财富无须祈求便会从天而降；而大多数人则是它肆虐淫威的对象，它无情地撕毁着他们美好的愿望，践踏着他们辛勤的努力，把向往美好生活的人们打入苦难的深渊。人们在命运面前束手无策，只好任其摆布了。"命里有时终须有，命里无时莫强求"，这是一句一直被他们默默诵念的谚语。

于是，香炉里平添数寸香灰，算命摊前生意兴隆，人们在祈求命运的保佑，幻想预测命运的安排，甚至在具有新世纪国际先进水平的宾馆大厦里也供奉着神灵的塑像，希望命运再次开恩，尽管他们知道这些神灵并不

喜欢大鱼大肉的油腥味。

立志于厚黑的人可就不是这么想的，如果命运是先天生成的，人们为什么还要做那么多叫人头痛的事情呢？倒不如回家睡大觉，免得每天担心上班迟到扣奖金、生病请假扣工资。厚黑者认为自己身上的一切都是争来的、抢来的，因为“狼多肉少”是逼真的现实，你不拉下脸皮，不去争取，就只能饿死没粮，困死没床，冻死没衣。如果真是“命里无时莫强求”的话，即使你干得吐血甚至骨瘦如柴，也是两手空空一无所有。同样，“命里有时终须有”，果真如此，这人倒做得比猪还舒服！

厚黑智慧

厚黑学首先告诉人们的一点就是，千万不可相信命运，所有一切都是自己争取来的，你的人生掌握在你自己的手中。

嘴尖皮厚

很多人没有胆量踏入情场，他们真的是胆小如鼠吗？其实不然，他们不怕别人痛打一场，也不怕原子弹，怕的只是别人的嘴脸。别人的嘴脸，真的是那么可怕恐怖吗？并不是，他们怕的东西来自自己的内心，他们害怕自己开口求爱时，别人会笑自己，因此感觉丢脸不好意思。他们在未追女人前，害怕对方不理会自己或者看不起自己。所以，他们永远追不到女人。

脸皮不厚追不到女人，同样，脸皮不厚赚不到钱，脸皮不厚当不了官，你看，脸皮薄的损失太大了，太不划算了，还是厚脸皮比较值。薄脸皮的人常常会被误认为高傲，或者低能。这些误解更增加了薄脸皮者在社交中的困难。因此，他们在处理问题常常不敢大胆行事，宁愿选择消极应付的办法。他们对工作往往但求无过，不求有功，怕担风险。

然而，一般说来，脸皮薄的人倒是比较坚定可靠的。他们是好部下，好队员，在特定的狭小范围内，还可以充任好骨干，只可惜在磨厚脸皮之前，不宜充当从事大规模协调工作的组织者和领导人。那些赚了大钱当了大官的人个个都经历过磨厚脸皮、削尖嘴脸的过程。

包玉刚初到香港的时候，曾经干过人贩子的买卖，之后，转行做船业的生意，船业不景气的时候，转行做地产，地产不景气的时候又转来做银行的生意。另一位李嘉诚先生，担任过推销员，做过塑胶花的生意，做了房地产之后，又做了股票和银行生意。

脸皮薄的朋友应该明白的是，嘴尖皮厚的人都是在实践的过程中锻炼

出来的。所以，一定不可灰心，认为别人的处世功夫全是他（她）爹娘给的，自己的老父老母当年就不知道送点这个，只知给几两银子或几本破书，满口仁义道德，弄得出来赶不上潮流。这样的想法很消极很没道理，你应该主动地去五金商店买两张砂纸回来，每天擦上十次，每次五分钟，包你半年后脸皮厚得追风钻都钻不透，于是你可以登场唱戏了。

厚黑智慧

为了获得自己想要的东西，你应该放下心中的包袱，把自己的脸皮磨厚一点，嘴脸削尖一点，勇敢地走上前去碰碰看。

王婆卖瓜

很多肚子里面有些墨水的朋友，由于太爱面子，不敢学王婆卖瓜，就在茶壶里煮饺子。可是，谁知道你里面“有料”呢？结果一生郁郁不得志，空有一大肚子的学问，一点也没用上，就这样像“西天彩云”一样消逝了，可悲可叹。有这类性格的朋友应该好好看看“厚脸毛遂勇敢自荐”的故事。

毛遂是战国时期赵国平原君赵胜的食客，有点像如今政协委员类的官儿。

公元前260年“长平之战”，赵国大败，秦国乘胜追击，包围了赵国都城邯郸，平原君受命去楚国求救兵。事关重大，他做了大量准备工作，决定从食客中精选智勇兼备的二十人作为随从，选到第十九人时，平原君有些犹豫，不知下面该选谁好。

此时，众食客中一位叫毛遂的人走到前面，自己推荐自己给平原君，愿随前往。

平原君细看之下，觉得没什么印象。此人其貌不扬，不是什么杰出人物，若有本事应该听过他的名字才对，当下心中已有拒绝他的念头。

此时两人的表情非常好笑：一个皱眉不悦，一个挺胸昂首，非常自信。

“你来这里，有几年了？”平原君问道。

“已有三年。”

“有能力的人犹如锥子一样，如将锥放进口袋时，锥尖就会刺出袋子外面。你在我这里已有三年，你的名字我都记不起，我怎能相信你的能力呢？请回吧。”

毛遂并不退回，他接过话茬道：“您所说的是放在袋子里的锥，但是

您并没有把锥放在袋子里过啊。如果你把锥放进袋里，怎知道它的锥尖不仅会穿袋而出，而且还会刺伤身体呢?”

毛遂这番话，说得很新鲜，平原君决定录取他做第二十名随从。

太爱面子的朋友应该从“毛遂自荐”的故事中发现，如果毛遂当时默默地不吭气像个闷葫芦，好事哪里轮得着他，他纵有天大的本事，若不想法在人前显露出来，人家就会认为你是平头百姓一个，没啥稀奇。

厚黑智慧

为人处世，千万别怕羞，学学毛遂，来几次“王婆卖瓜”，切莫埋没了自己的才干。

独家绝活

有的人确实有点本事，而且还不怕出丑，但这并不一定就能保证成功，还必须有一种最适合自己的表现方式。像毛遂那样，能当着上司的面自我推荐，并不是人人都有的机会。

能够直接自荐，本身就是一种运气。自荐要有比别人高明的风格，以独特的构想吸引其他人的注意，以达到力挫群雄、独占鳌头的目的。如今，想谋得一个好职位的人们，一定要好好钻研钻研这个窍门，切合自身的特点作出新奇而不落俗套的自荐，才会得到老板的赏识，从而高兴地每月给你数千元的薪水。我们不妨参考一下汉武帝时东方朔的自荐术。

汉武帝下旨招聘世外高人，一时应征之人不计其数，东方朔也混在其中。虽说竞争十分激烈，但是可喜的是这些人纵然慷慨激昂，但是所说的却是一些陈词滥调，无非是谈抱负，谈理想，谈未来，谈希望，没有一点新意。

东方朔见应征人如此之多，便出了一个奇招。他写了三千张竹简，并请两个搬运工送给汉武帝。不料，汉武帝居然看得津津有味，东方朔到底写了些什么?说白了就是东方朔的一篇自传，所写的也是东方朔本人的一些经历。他在竹简上说自己在很小的时候就没有父母，依赖兄嫂抚养长大，年十二已念书三冬，通晓文史知识。到了十五岁又学击剑，十六岁学诗书，可背念二十二万言。十九岁学通孙子兵法，又可背念二十二万言。时年已三十有二，身长九尺二寸，两目若悬挂之珠，齿如贝壳编成之洁白，勇猛似孟贲，快速如庆忌，廉洁犹鲍叔，信义比尾生。从架势看来，确有太子之格。

这确实是一篇货真价实的胡吹乱侃，东方朔是一个彻头彻尾的吹牛大

王。然而，汉武帝却觉得此人十分地风趣幽默，于是给了东方朔召见的机会，也就相当于给了他晋富发达的机会。

老生常谈大家听了都会打瞌睡，如果能把问题换个角度或换一种方式来解释来说明，打破常规，把视野放开些，把思维放开阔一些，也许你就能想出一些独家的“绝活”，到时你就不愁没饭吃了。

厚黑智慧

喊出漂亮的口号，想一个出人意料的新主张，借以吸引他人的眼球，提高自己的名声。

我一定能

人人都想成功，但并不是谁都能成功。影响成功的因素很多，唯独信心是必不可少的。一旦你相信“我一定能”，那么“如何做”也就应运而生了。信心的功效就在于此，“我一定能”的信念使你产生克服万难的力量、技巧与精力。

有这么一件事：心理学家从一群大学生中挑出一个最愚笨、最不招人喜爱的姑娘，并要求她的同学们改变以往对她的看法。于是，大家都争先恐后地照顾这位姑娘，向她献殷勤，陪送她回家，大家以假作真地打心里认定她是位漂亮、聪慧的姑娘，结果怎样呢？不到一年，这位姑娘彻底转变了，她的行为举止也同以前判若两人了，她聪明地对人说她获得了新生。

确实，她并没有变成另一个人，然而在她身上却展现出每一个人都蕴藏的美，这种美只有自己相信自己才会展现出来。

在中国，每天都有数以万计的人谋求成功，这些人个个都希望有一天能出人头地，享受成功的果实。但是他们当中，绝大多数的人都缺乏攀登顶峰的信心，认为根本不可能爬到上面，这使得他们并没有费心去寻找攀高的阶梯，因此他们之中没有人能坐到高位。

当然，这个道理也同样适用于厚黑者。厚黑一旦成功，便会成为人中之龙，凌驾于其他人之上，所以当今世上很多人向而往之，然而真正成功者寥寥无几，原因就在于对自己的信心上。很多人似乎开始的时候对自己信心十足，高喊着“我一定能”，可是行至一半便感到力不从心，这时心里便打起了退堂鼓，忘记了当初自己的雄心壮志，这样一来，失败也就顺理成章了。正是他们的这种态度，使得他们只配做个平凡的人。可见，一个人只要自信，他就能成为他希望成为的那样的人。

厚黑智慧

你必须坚信自己的目的一定能达到，如果没达到，也别着急，只要你对自己充满信心，你就一定能成功。

丑不愁嫁

人往往太在意自己的缺点，甚至有很多人认为自己一无是处，是个无用的人，就像童话故事中的“丑小鸭”一样。

假定某一个人有良好的家庭、高等学历与不错的职业，一切生活都非常顺利，那么真可谓是拥有一个得天独厚的环境了。但是，另外有一个人，不过是高中毕业，服务于一家小企业，他和前者比较起来，似乎相差悬殊。然而只要你的想法稍微转变一下，你就会发现后者完全可以改善目前的颓势，并且从中获得许多好处。

诚然，一个人成长的环境会对他产生某种程度的影响，但这并不代表全部，只要稍微改变自己的想法，随即就会有一条大道展现在你面前。因此，各位朋友要学会适时纠正自己的想法与观念。

比如，大企业与小企业的从业人员，在待遇上有所不同：大企业的福利制度和员工宿舍都较周全，生活环境也很良好，置身此企业范围，便可受到充分保护。由于身受此种优惠的待遇，很少有人萌生离职的念头。但是，为了维持这样安定的生活，常常要极力压抑自己，“忍人之所不能忍，耐人之所不能耐”。在这方面，中小企业的从业人员，就不需要受到此种约束，而能够自由自在去过自己的生活，如此，也就有了开发自我的能力和积极参与挑战的机会。

只要改变观念和想法，你的心情和境况就大不相同了。冷静分析一下自己现今所处的情况，并且细心列举出自己的长处（优点）与短处（缺点）来，这样你就可以发现自己过去不曾注意到的优点了。

渴望厚黑的人，假如你过去天天生活在愁苦中的话，现在还有改变方式的机会，只要你立刻纠正自己的观念，将厚黑作为为人处世的准则，那么保准你的生活会有一百八十度的转变。都想开点，各位朋友，来点阿Q式的自慰精神，使心情平静下来，这样才能在自卑挫折困顿中重新振作起来。

厚黑智慧

“丑小鸭不愁嫁”，只要内心深处有这样的想法，立志于厚黑，总会有成功的那一天。

绝不否定

你是否曾无意识中经常使用一些否定的语句呢？比如“不可能”、“不行”、“不好”、“没办法”、“不要”之类，或者在你的家人、同事之中，也有人时常采用这种说法呢？在通往成功的道路上，有的人往往在还未行动之前，总是持有“这事不可能吧”、“别人不肯帮忙吧”诸如此类消极的想法，殊不知正是这种想法大大地妨碍了自己。相反，凡是说“做做看”、“说说看”、“我赞成”、“一定能够成功”、“有兴趣”之类的人，常常就是能勇往直前、积极行动的人。

虽然只是用语不同而已，但是在你内心深处，对于所做之事的看法，已经无形中受到了影响。

其实，人是很能适应环境的一种动物：只要肯尝试，没有一件事是“不可能”的。拿破仑说：“我的字典里没有‘不可能’这几个字。”同样地，各位朋友字典里也要丢掉“不可能”这几个字，就像丢掉不喜欢的女人那样坦然潇洒，把否定词从你的口中杜绝掉，还要进一步以肯定语来代替。若能做到这点，你自然就会具备积极行动的姿态。

不要因每天的琐事而整天愁眉不展，想着万一不成怎么办。事实上大可不必想那么多，只是万一，还有万分之九千九百九十九呢，你怎么肯定这万分之一的幸运就不会落在你头上？果真如此，也太值得高兴了。你该知道你离百万资产的日子已不远了，为什么？你随便到街边小摊上买张福利奖券或体育奖券，肯定特等奖非你莫属！

两种不同心态，效果却有天壤之别。“晴天时有太阳，阴天时无太阳”，这句话是不对的，要知道，阴天时太阳是在云上边的啊；“往后只剩三天，实在令人困扰”，应该要改成“还有三天时间，要好好努力”；“钱包里就只剩一千块钱了”，应该改作“还留有一千块钱呢”！

各位立志于厚黑的朋友，你们都应该对自己所做的每一样事都要作如是想，假如在不知不觉中，在自己的周围预备好了一些否定词的话，就已大大降低了所求成功的可能性。与其清苦一生，不如欢喜度日。

厚黑智慧

从你的字典里丢掉那些否定词，把这些讨厌的词汇从你的口中杜绝掉，还要进一步以肯定语来代替。若能做到这一点，你自然就会具备积极行动的姿态了。

风水轮转

很多初涉厚黑的人因为要求人办事，总觉得自己比别人矮了一截。因此，在求人办事时总显得缩手缩脚，大方不起来，叫人看了好难过。其实，大可不必有这种自卑心理，即使你真的目前境况不如人，但是风水轮流转，“三十年河东，三十年河西”，谁能说定你之后不会胜过千千万万人呢？

不要说这是不可能的！因为这个世界本身就是一个“皇帝轮流做”的不可逆的循环链。风水转过来了，想不发达都不行，这就叫运气来了门板都挡不住。各位朋友一定要对自己的美好未来充满信心，这样才能通过内心的激励强化行动，行动又反过来加强信心。如此良性循环，就一定能达到最终目的。

如果说世界大文豪托尔斯泰有严重的自卑感，你会感到意外吧，他从小就为脸上灰色的小眼睛而十分苦恼。可是，他决定以一种伟大的自我创造来弥补造物主给他带来的缺陷之后，自卑感变成了上进心，他不再为自己天生的眼睛苦恼，而是创作了流芳后世的作品，获得了许多美女的青睐，直挤得他的房子大爆棚，感叹女人得来全不费工夫。

还有许多男人为个儿矮而自卑，其实这也是不必要的。“凡是想补救自己个儿矮的人，往往努力追求较大的成就。”洛杉矶加州大学医学院精神病学临床教授查理华这样说。驰名全球的管弦乐指挥伯恩斯坦、美国国防部长温伯格、影帝伍迪艾伦都是矮个儿。不过，很明显，矮小的身材并没有阻碍他们的发展。我们还可以举出许许多多类似的例子。历史上有许多因补偿作用而留芳或遗臭的大人物都是矮个子，最著名的一个便是拿破仑。

其实，自卑感经过转化，会成为催人进步的激素。如果你因为有自卑感而自卑，那就是不明智了。因为令人难堪的性格不是天生的，而是后天环境造成的。为此，你必须深入地思考，从生活的技术、环境的变化上设法寻求一点一滴的启示。由自卑走向坚强，善于利用自卑感，自卑就是你发愤图强的反弹力。由于自卑，你清楚地、有时甚至过分地意识到自己的不足，这就看清了你在人生道路上纠正或者以别的成就弥补这些不足的目标。你以意志的毅力朝着这一目标前进，在前进的道路上逐步抛弃自卑，克服苦恼。这种经历能将你的性格磨炼得坚强，而坚强的性格正是人生进取的利器。

这样，你在与人交往时才会不卑不亢，有理有利，也只有这样，你才能将你的才能正常地发挥得淋漓尽致。自卑促成坚强，令人难堪的性情可以作为发展自己的跳板，关键在于你自己的努力。

厚黑智慧

厚黑者大可不必有自卑心理，即使你真的目前境况不如人，但是“三十年河东，三十年河西”，这个世界本来就是一个“风水轮流转，皇帝轮流做”的不可逆的循环链。

意志刚强

实践厚黑往往不是一帆风顺，一蹴而就的。许多朋友因受不了挫折和困难的折磨，怨天尤人，跳楼上吊，花样百出，这太不值得，也是被我们所鄙视的。如果我们真的想要取得成就，得到他人青睐的话，那么，我们就必须增强一些心理承受力，懂得挫折和困境是人活于世的家常便饭。

翻看众多的名人录，你就会发现，那些功成名就的人，曾经历过不少不顺、气馁、挫折与个人的不幸。或者你可以这么做：设法去了解你公司的总裁、市长或任何你认为有成就的人，当你深究他们的背景，你就会发现，每个人都是从挫败中走过来的。从这些传记和自传中，你也可以发现，每个人都可能被挫败击倒而一蹶不振。平庸的人之所以平庸，就是因为一受挫折，便死气沉沉地躺在地上再也爬不起来，或赶紧爬到另外一个地方，再也不出现；伟人之所以成为伟人，就在于他被击倒后再爬起来，永远不服输，这便是所谓的刚强意志。

世界超级富豪文科卡经历了无数的挫折。他曾被自己的老板利·福特猫戏老鼠般地玩弄过，但他挺过来了。他说：“个人的痛苦我可以忍受。但是蓄意把我当众羞辱是太过分了。当时，我满腔怒火；我可能作出愚蠢的选择，我可以把怒气引向自己，其后果是不堪设想的。我也可以将怒火化为力量，设法有所建树。”

人生有无数的小岔口，也有几个很大的岔口，那是生死攸关、是非立断的关键时候。只要能坚持最后五分钟，你就赢了。一个奇迹往往就是在最后的五分钟内产生的。只要你能顶住，你就是一条真汉子，最美的鲜花和最热烈的掌声都最终属于你。千万别泄气，前途是光明的；千万别想不开，未来是美好的。

厚黑智慧

厚黑者之所以成功，就在于他们被击倒后再爬起来，永远不服输，这

便是所谓的刚强意志。

小忍大谋

对于“忍”字的解释，宋朝杜衍教导学生的一番话，的确颇为现实：“你现在只是一个县官而已，今后的外迁需看上司对你的印象而定。要是你的才干一直超过上司，这对于州县长官们的地位是很危险的，那时他们不但不会赏识你，反而会对你产生偏见。你会随时惹祸上身而不自知，又如何发挥你的济世之志呢？我今天多提醒你用心与周围的人协调，适应环境，暂时委屈，实在是为了你将来能有大的作为啊。”这番话穿越千百年时空界限，对于今天的朋友一样有着明灯般的指导意义。

忍有两种，一种是忍而不发，以忍求安；一种是忍而待发，以忍求变。每个梦想出人头地、功成名就的厚黑者都要学会后一种。忍只不过是手段，胜才是最终目的，因此，在忍耐中等待反攻的时机才是厚黑高手的明智之举，有历史为证。

战国七雄的赵国在赵武灵王在位时，因地处中原，常被卷入战争的旋涡，所以广行富国强兵之策比其他国家来得更急切。

赵武灵王经过多年征战，认为北方游牧民族骑马作战是值得仿效的战术，其机动性大，集散自由，对战场条件适应性很强。于是，他想改变自己军队的作战战术，但是在实施的过程中颇费了一番周折。

当时的中原服装不适合骑马作战，就要改穿游牧民族的胡服。胡服的下身相当于今人普遍穿着的裤子。要穿胡服，并不那么简单，服装式样的改变，在中国古代是一场大的改革。

赵武灵王的决定一下，预料中的反对势力便蜂拥而来。朝中的多数大臣不支持这项改革，主要理由是不能出卖自己的祖宗去穿胡服丢丑卖乖，不能改变中国传统文化式样。

面对大批的反对势力，赵武灵王采取了极其克制的态度，他不发王者之威，不以王者之尊强行推广，用今天的话来说就是做了大量的思想工作。从战争的发展，富国强兵的要略，反复地阐述己见，拿出了强大的忍耐力推行战术。

他的亲叔叔因此借口生病，不上朝。赵武灵王知道他“病”在哪儿，绝口不谈正题。天天如此，叔叔大为感动，因为彼此都明白对方要做什么。

赵武灵王依靠“忍功”终于达到了目的，这是一种目标明确的“忍”。

小不忍则乱大谋，只有咽得下这口恶气，你才能办得成大事，这就是很多人有必要参加训练班的理由。

厚黑智慧

忍只是手段而已，胜才是最终的目的，任何厚黑者都不应该忘记这一点，而且务必做到在忍耐中等待反扑的时机，一招制敌。

自我意识

对于中国人来讲，限制我们主动实现自我价值的最大不利承诺便是与人为善，做个好人。重信守诺固然是一个人起码的立足品质，然而不懂变通，把它抬高成一个绝对不可越过一步的“雷池”，则是僵死呆板的表现。许多人对此执迷不悟，不懂反悔之道，因一时的轻率许诺和错误决定而处处受限制，这是一种愚忠，一种短见，一种只有傻瓜才会做的事情。抱有这种想法的人，终生都不会成为厚黑高手。

从孩提时代开始，我们所受的教育就是，世界上最高的奖赏莫过于得到他人的赞同，我们接受的一切正确的美好的教育中皆含有这种意思。于是，为了讨得父母的欢心，我们俯首帖耳，言听计从；为了赢得老师的欢心，我们勤奋好学，规规矩矩；我们跟小伙伴一块儿玩自己的玩具，这样他们就喜欢我们；当我们试图依照自己的意愿行事时，我们就会被指责为自私；为了获得别人的赞许，在我们幼小的心灵中分不清什么是好的思想，什么是坏的思想。其实，那些教导我们辨别好坏的人们自己正是这种是非观念模糊的受害者。

随着我们渐渐长大，情况变得很明了，老是听从别人，寻求他人的赞同，并不是出人头地的最有效途径。尽管如此，我们当中的大多数人依然继续这种无效的行为。有时候，我们尝试作出一些自私的举动，可是由于受到早期环境的熏陶，我们往往发现它给我们带来苦恼。好人不应该常常表现得自私自利。尽管我们知道自己努力争取获得成功，需要采取某种以我为中心的措施，但是我们仍然要继续做好人。这样做的唯一报偿就是我们自认为自己高尚的美德是对的。

假如你不理直气壮地坚持要求得到真正属于自己的东西，别人就不会帮助你。即使你果真维持自己的权利，很多人也会企图恫吓你。他们希望压得你低人一等，使你灰心丧气，这样你就不会阻碍他们前进的路途。这个时候，你就不得不放下先前的形象，变得厚黑一点了。

芭芭拉是一家电视台的新闻主播。她在这家电视台干了五年多，她的

新闻节目最近被评为当地第一流节目，可是这五年来她向事业的顶峰攀登并不总是一帆风顺、轻而易举的。

三年前，当她不得不与电视台谈判签订合同时，她遇到了一些严重的阻力。电视台经理向她暗示，他与她续签合同，她应该感到幸运。她很清楚地听出了言下之意："你是个姑娘，姑娘们不应该咄咄逼人。"

当她要求修改合同时，电视台经理大发雷霆，她强烈地相信本身的自我价值，拒不让步。每天新闻部主任都把她叫到自己的办公室，对她的工作横加指责，每回训斥结束时总是说："签这个合同吧。"四个月过去了，她仍然毫不动摇。最后，电视台经理答应了芭芭拉提出来的每一项修改的要求。

然而，在签订合同之前，她征求一位律师的意见。这位律师建议在措辞上作几处小小的改动。她回到电视台告诉他们此事时，他们大吃一惊，又一次暴跳如雷。她的上司们直言不讳地说，他们认为她的行为太自私，不道德。即使这样，芭芭拉也不让步。最终，根据双方都能接受的意见，对合同的措辞进行了修改。

最近，芭芭拉与同一家电视台又签订了一项为期三年的合同，这一回容易多了。正如她说的那样："如今，他们知道我是什么样一个人，我说到做到。跟我在一块儿工作的很多人对我说，我应该要求比我真正想要的更多，然后再让步，这样能使主管们有胜利感。可是，我不以为然。我要求他们给我提供必要的条件，而其他锦上添花的条件我不会奢求。"

这个故事的意义不在于芭芭拉的谈判手法，我们应该注意和分析的是芭芭拉如此坚强的精神。她被迫每日顶住电视台领导以威胁、淫威和侮辱的形式进行的恫吓。与此同时，她又不得不以一个妙趣横生的记者的职业风度，兴致勃勃地面对摄影机镜头每天播送新闻。她从不让谈判中滋生的那种情绪影响自己的工作。

芭芭拉具有一种强烈的自我价值观，以保护自己不受伤害，让自己为了获得应该获得的东西而战，使自己意志坚强，坚持信念。

整个文化用教育强迫我们将它对我们的期望误以为是我们必须遵守的，出于自愿而许下诺言。别人告诉我们（用他们的评价）作为好人或者坏人，就应该如何如何去为人处世。然而我们一旦反悔，唯唯诺诺，便变成了一个无法自保的受害者，一个人善被人欺的佐证，一个欺骗诺言下的牺牲品。

厚黑智慧

如果你不理直气壮地坚持得到真正属于自己的东西，别人就不会理睬

你。即使你采取行动，别人也会威胁你。这个时候，你就不得不放下先前的形象，变得厚黑一点了。

我行我素

人活于世，免不了有求于人。为了达到求人的目的，免不了要阿谀奉承，吹牛拍马，请客送礼，甚至不得不忍痛割爱。这样，在世人的眼里，你自然就成了一个没有人格的小人而被人闲言碎语地议论，如果这时因为别人的言论而退缩，难免会前功尽弃，徒增日后的悔恨。只要自己心中求人目标既定，就要有“横眉冷对千夫指”的气概，对他人的议论以及异样的目光，只当没听见，只当没看见，一心一意向着目标前进，这才是真正的厚黑高手。

如果让别人的看法牵着你的鼻子走，你就永远不能出人头地。看看下面故事中的老人，就活得相当窝囊。

有个老人带着他的儿子，牵着一头驴去集市上卖。走过一个村口，看到一群妇女正围在水井边说笑，有个妇女看见他们走过来，就对同伴们说：“瞧，你们可曾见过这种人吗？牵着驴不骑，竟然自己走路，真傻。”老人听到这话，立刻叫儿子骑上驴，自己牵着驴高高兴兴地向前走去。

又到一个村口，遇见一群正在争论的老人。其中一个老人看到他们走过来，一拍大腿说：“看吧，这就证明我说对了，是不是？现在这年头，哪里有什么人尊敬长辈哟。瞧那孩子，都五大三粗的了，还自个儿骑驴，宁愿让他老子走断腿！”老人听了这话，觉得有点道理，就叫儿子下来，自己骑上驴。

继续走没多远，又遇到一群人，有男有女，有老有少。其中几个年轻人嚷道：“大爷，你怎么舍得让你儿子跟着毛驴跑，自己坐着享清福啊？”老人听了这话，觉得有点不好意思，就叫儿子也坐上来，两人同骑一头驴。

快到集市的时候，有个人说：“这父子俩是卖驴的还是杀驴的？大热的天，把驴都快压垮了。”老人听了这话，赶快叫儿子一起跳下驴，找来绳子和棍子，两人把驴扛起来走，心想免得让驴太辛苦了。卖驴的架势成了扛驴的架势，集市上的人都哄笑着围过来看热闹，毛驴经不起这番折腾，挣断绳子，逃跑了。

老人又气又羞，这才明白如果一听到别人的话就照样去做，不但无所适从，讨不到旁人的欢喜，而且自己还丢了驴，出了丑。

我们都有一种通病，在做事之前，往往不是首先考虑自己怎么做，而是考虑别人怎么说。有时候，别人并非深思熟虑的意见，会使我们心灰意冷，中途而废，或者会令我们赌气行事，不问后果。所有的一切，都是我们失去主见，轻易为别人的意见和议论所左右的缘故。

自己的脑袋长在自己的脖子上，自己的主意自己拿，自己的路还得自己定。各位研究厚黑的朋友请记住一句话：走自己的路，让别人说去吧！

厚黑智慧

厚黑者行事，只要心中目标既定，必有“横眉冷对千夫指”的气概，对他人的议论以及异样的目光，视而不见，充耳不闻，一心一意向着目标前进。

活出威严

一个人要想活得有威严，就不能太老实，要有点厚黑的手段才行。随着当今时代的迅速发展，过分老实的人很容易与机会失之交臂。

俗话说：“马善被人骑，人善被人欺。”因此，老实人被欺负，实在不是什么大惊小怪的事。由于老实人自身的性格特征，所以他们在群体中基本上处于一种不被重视的位置，没有什么实际的影响力，也很难出类拔萃而成为领导者。

老实人的这种生存状况与其本身所具有的一些基本特性是分不开的。首先，老实人不善于表现自己，优点和能力常常不会被人发现，因此给人的印象很平常，没有什么突出之处，自然就很难引起他人的重视。其次，老实人不善于为自己的长远发展谋划，因为他们没有实力。即使有时候他们有自己的看法，但也往往很难产生影响力，有多强实力就有多大的发言权，这是人类一切外交行为中最基本的一条定律。再次，老实人不懂得运用一定的技巧和手腕，在处理各种关系上，往往会显得方正有余、圆润不足，很难在群体中建立起自己的威信，也很难成为一个广受欢迎的人。最后，在权益斗争中，老实人往往处于中立状态，不加入任何的利益团体，也缺乏给别人带来实惠的能力，而如果一个人不能给别人带来好处，那么，在整个利益的链条中，毫无疑问他就要处于被人忽视的地位。

正是由于老实人在群体中是没有什么地位的，所以，在利益分配的过程中他就没有发言权，只能被动地接受组织或他人的安排。然而，现实利益毕竟是有限的，而人们对利益的需求又是没有止境的，所以，老实人常处于一种任人宰割的地位，如此循环往复，老实人便会陷入一种恶性循

环，实力变得越来越弱，地位也变得越来越低。

一般来说，老实人都是很胆怯的，做事情缺乏冒险精神，其结果是他们的事业始终处于一种小格局和小发展之中，因为不敢冒险，他们就不能够及时地把握机遇，自然也就不能将自己的事业提升到一个更高的境界。另外，有一些老实人看起来似乎很勇敢，敢于冒险，实质上他们的这种行为是一种鲁莽，是一种缺乏明智认识的盲目行动，并不是真正意义上的冒险。

当今这个社会事事都讲竞争，很多利益都是你争我夺、分毫不让的，如果太老实的话，就会经常受人“欺负”，事事都不敢去和人争，事事都让着别人，这样的话，做人就会失去威严，变成人见人捏的“软柿子”。所以，但凡以厚黑处世的人就不能太老实，要活出自己的威严，树立自己的威信。

厚黑智慧

现实利益是有限的，而人们对利益的需求又是没有止境的，残酷的现实要求厚黑者要活出尊严，活出气势，千万不要做一个处处受气的老实人。

永不放弃

厚黑者避免失败的最好方法，就是下定决心去获得成功。当你有求于人的时候，你也许会这样想：“如果我被人拒绝，该怎么办?”如果只朝好的方面想，那么一旦遭人拒绝时，就只会唉声叹气或大骂对方浑蛋，这种赢得输不得的人必须好好学学下面这位仁兄的处世方式了。

当年在美国，有一个人与大家一样失业了。他很伤心，下定决心改行从政，当个政治家，当个州议员。糟糕的是，他竞选失败了，一年里遭受了两次打击，这对他来说是痛苦接踵而至了。

于是，他着手开办自己的企业，可是，不到一年，这家企业就倒闭了。在此后十六年的时间里，他不得不为偿还企业倒闭时所欠的债务而到处奔波，历尽磨难。

他再次参加竞选州议员，这一次他当选了，他内心升起一丝希望，认定生活有了转机：“可能我可以成功了!”

第二年，他与一位美丽的姑娘订婚。没料到，离结婚日期还有几个月的时候，未婚妻却不幸去世，这对他的精神打击太大了，他心力交瘁，数月卧床不起，因此患上了精神衰弱症。

三年后，他觉得身体已经康复过来，于是决定竞选美国国会议员，仍然名落孙山。

一次次尝试一次次失败，各位朋友你碰到这种情况会不会万念俱灰，放弃新的尝试呢？但他没有放弃尝试，也没有自问：“失败了怎么办？”

之后，他再度竞选国会议员，他决定争取自己作为国会议员的表现是出色的，相信选民会继续选举他。可是，出乎他的意料，他落选了。为了挣回竞选中花销的一大笔钱，他向州政府申请担任本州的土地官员。可是，州政府追回他的申请报告，上面的批文写着：“本州的土地官员要求具备卓越的才能和超常的智慧，你的申请未能满足这些要求。”

接连两次失败并未使他服输。他再一次竞选国会议员，又失败了。过了两年，他竞选美国参议员，还是未能如愿。

在他一生经历的十一次较大事件当中，只成功了两次，然后又是一连串的碰壁。可是他始终没有停止自己的追求，他一直在做自己生活的主宰。最后，他当选为美国总统。

他，就是在美国历史上创建丰功伟绩的亚伯拉罕·林肯。

和你我一样，林肯在屡遭失败之后，也有放弃尝试的自由选择权。如果在先前某一次失败之后，他放弃了尝试，美国历史可能就要重新改写了。然而，面对艰难、不幸和挫折，他没有动摇，没有沮丧，他坚持着，奋斗着。他根本没有想过放弃努力，他不愿在失败之后放弃。

告诉你一个避免失败的最好办法：“继续尝试，下定决心去获得成功。”对于那些自信而不介意暂时失败的人，没有所谓失败；对于百折不挠的人，没有所谓失败；对于别人放弃，他却坚忍，别人后退，他却前进的人，没有所谓失败；对于每次跌倒却立刻站起来，每次坠地反而像皮球那样跳得更高的人，没有所谓失败。

厚黑智慧

厚黑者的厚黑不仅仅对人而言，对事也同样如此，不怕嘲笑，不惧讥讽，失败了继续尝试，跌倒了再爬起来。

佛靠金装

在超级市场，一张桌子上摆着的无核葡萄，定价写的是每磅 15 分，另一张桌子上摆着一模一样的无核葡萄，只是装在了塑料袋里，价格为每磅 20 分。

于是就有人问售货员：“每磅 15 分的葡萄和每磅 20 分的葡萄有什么

差别?”

售货员答：“不同就在于它的包装，装在袋中的销售量是另一种的两倍，那样看起来比较好看。”

听到这个解释，各位不禁恍然大悟，正所谓“佛靠金装，人靠衣装”。人类都有以貌取人的势利天性，你的外在形象直接影响着别人对你的印象，你穿得气派，与人交往时无言中就抬高了自己的身份，别人觉得有利可图，就容易接近你、讨好你；你衣着寒酸窝囊，别人认为无油水可捞，可能一口回绝你的请求。

一个人的外貌的确有影响，穿着得体的人给人的印象就是好，他等于在告诉大家：“这里是一个重要的人物，聪明、成功、可靠。大伙可以尊敬、仰慕、信赖他。他自重，我们也尊重他。”

反之，一个穿着邋遢的人给人的印象就差，他等于在告诉大家：“这里是个没什么作为的人，他粗心、没有效率、不重要，他只是一个普通人，不值得特别尊敬他，他习惯不被重视。”

凡是当过兵的人都知道，一个人一旦穿上军装，感觉上就自认为是军人。一个女人盛装，感觉上就是要去赴宴会。同样地，一个高级主管穿起来像主管的样，感觉上就更像高级主管了。一个推销员曾说：“除非我穿戴得很有精神，否则我就不会有一帆风顺的感觉，通常做大买卖时，人们都特别注意我的穿着。”

可见，你包装愈好，别人愈愿接受你。一般人都是凭你的外表来评价你的，通常第一印象是最重要的。下次你要去与人交际时想想葡萄的例子，适当地“包装”，会使你更容易办成事。

厚黑智慧

人人都有以貌取人的势利天性，你的外在形象直接影响着别人对你的印象，你穿得气派，与人交往时就抬高了自己的身份，别人觉得有利可图，就容易接近你、讨好你。

第二章　面具遮脸，假戏真唱

乞丐的逻辑

在很多时候，我们常会遇到这样的一种情景，那就是在一些比较繁华的地方，如车站、商场等地方，遇到一些乞丐向我们乞讨。他们在那个时候就像是一名无所畏惧的斗士，当向一个人讨得钱物后，便会立即转向另外一个目标，并且大有不达目的不罢休之势。你或许会认为这些乞丐太没有自尊了，已经没有人格可言了……是的，可能有很多人打心眼里瞧不起这些穿得脏兮兮的、可怜的乞丐们。不过，你以为这些乞丐不知道我们是怎么看他们的吗？他们知道人们瞧不起自己，他们比我们每一个人都清楚"乞丐"这个群体在人们心目中的位置。可是，不管我们是瞧得起他们还是瞧不起他们，他们从中得到的实惠，却足以消除他们内心的愧疚和自卑，因为他们的目的达到了。

其实，我们大可不必瞧不起这些看起来没有尊严、可怜兮兮的乞丐，他们可是真正的处世高手，因为他们为了实现自己的目的，能放下身段，能够在适当的时候丢弃自尊和虚荣，以弱者的姿态示人。而一般的人却为了虚荣和自尊的需要，往往对弱者表现出异乎寻常的大方，殊不知对方竟是一只不动声色的老虎，让我们这些为了虚荣和自尊的人付出应有的代价。

与其强求他人，不如以一种弱者的姿态去博取他人的同情，这就是行乞的乞丐逻辑。虽说现实中我们并非像站在街头巷尾的乞丐那样向人行乞，但是在我们做人做事的过程中，却在不知不觉中深受着这一逻辑的影响，这是每一个厚黑者必须明白的道理。

厚黑智慧

乞丐的逻辑对于厚黑者有一定的启示，那就是为了实现自己的目的能够放下身段，能够在适当的时候丢弃自尊和虚荣，以弱者的姿态示人。

男人的眼泪

你有没有与人谈话时，对方突然哭起来的经历？当你和丈夫（或者妻子）、子女为某件事争论不休时，你占据了情、理、法，各项事实完全偏向于你而让对方毫无辩解余地时，对方突然泪流满面求你饶恕时，你该怎么办？你难道会说："好啊，这会儿你无话可说，任凭我处置了吧？"相信大多数人不会，他们会说："噢，对不起，别哭嘛，我不是故意的，或许我火气大了些。"甚至更进一步道："别哭了，我答应你就是了，你要怎么做就怎么做好了。钱在桌子上自己拿去买点东西吧！"等。

这就是眼泪的功效。在现实中女人总是能游刃有余地把握这一有力的武器，让自己从弱转强，而许多男人却崇尚"男儿有泪不轻弹"。其实不然，男人的眼泪比女人的更有用。接下来，就让我们来看看一个身材魁梧的男人是如何用他的眼泪令公司整整花了一年的时间都没有办法解雇他的。

我们都知道要解雇一位努力工作的人并不是说句"你被解雇了"那么简单。通常公司会经由人事部门的经理安排职员会晤，然后解释公司的立场并介绍一些其他工作。员工在接到暗示后，通常会另谋发展，甚至替公司省下一笔遣散费。而我们故事的主人公并非像大多数人那样在接到暗示后便主动提出离职，而是每次当人事部门的经理将他叫进办公室，在尚未进入主题时，他便已经泣不成声了。

也许他有演戏的天分，但是对这位人事经理已经达到了绝佳的效果，每次他都对公司说道："如果必须开除他，你们自己去说吧，我办不到。"

这位聪明的男人便是用自己的眼泪软化了人事部门的经理，以至于他在公司内待了下来。

眼泪同样是西方的一些政治家为了实现自己目的的最有效武器。在竞选的时候，他们动不动就开动泪腺，大洒其泪水，弄得许多人鼻子酸酸的，想也不想即投他一票。日本的田中角荣便是这样一个懂得用泪水征服他人的高手。

有一次，日本国会在讨论政治伦理问题时，中曾根首相为了征询田中角荣的意见而和他会晤。在谈话中，田中前首相感叹地说："听我的孙子说，在学校同学们都讥笑他，所以不想上学了。我心里很难过，爷爷的错误竟要孙子来承担。"说罢，已是泪流满面。中曾根首相看了，不禁也热泪盈眶，并立刻告诉田中："我们必须在政治与伦理间订立规范。"但敏感

人士却认为，中曾根首相被田中的眼泪蒙骗了。

哭或哀怨的战术，能够很轻易地动摇他人的感情，看到别人流泪，自己就想为对方排忧解难，实际上开始根本就不想这么做。我们每一个人都要知道：一般的人都是感情型动物，只要你能博得同情，你的所求目的就可达到。既然如此，掉下几滴眼泪又算得了什么呢？

厚黑智慧

当今时代，眼泪已经不单单是女人的有效武器了，任何厚黑者都应该学会这一招，不时地刺激自己的泪腺，抓住别人感情脆弱的地方，从而博得同情，一帆风顺。

聪明的傻子

曾经有一位名人说过："我要全心全意为人民服务，如果说这是傻子，我甘愿做一个革命的傻子！"这位老兄实际上是极其老谋深算的。这年头，最聪明的人占便宜，最"傻"的人占便宜，只有那种有点小聪明又不以为傻的人才吃大亏，所以这些人往往十分不服气："某某某比老子傻多了，却当了个科长处长，那些领导真的是瞎了狗眼不识货！"其实说这话的人才真正不明白为人处世的道理。

你如果看了电影里这样的镜头：一个漂亮的女孩子含情脉脉地看着一个傻呆呆的男人，那男人周身的不自在，那女孩儿却"嗤嗤"地笑了："你真傻，傻得可爱！"你就会明白很多的做人奥妙。

傻为什么可爱？当然不是因为他是白痴般的不闻不问，而是因为他傻而听话，指向东不会向西，像驴像黄牛般只顾埋头干，时刻听从女人的召唤，这才使女人觉得他可爱，所以女人黑起心肝来男人就只能自认倒霉。不过也有人大智若愚，因"傻"得福的。

某甲向某乙夸耀手中的商品如何物美价廉，大笔购进如何划算时，乙只是结结巴巴地说："第……第……"

甲安慰乙："别着急，慢慢说。你是想说第一吗？"

乙点点头，接着说："价……价……"

甲："价钱吗，可以商量。第二点呢？"

乙又接着说："质……质……"

甲说："你是担心质量有问题吧！放心好了，如果你实在觉得不合适，我们可以按你的要求定做，或者如果你想要这种现成的话，我们可以让一让价钱……"

这是一个典型的以“傻”胜聪明的实例。在这次谈判中，乙说了些什么？几乎什么也没说，甲在干什么？他在分出一半心思来帮助乙，与另一半的“他”讨价还价，竭力设计出两全齐美的方案，供乙选择。这样一来，自然是乙掌握了谈判的主动权。

厚黑智慧

人并不总是聪明就好，有很多人就是吃软不吃硬。你与对方抗争下去，要么你死我活，要么两败俱伤，倒不如做个聪明的傻子见效更快。

有心听人言

求人办事，最要紧的就是让对方产生好感，讨得对方的喜欢。只有这样我们所求的人才能真正地帮助我们。那么厚黑者如何取得对方的好感，讨得对方的喜欢呢？最好的方式便是在同对方在一起时，对他们偶尔吐露的话要牢记，并在适当的时候去加以实践。

例如你在与一个可能会帮得上你忙的人在一起聊天时，对方说：“最近听说有家杂志曾刊载各界名人演讲酬劳一览表，有机会的话真想看看。”这时，你就要抽空到书报摊或书店，找到一览表买回来给他看。

虽然他在说这些话的时候，并不一定期望你这么做，甚至没有一点渴望，可是你如果能主动做到这一点，又怎么不能在对方的心目中留下一个好印象呢？千万不可对他人妄下论断，以自己的偏见决定他人的是与否，或受其他人的意见所左右。也许对方是待人不和善，紧绷苦脸，不苟言笑的人，但千万不要因此而判断或对他人产生偏见，而是应当从对方的兴趣与嗜好着手，去接近对方，并且引起对方的注意。日本叱咤历史的大人物丰臣秀吉，就是从一个下三级武官，全凭着为大将暖干鞋子而崭露头角，终于成为一代人物的。

对他人的言谈要用心听，遇有言外之意时，要懂得予以应和，这样他便能自然而然同你建立起良好的关系，你也会获得相当高的评价和相当好的照顾。所以厚黑者要求人办事并且让人真正地帮助自己，就必须得这么去做。

厚黑智慧

求人办事时，将他人无意的谈话当真地予以实现，这是厚黑者能博得他人欢心的最佳做法。

柔构造的人

墙上的草，风吹两面倒。厚黑认为，善于“看风使舵”的人如果练成一身水蛇腰柔软无骨的功夫，一定会成为不倒翁，即使险象环生，也能次次有惊无险、安然无恙。

曾经有这样一个年轻人，他满怀激情，拿着人事部门的任命书来到公司的营业部就任，由于过度地努力，对自己的期望过高，而遭到同事以及副经理的怀疑。这个年轻人丝毫不知道副经理当时正是高级主管面前的红人，竟然不知轻重地与之对抗，最后在对方散布的流言下，无奈地离开了公司。

从上述的事例中，我们可以看到，“直”而不能“屈”的人是傻瓜！或许也可以说是，太过正直者总有大祸跟着他吧！

在地质学中，耐震构造一般分为两种：刚构造和柔构造。刚构造能抵抗地震的摇晃；柔构造能吸收地震的摇晃。若从社会学的观点看，不发达国家及发展中国家，都属于刚构造社会；而资本主义国家属于柔构造社会。

其实，人也可以分为柔构造和刚构造两种类型。最近，我国的高级营业人员都在努力展现个人的成熟能力，这个成熟度就是人的柔构造。

成熟性的真正含义是精神的成熟，不墨守成规，食古不化，同时也不特立独行，思想敏锐客观，尊重他人。这种人的思想相当圆，不过，忧郁又胆小，心神不宁的人不在此范围内；成熟度越高的人，人际关系越和谐，除和同事能建立良好的沟通外，和上司、前辈的关系也能处理得很圆满。

要做柔构造的人，最重要的是平日的修养。日复一日、精益求精、持之以恒的功夫要到家。所以，除上班之外，即使在休息时间，也不可忘记对别人奉承。不要介意这样的卑屈行为，把它视作是对上司的一种礼貌，看做是理所当然的礼仪规范，一点点的犹豫彷徨都不需要。因此，我们在为人处世、求人办事的时候对自己不正直又何妨呢？只要我们不要过于违反了为人做事的准则就够了。

厚黑智慧

处世技巧的作用远远强于学历、能力与容貌的作用，它能发挥厚黑者的巨大威力，使自己的目的迅速达成。

贬一贬自己

俗话说：宰相肚里能撑船。不过，真能有如此雅量的人却很少见。因此，我们在与人交往中，如果发现对方比自己差劲时，千万不要扬扬得意，自我炫耀，而是要有意识地自怨自艾甚至自贬，从而避免别人敌意、嫉妒等不必要的麻烦。

威尔逊当选为美国新泽西州的州长之后，有一次在纽约出席一个午餐会，主持人在介绍他时，称他为“未来的美国总统”。这自然是对他的恭维，可是对在座的其他人来说，却产生了相形见绌之感。

威尔逊因此想扭转这种一人得意、众皆愕然的局面。他起立致辞，在说了几句开场白之后接着说：“我感到我在某方面很像一个故事里的人物，也就是我的朋友。我这位朋友在加拿大因喝威士忌太多，结果去乘火车时，原该乘往北的火车，却乘了往南的。”

“大伙儿发现这一情况，急忙给往南开的列车长打电报，请他把叫约翰逊的人叫下来，送上往北的火车，因为他喝醉了。”

“很快，他们接到列车长的回电，请详示约翰逊的特征，车上有好几名醉汉，既不知自己的名字，也不知该到哪里去。”

威尔逊最后说：“最后，我知道自己的名字，可是我却不能像主持人一样知道我的目的地在哪里。”

听众大笑，威尔逊谦逊的自贬，消除了敌对的不服的恶意，拉近了与众人的距离，获得了众人的好感。

在公众场合恰当地自嘲自贬，是西方政治家争取舆论支持的绝招。其实，这是一种为人处世的大智慧。厚黑者的厚脸皮在这时便派上了用场，自嘲自讽一下，不仅使人感觉你平易近人，乐于接近你，还能拉近你与他人的距离，消除一些不必要的隔阂，真可谓是“一举两得”。更何况你自我嘲讽一下，又少不了头发掉不了肉，不痛不痒，博得众人一笑的同时赚取好人缘，何乐而不为呢？

厚黑智慧

自我嘲讽，厚黑者的厚脸皮正好可以发挥强大功效，把自己贬到无限低，把别人抬到无限高，看似吃亏，实则占了大便宜。

向对方施压

常听人说推销员的钱是靠两条腿赚来的，当过推销员的人，大概都有

这样的体会。

推销员在推销产品时，很可能遭到客户的拒绝，但过了一段时间之后，他又毫不气馁地再次来了，这时假若客户再次拒绝，说：“我们并没有购买的意思，你再来几次也是枉然，因此，我劝你不必再浪费口舌、白费气力了。”然而推销员却不在乎，仍抖擞精神，面带笑容回答说：“不，请不必为我担心，说话跑腿，是我们的工作职责，只要你能给我一点时间，听我解释，我就心满意足了。”客户看到他汗水淋漓，却还满脸笑容，不买就觉得再也过意不去了，于是就买了一点。

下雨天是推销员上门的好日子。外面下雨，别人都躲在家里，而推销员却站在门口，不能不使人们产生同情心，因而难以给予拒绝。虽然我们都很清楚地知道，这是推销员所采取的一种策略。但毕竟他要这样做，对此你能无动于衷吗？

这种推销方法，就是巧妙地利用了人类的感情。本来不打算购买的人，也会产生“再也不能让他白跑了”的想法，产生一种心理负担和欠人情债的感觉，他们会这样想：“这位推销员若是多跑几处地方，也许他的产品早就推销完了，但是他却常来这里，使他花了不少宝贵时间，再不买他的产品，就有点对不住人了。”这就是加重人们心理负担的一种推销方法。同样的例子还有。

新闻记者从事采访工作，一般是在晚间和早晨进行。譬如：在发生某种巨大的政治事变时，新闻记者就率先打听到与此相关的人。等下班后，或者上班前，去进行采访，因为这个时候，一般人都在休息，而新闻记者还在干活，就会使对方产生心理负担，不告诉他这件事的内幕，心里就会过意不去。

新闻记者的这种方法与推销员的心理战术有着异曲同工之处，他们都是使人们产生一种愧疚的感觉，在内心形成一定重量的负担，进而作出一些退让，而他们却在对方的退让中顺利地达成了自己的目的。况且，推销员、新闻记者本来就是跑腿说话的职业，劳累是理所应当的，他们已经习惯了，但是完成任务、达到目的才是最重要的。同样，在我们做人做事的过程中，要想使对方作大幅度的退让，就要能够让对方多积累些微小的心理负担，当这种心理负担扩大到一定程度时，对方就只能让步了。

厚黑智慧

将自己的真实状况隐藏，伪装出可怜兮兮的样子，使对方于心不忍，从心理上向对方施压，逼他让步，自己则迎头赶上，必能事半功倍。

我是出气筒

各位男性朋友肯定都有这样一种体会：女人时而温柔如水，把你服侍得舒舒服服；时而像吃错了药，莫名其妙地就大发其火，搞得许多男人胆战心惊，都说伴君如伴虎，看来老婆也与老虎差不了多少。实际上，这就是所谓的女人周期性的生理反应。只要能摸准这个周期，控制驾驭自己的女人就不至于如有的朋友那样感到“难！难！难！”了。

在与他人相处时，一样会遇到与自己老婆相似的情况。面对怒气冲冲的责难，你就必须厚黑一下，拿出对付自己老婆的那套怀柔安抚功夫，与其火上加油地强辩不如强忍心中燃起的火苗，采取微笑聆听的战术，先设法平息责难者怒火中烧的情感之火，使其趋向理智。如果是你的过失令对方发火，你尽可以赔礼道歉，表示将功补过，来平息责难者依然愤愤不平的理智之火。如果不过是一场误会，你不妨硬着头皮待到对方的责难告一段落，再加以解释。这样做，你就不必撕破脸皮来与责难者对抗，从而留下日后与之友好相处的余地，自然，长于处理人际关系的人还会消怒于未然，不必等到责难者怒气冲冲地找上门，或者至少不必等到责难者张口发火，就以春风笑脸和幽默应对，使之冷静下来。

社会心理学调查表明，多疑的人，常对上司的言行态度作猜疑性的判断；性格内向的人，喜欢以己之心度他人之腹；个性强的人，对他人的认识偏差就更大；还有善于奉承的人，便常常对上司的感情察言观色、攀龙附凤、投其所好，这种顺从和认向的办法往往容易博得一些上司的好感，使他们将奉承者视为知己，形成带有认可依附关系性质的宗派圈。

如果能够进入上司的宗派圈，就意味着你的时运进入了一个新的转折，只要继续努力，控制自己的感情，使自己成为上司的出气筒，上司就会发现你实际上也是一个人才——一个可以发泄火气的工具。中国没有日本那样的火气消弭俱乐部，于是必须由一部分朋友来承当。受不了这份气的朋友，自然就别想走这条道去谋发达，也注定了他无法成为一个真正的厚黑者。

厚黑智慧

心甘情愿做出气筒，理直气壮做受气包，只要你能忍住，能厚着脸皮不吭声，那么别人自然就会发觉你的用处，同时，你也可以借机达成自己的目的了。

浑水好摸鱼

搅浑了水，鱼看不清方向，就会很容易被人摸上来。同样，人在混乱的局面中难辨真伪，就容易被“有心人”钻空子，厚黑者就是这样的“有心人”。

这套浑水摸鱼的功夫谈恋爱的男人用得最有水平。往往就在茂密的林子里，青青的草地上，对着那淡淡的月亮，说着那甜甜的话语，将那女孩儿弄得如灌了迷魂汤，软软地就直往男人怀里倒，此时的男人即刻脱去披在身上的羊皮，露出狼的真性，趁女孩处于一种混混沌沌的状态，张牙舞爪地恨不得一口将她吞下，着着实实地好好将她轻薄了一番。

人群拥挤的公共场合，会有扒手乘乱探“宝”，扒手据以得手的客观条件就是混乱。我们再来看一个例子。

第四次中东战争期间的一天下午，在埃军把守的运河浮桥，士兵看到从以军方向开来一支坦克部队，不禁纳闷，人家都是朝前线去，他们却往回开？正狐疑间，车队开到桥头。“现在前线情况怎么样？”警卫问。

“真主保佑，好极了！我们这次可狠狠地揍了以色列人，把他们打得狼狈不堪。我们完成任务了，还要回西奈去袭击他们哩！”

“太好了，那你们就去吧，少校！”警卫又敬了一个礼。

一位军官跳下车，用流利的阿拉伯语向警卫致意：“辛苦了，兄弟！”

“您在前面打以色列人才辛苦呢，少校阁下！”警卫一个立正，恭敬地回答，“您是哪个部队的，要过河吗？”

“我们是二十一装甲师的，要回西岸执行任务，后天就去前线。”军官回答说。

不一会儿，车队过了浮桥，到了西岸。

这是一支什么部队？原来是以色列派出的一支先遣队。他们把部队分成三组，分别袭击埃及的导弹和高炮阵地。

几个目标的埃军见是自己的坦克开来，都没有在意，直到坦克炮“轰！轰！”地响起来时，他们才想到是中计了，但已经晚了。

以色列人的这一招堪称厉害，他们在前线紧张、后方部队调防、后勤供给混乱的情况下，挑选了几百名会阿拉伯语的官兵，一身埃式装备，混过了浮桥。

同样，各位厚黑者在现实生活中一样也可打着“某某官员的儿子”，或“其儿子的同学”，或如此叫人分不清的关系旗子去吓唬那些“公仆”。

很多时候是成功的，但必须胆大心细，不要让人一眼就看出你是“假扮”的。

厚黑智慧

浑水摸鱼，厚黑者既可以亲自将水搅浑，制造混乱，自己坐收渔利，也可以静观混乱，瞅准时机，达成一己私欲。成功与否，关键在于是否胆大、皮厚、心黑。

甘心做乌龟

有这样一种现象：在谈判中，看似愚笨的一方往往占到便宜，言语笨拙的往往胜过口齿伶俐的。那些看似愚笨的人经常会说：“我不知道”、“我不懂”、“帮帮我”、“我不清楚你的意思”，他们将这些词句适当插入自己的需求中。试着回想你与反应迟钝的人是如何交涉的。你那灵活的比喻生效吗？面对低能儿，天花乱坠的数据对他都等于零，显然你的才干在这种情况下完全失效。

日本人是比较能“装蒜”的，他们看起来谦谦有礼、唯唯诺诺，实际上满肚子的坏水，弄得如今连颇有自豪感的美国佬也要惧他三分。

三位日本人代表日本航空公司同美国一家公司谈生意。美国公司代表以压倒性的准备资料淹没了日方代表。会议从早上8点开始，进行了两个半小时，用了图表解说、电脑计算、荧幕显示、各式的数据资料来询问日方的价钱。

在整个会议的过程中，三位日方代表只是静静地坐在一边，一句话也没说。终于，美方的负责人关掉了机器，重新扭亮了灯光，转向日方代表：“意下如何？”

一位日方代表斯文有礼，面带微笑地说：“我们看不懂。”

美方代表的脸色忽地变得惨白：“你说看不懂是什么意思？什么地方不懂？”

另一日方代表也斯文有礼，面带微笑地说：“都不懂。”

第三位日方代表以同样方式慢慢答道：“当你将会议室的灯关后。”

莫说最没有耐心的美国佬，就是最有涵养功夫的中国人大概也坐不住了，这时但求做成生意，哪管赚多赚少，只要争取不赔本就行了。再来看一个例子。

当年，美苏最高领导人谈判，苏共书记赫鲁晓夫自认聪明，美国总统艾森豪威尔深藏不露，二人形成鲜明对照。

在谈判过程中，艾森豪威尔自始至终表现得懵懵懂懂、糊糊涂涂，每当赫鲁晓夫说完，他总是事先看看国务卿杜勒斯，等杜勒斯递过纸条后，才开始慢条斯理地回答。赫鲁晓夫认为自己作为苏联领袖，当然知道任何问题的答案，而无须借助他人，因此，口若悬河，夸夸其谈，看到艾森豪威尔“迟钝”、“无能”的样子，当场讽刺地问道：“在美国谁才是最高的领袖？是艾森豪威尔还是杜勒斯?”

从表面看来，赫鲁晓夫显得非常机敏、果断、博学，而艾森豪威尔却显得优柔寡断、缺乏领袖气概。但事实上却正好相反，美国总统是大智若愚，而赫鲁晓夫是大愚若智。艾森豪威尔采取“扮痴卖傻”，谈判中至少有三点好处：一是示弱骄敌，诱使对方暴露自己意图；二是可以赢得充分的思考时间；三是能及时获得助手的忠告。

可见，聪明人一般都是厚黑高手，他们丝毫不惧怕别人的嘲笑和讥讽，他们宁愿采取一种“低姿态”，回答对方提出的问题时，勇于说出“不知道”、“不明白”、“请重复一遍”之类的话，或者作出一些巧妙的回答，实际是等于“没有答复的答复”，如：“在答复你的问题之前，我想先听听你方的意思……”、“一般说来可能是这样，不过具体到这件事，我就拿不准了”等，这样做往往在谈话中占主动，而自作聪明的一方常常被动。

厚黑智慧

与其口齿伶俐，不如装疯卖傻，尽管前者远比后者正大光明得多，但是后者伪装出的木讷和迂腐足以使前者没了脾气，自乱阵脚。

短处变长处

这是发生在日本的故事：一个五音不全的先生，竟以唱歌大受欢迎。每逢大家聚会时，他必然会被众多掌声请上台。他完全无法拒绝大家的热情，只好每次都唱同一首歌，那就是被同事们昵称为“阿滨”的渡边先生。

阿滨很聪明，每当别人要求他唱歌时，他总会巧妙地利用自己的五音不全，唱起美空云雀小姐的歌——五月的天空。不可思议的是，只要阿滨的这首歌一唱出来，其他的美妙旋律都因而失色，完全不能与阿滨的歌声相抗衡。

同事们在要求他唱歌时，一定会很整齐地用一首广告歌的旋律唱着：“五音不全的渡边，唱首歌吧！虽然唱得很烂，让人听了头痛，还是

请你唱首歌吧！”

千呼万唤之后，阿滨终于带着一脸的笑容走出来了。他用右手中指推推那落伍的大黑眼镜后，以立正的姿势，开口唱出：

“五月的天空，太阳又上升……”

他总是那么认真，正正经经地唱着这首一成不变的歌，不管走到哪里都是这首，而且总是固定地慢半拍。当他开始唱“五月的……”时，速度还算正常，等唱到“天空……”就很奇妙地慢了下来。阿滨既不害羞，也不恐惧，仍然以他那认真的表情，继续唱下去。

听他唱歌的人，几乎都笑弯了腰，而我的眼中却忽然流出感动的眼泪，无法停止。

在大家笑得快喘不过气来的时候，阿滨仍然继续唱着：

“太阳……又上升……”

大家听到这里，更忍不住笑得前仰后合！

不过，大家的笑声中，绝没有一丝轻蔑，因为个性温和的阿滨，缓和了会场中稍显僵硬的气氛。他不像一些自以为很会唱歌的人那样，在台上炫耀自己的优点，相反地，他是以另一种风格来为大家制造欢乐。听了他的歌以后，让人觉得血液畅通，神清气爽，这“五音不全”的魅力还真大呢！

与唱歌一样，人们自身的条件一般总会有这样那样的不足，只要我们摆出一副厚脸皮，发挥自己的缺点，它便会成为我们的特点，“缺点”和“特点”虽只有一字之差，可意思却有天壤之别，最起码有了自己的特点就不会被人瞧不起。所以，有点小缺陷，不必要有自卑感，拿出勇气自然处之，便会变弱为强，甚至受到大家的喜欢。

比如，有的人因说话不标准而有些自卑。其实这也是我们应该多加发挥的短处之一。如果能够在言谈中，保留故乡话的人情味，而同时又能用理性的共通语来和人交谈，撷取两种语言的优点，是最理想的方法。

生于不同地方的人，需要共通语来沟通；而如果在来自同一地方的人之集会中，或本地的公司、机关、柜台等，大家明知道是同乡，却还要用不成熟的共通语，那就很让人扫兴了。因为人们制造共通语时，原本就没考虑到亲切的特性，所以，它并不会给人什么温暖的感觉。对于这种反效果，我们应格外注意。

所以，只要排除原有的自卑感，光明正大而朗声地说话，再渐渐让自己所说的内容更丰富，表达方式更活泼，那么，不管在什么场合或什么状况下，都不会感到害怕了。

厚黑智慧

人人都惧怕自己的短处曝光，而脸皮厚重、心机多端的厚黑者却能将短处发挥得淋漓尽致，把短处变特长，化腐朽为神奇。

增强神秘感

一个人只有深藏不露，不把自己的本领和盘托出，才可能使别人无法猜透他内心的真实想法，给人一种不可猜测的神秘感，从而对他人产生震慑力量。

真正有才德、有智慧的厚黑者必须能做到不炫耀，不显山露水，这样才能很好地保护自己。《三国演义》中有一段“曹操煮酒论英雄”的故事，其中刘备的做法就是隐匿实力、保全自我的最好例证。

刘备落难投靠曹操，曹操真诚接待。刘备住在许都，以衣带诏签名后，为防备曹操谋害，就在后园种菜，亲自浇灌，以此迷惑曹操，放松他对自己的注意力。

有一天，曹操约刘备入府饮酒，议起谁为当世之英雄。刘备提到的袁术、袁绍、刘表、孙策、刘璋、张绣、张鲁、韩遂，却均被曹操一一贬低。曹操指出英雄的标准是“胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志”。刘备问：“谁人当之?”曹操说，只有刘备与他才是。刘备本以韬晦之计栖身许都，被曹操点破是英雄后，竟吓得把匙箸丢落在地，恰好当时大雨将到，雷声大作。刘备从容俯拾匙箸，并说“一震之威，乃至于此”。巧妙地将自己的慌乱掩饰过去，从而避免了一场劫数。刘备在煮酒论英雄的对答中是非常聪明的。

刘备藏而不露，隐而不发，人前不显摆、不张扬，装聋作哑不把自己算进“英雄”之列，这办法是很让人佩服的。在现实中，不乏才高八斗之人，但即使能耐再高，也不可全部显露出来，尤其是在与对手对峙时，更应该学会隐而不发，为自己留一手，让对手捉摸不透你的深浅，切不可轻举妄动。相反，胆大妄为、肆无忌惮是一切灾祸的根源，那些自以为聪明便目空一切的人，终将引火烧身，自取灭亡，信陵君就是这样一个鲜活的反面教材。

魏王的异母兄弟信陵君无忌，在当时名列“战国四公子”之一，知名度很高，因仰慕信陵君之名而前往的门客，达三千人之多。

有一天，信陵君和魏王在宫中下棋消遣，忽然接到报告，说是北方国境升起了狼烟，可能是敌人来袭的信号。魏王一听到这个消息，立刻放下

棋子，打算召集群臣共商应敌事宜。而坐在一旁的信陵君，不慌不忙地阻止魏王，说道："先别着急，或许是邻国君主在打猎，我们的边境哨兵一时看错，误以为敌人来袭，所以升起烟火，以示警戒。"

过了一会儿，又有报告说，刚才升起狼烟报告敌人来袭，是错误的，事实上是邻国君主在打猎。于是魏王很惊讶地问信陵君："你怎么知道这件事情？"信陵君很得意地回答："我在邻国布有眼线，所以早就知道邻国君主今天会去打猎。"

从此，魏王对信陵君逐渐地疏远了。后来，信陵君受到他人诬陷，彻底丧失了魏王对他的信赖，晚年沉溺于酒色，终致病死。

任何人明白了别人不知道的事，难免会产生一种优越感，对于这种旁人不及的特长，我们必须隐藏起来，以免招祸，像信陵君这样知名的大政治家，因一时不知收敛而导致终生遗憾，岂不可惜？

厚黑智慧

厚黑者不可锋芒太露，要增强自己的神秘感，要么隐而不发，要么暗中发挥自己的长处，这样才不至于成为众矢之的，千夫所指。

学会拍马屁

爱听奉承话是人的天性，虚荣心是人类的弱点。当一个人听到对方对自己的吹捧和赞扬时，心里会产生一种莫大的优越感和满足感，自然也就会高高兴兴地听从对方的建议。许多有为的人更是如此，如钢铁大王卡内基，他就喜欢别人恭维。

有一位著名的新闻家消雷曾经报道过："倘使有人称赞他的家庭经济，这位石油大王常会乐不可支，同时，他又喜欢听别人说他对慈善事业和办理学校是如何地热心。当他听到这类话时，他会马上非常兴奋。有一次，我赞美他向学校里一群小孩子所发表的谈话，他立刻感到高兴极了。"

消雷又说："面对钢铁大王卡内基，只要你恭维他某一次的演说词是怎样地有益和怎样地动人，就很容易引他回答平时不愿意回答的问题。"

他又说："如对着卡内基赞美他们的商业领袖才能，绝不会使他们产生兴趣，这些在他们听来反而会觉得你没有诚意。然而家庭经济和'公开演说'却是他们的虚荣点。"

如此大名鼎鼎的人物可说是见的世面多矣，一般要请他作演讲或出席一个什么什么的会，简直八抬大轿都无法请得来，但一席不要钱的吹捧便能顺利地解决了问题。同样，在我们的身边也有这样的事情发生。

那些摆摊的个体户，在与顾客交谈时，最常用溜须拍马的手段，说你怎样怎样地漂亮，认为你如何如何地好。相信你也到私人商摊处买过衣服，在你试衣时，卖主肯定就来话了："啊！真漂亮！你穿起来非常合身，朴素、大方、有风度，你比以前年轻了几岁。"

本来你是不想买那件衣服的，却买了回来。

第二天，你神气起来，可是穿了不到两小时，某条缝线断了，裂开了个大洞。此时，你才谩骂他是个"骗子"。然而，又有何作用呢？

生活中，趁吹得你晕乎乎之机，大掏你腰包或大占你便宜的事随处可见。古人说"一语敌千军"，各位厚黑朋友可千万要记住这一点，别小看耍嘴皮子，应该学精点，反正吹牛不纳税，拍马不收捐，只要能像气功师那样让听者全身舒坦得不想睁开眼，你要多少钞票还能是不现实的梦幻吗？

厚黑智慧

任何人碰到他人的溜须拍马，都会轻飘飘起来，即使表面上隐藏，内心深处也美滋滋的。厚黑者就是要抓住人们的这个特点，做点不花钱的投资，日后自会看到效果。

赞美送他人

有很多人没有显赫的才能、成就，只会成天唱高调，并且发誓说绝不向人献媚，他们批评甚至轻视别人既有的成就。事实上，这些人多属无法出人头地之辈。

讨厌别人对自己拍马屁的人少之又少，即使有，其人心的本意也必不尽然，譬如曾经叱咤风云不可一世的拿破仑，就有过这么一段经历。

话说拿破仑是非常讨厌别人拍他马屁的。有一次，随从之一对他说："将军，您是最讨厌别人对您拍马屁的，对吧？"

拿破仑笑着回答："是的，一点也不错！"

事实上，这不就是那位随从拍的一记响亮的马屁吗？赞美别人，恭维别人，就算是对人"拍马屁"？其实，这些都是人际关系上至高无上的"润滑剂"，而且这种美丽的言辞又是免费的，此"于人有利、于己无损而有利"的事，又何乐而不为呢？

赞美是一种博取好感和维系好感最有效的方法，它还是促进人继续努力卖命最强力的兴奋剂，老板们必须学会这一招，不然雇员都消极怠工吃皇粮或磨洋工，你怎么能发达成为百万富翁呢？在须华李的手里赞美别人

已成为一种异乎寻常的驱使工具。

当须华李就任紧急造船厂厂长的时候，工人群众热诚的情形，从斯笃克勃立奇的叙说中得知："从经理到工人，他都很大力地予以嘉奖，称赞工作人员的工作技巧。使受奖的人，都觉得这比现金奖赏还可贵。"

"军舰甲虎号在26天内完工，甘登造船场里所有的纪录都被打破了。须华李召集造舰的全体工作人员发布一篇庆功演说词，并且赠给每人一枚银质奖章和威尔逊总统的一封信。最后须华李转向负责监造人汤美梅森，从自己的袋子里掏出个金表，亲手交给他，作为一个小小的纪念。"

把赞扬送给别人，就像把食物施给那饥饿的乞丐，在许多时候，它是一种最有维他命效果的食物。有的朋友严格有余而赏银不足，结果往往是一些人暗中捣鬼或干脆"走人"，这些朋友要好好反省，不然的话你永远是"光杆司令"。

[illegible]

只要稍微动动嘴皮子，就可以将赞美之词免费送人，别小看这无形的语言，它的效用可是不可估量的。

第三章 当断则断，弹无虚发

暗黑制黑

厚黑处世者，可以将推心置腹的坦诚态度用到极致，但骨子里藏着的却是一颗奇黑无比的“黑心”，一旦有机会，会毫不犹豫地背后下暗手。比如，一个很要好的同事，与你争夺同一个职位时，面对二选一的局面，你怎么办？或者一个同事各方面能力比你强得多，几乎成了你仕途发展的绊脚石，比又比不上，斗又斗不过，你又该怎么办？你唯一正确有效的选择就是：明的不行来暗的，正的不行来邪的。绝对要狠下心来通过暗吹阴风，把对方搞垮，为你的仕途发展扫清障碍。

历史上，秦朝的沙丘政变后，赵高的阴谋一步一步地实现，剩下的最后一个，也是最大的障碍，就是沙丘政变的同谋者李斯。

李斯一直是赵高的一块心病，因为他知道赵高的一切阴谋，而且他本来就是反对政变的。李斯位居丞相，是一个很有政治经验的人，随时都有可能除掉赵高。所以，赵高必须先发制人，置李斯于死地。于是，赵高想出了暗吹阴风、借刀杀人的阴谋诡计。

一天，赵高诡诈地对李斯说：“关东群盗蜂起，可皇上根本不把这事放在心上，反而急于征调役夫修筑阿房宫，采办聚敛那些狗呀马呀之类无用的东西。我想劝谏他，可是人微言轻，恐怕起不了什么作用。这些其实是您当丞相分内的事，您为什么不去劝谏一下呢？”李斯不知是计，非常赞同赵高的意见，说：“本来我早就想进谏，可是现在皇上不上朝，居于深宫之中，很难找到进言的机会。”赵高见李斯进了自己的圈套，就说：“如果您真想进谏的话，我给您留意着，等皇上一有空闲，我就来通知您。”

赵高在秦二世拥姬挽妾、燕乐正欢时派人通知李斯去奏事了，一连几次都是这样，惹得秦二世大怒，说：“我平常有很多空闲的日子，丞相却不来奏事，偏偏当我玩得高兴的时候，丞相就来奏事，莫非丞相以为我年

轻好欺吧!”赵高趁机进谗言说:“丞相参与了沙丘之谋,现在陛下做了皇帝,李斯的地位并没有提高,他的意思是想裂土封王啊!另外,还有一件事,今天陛下不问,我一直没敢说:丞相的长子李由为三川郡守,造反的陈胜、吴广等都是丞相邻县的人,这正是楚地强盗横行的缘由。陈胜的军队经过三川时,李由不肯出击。我听说他们之间还有文书往来,因为现在没有拿到实证,所以一直没敢奏闻。况且丞相在外边的权力,比陛下还要大啊!”于是,秦二世就派人去调查李由通贼的事。

李斯得知此事,这才如梦初醒,知道上了赵高的当,但为时已晚。不久,李斯便被定成死罪。秦二世二年(公元前208年)七月,处决李斯,腰斩于咸阳,夷灭三族。

厚黑大师李斯死在了同为厚黑高手的赵高手上,原因就是李斯之“黑”是明的,赵高之“黑”却是暗的,“明黑”是斗不过“暗黑”的。

厚黑智慧

当你在与同样精通厚黑之道的人相处时,“明黑”恐怕难以奏效。此时,你不妨假装无事,甚至以吐露某些真言的方式来引对方上钩,采用“暗黑”之法,一举制敌。

上屋抽梯

我们常会碰到这样一种人:他们既想当婊子又想立牌坊,既想捞油水又不想丢掉乌纱帽毁掉美好前程。于是他们总会三心二意,脚踏两只船,随时准备脚底抹油开溜,而不管别人可能由此而跳楼自杀。

为了防止这种悲剧发生,必须要断其退路,让这种人死心踏地地为你卖命。最好的办法便是故意给对手提供便利,诱使其欣然行动,然后切断其援助和凭借,将对方置于死地。“上屋抽梯”就非常形象地概括了这一计谋的含义。所谓提供便利,就是设“梯子”,引诱对手“登梯上房”,而后抽走“梯子”,使其无法逃脱。这一计谋在实施时,有两个关键点:一是设“梯子”诱敌,二是抽“梯”断敌“后援”。剩下的事,就如同“关门捉贼”差不多了。

此计与“关门捉贼”计的区别,就是多了“诱敌”的动作。诱敌方法很多,如古代兵法中讲的“对性食之敌,示利诱之;对轻骄之敌,示弱诱之;将愚而不知机变者,设伏而诱之”等。总之,必须根据对手的实际情况而加以灵活运用。

有一位工人按政策规定可以调入某个城市工作,以便照顾双亲,为此

他打了很多报告，等了很长的时间，仍然不能如愿。后来他托人打听，才知道所有的“关卡”均已打通，只是在一个经办人手中卡了壳。那人暗示他是“不见兔子不撒鹰”，没有一部进口彩电作酬劳，那就干等着吧。这位工人百般无奈，一咬牙用准备办喜事的钱买了一部进口彩电，给经办人送去，果然没多久调动手续就办妥了。此后又过了一段时间，工人的父母开始张罗儿子的婚事，不免为缺钱买彩电发愁起来。工人却胸有成竹地带上两个伙伴，到那个经办人的家，声明取回“借给”经办人看的进口彩电，经办人拿出彩电发票正要发作，工人却笑嘻嘻地打开电视机内盖，撕下黏着的一小块胶布，现出自己先前刻下的自己的名字，不消说，经办人顿时如同哑巴吃黄连，做声不得，眼睁睁地看着工人们把进口彩电搬走。虽然他对这位工人“上屋抽梯”、“过河拆桥”的举动恨之入骨，可是却没有任何的办法。

“拿人家的手短，吃人家的嘴短”，之所以短，就是让人家堵住了后路，担心如果不答复对方的条件，对方会把“吃”、“拿”的事实抖落出来。实际上，也存在这种可能。请客、送礼，就是别人给设下梯子，让对方爬上去，到了房上，他就会顾虑自己所处的境地，只好任由你摆布了。

[illegible]

给他人提供一些方便，引诱其“上房”，之后再抽去“梯子”，大谈条件，此时，“房上之人”进退两难，只有唯命是从了。

无中生有

有一些男性朋友，在追求一个女人久攻不下时，不免会因爱生恨，恼羞成怒，从而在四周大散谣言：“我与某某女已经发生了性关系，她已经是我的人了。”于是很多人便以为是真的记在心中，特别是那些原来也对那个女人有意思的人一听此话，顿时像见了块臭肉，唯恐避之不及，以免被人笑话捡“破鞋”。于是那个女人也就必然归他所有了。

在厚黑者处世的过程中，同样可以运用这一计策。如果你想找一个人帮忙，对方并没有帮你，你便可以四处宣扬你对对方有多么多么好，曾经为对方做过了多少事，帮了多少忙。相信十个人中有九个半会指责那人太没良心。在这种舆论的压力下，对方不得不尽快地帮你把你求他办的事办好。那么如何实施这一计策呢?

你可以找来几个朋友帮你在一个适当的场所里，布设一个“交头接耳”和“悄悄话”的陷阱。每个制造者都装成无事的模样，在讲的过程中

故意提高一点声音，不过声音不要过于大声，只要让周围的人能“无意”中听到就可以了。曾经有一家食品公司便是采取这一计策达到与另外一家食品公司联合目的的。

在销售竞争上，A食品公司为取得更多的优势，一直以来就想与B公司联合。可惜的是B公司却拒不接受。A公司在不得已的情况下采用如下手段：组织多个小组，每个小组由两个或三个人组成。首先对这些人进行保密制度的教育，然后分别派他们到球场，或餐厅、车站、百货商场等人流拥挤的场所，三两个人窃窃私语，故作神秘地交头接耳。诸如B公司里有个患有某种传染病的工人一直在正常工作，或吃了B公司生产的某品牌奶粉会闹肚子等谎言，就这样一传十，十传百地散布开来。

B公司高级奶粉的声誉也因此而一败涂地，不得不主动提出与A公司合作。

谣言是杀人不见血的“刀”，只要善用这把“刀”，就能将对方剁成肉酱。不过提醒大家必须记住一点，那就是语言又是双刃剑，它可杀伤对手，同样也会伤害你自己，所以千万慎重。

厚黑智慧

无事生非，造谣生事，通过谣言将对方孤立，置其于两难境地，不由得他不顺从于你，只是这谣言双刃剑，贵在巧妙布局，不伤大雅。

打草惊蛇

唐朝有个县令，名叫王鲁。自从就任以来暗中贪污受贿，衙役们也跟着效仿，索取贿赂，百姓们怨声载道、苦不堪言。有一天，王鲁得知上司要来察访民情，肃整吏治，不禁担忧起自己头上的乌纱帽来。他在批阅公文时，正好看到本县百姓连名告发他手下受贿的一叠状子，更是忧上加忧，神情恍惚。忧虑中，他不由自主地在两张状子上批下“汝虽打草，吾已惊蛇”八个字，从而流露出唯恐手下被告发而牵连到自己的恐惧之情。

无意识的打草惊蛇，会使对手有所警觉，予以防范；有意识的打草惊蛇却可以使对手惊慌失措，答应你所有的要求。如果你在日常生活中需要窥测对方的内心秘密，不妨尝试一下这一计策，旁敲侧击地说出他内心秘密的一些话题，再仔细观察他的神情与言行举止有无变化，往往会猜到八九不离十。

比方说，你中了爱神丘比特之箭以后，急于想了解你的意中人心中是否也同样泛起爱的涟漪，可是你却怯于直接把话挑明。那么，常见的间接

了解方式便是："有的人说我们俩的来往有点那个，你看是不是真的能那样呢?"如果经过如此这般反复试探之后，被惊动的对方心中的小鹿慢慢向你靠近，你的探求便将得到最好的报偿；如果还在徘徊犹豫，你就应用"计"、用"心"去接近她；如果明确离你远去，你最好说声"误会"而开始新的追求，反正天下女人多着呢。

在求人办事的时候也一样可以打打草，惊惊那些"蛇"。

比如，在某天到他家里拜访时，似不经意地告诉他，外面似乎有些传说，说他有受贿行为，还说他与某某女有不正当的男女关系，有人撞见他俩在一起。如此点到即止，保证听得他面色发青、心惊肉跳，一定会求你："哥们有事好商量，你有困难尽管说，我会帮助你解决的。"

这时的他说话绝对是真诚的，你尽管开出他力所能及的价码，让他也爽快地为你服务一次，这就叫一物降一物。这世界没有绝对的凶狠角色，只要你能抓住他的痛处，包他立即全身发软任你支使。不过，我们在没有确凿的证据前绝不要用这一招，否则他会反咬你一口，叫你吃不了兜着走。

厚黑智慧

"打草惊蛇"亦有区别：无意识的"打草惊蛇"，会使对手有所警觉，予以防范；有意识的"打草惊蛇"，却可以使对手惊慌失措，答应你所有的要求。

兵不厌诈

所谓兵不厌诈，引诱对方上当以达到自己的目的，这是妇孺皆知、老少皆宜的计谋。但是，妇孺皆知、老少皆宜并不代表人人会用，谁都能用好。倘若能把这个不大不小的计谋用得出神入化的话，那么就可以称得上是一个厚黑高手了。下面有一个例子，可以告诉我们正是这个方法使一位朋友成功地从一次冒险的生意中幸免，事实上，那次危机很可能使他个人的财务陷入一蹶不振的状态。

这位朋友是被说服涉入一项旅馆业的投资的，这是一家位于纽约水牛城的旅馆，由于对旅馆业的经营一窍不通，所有管理上的细节，事前都由他的伙伴答应一肩承担。不幸的是，刚签完合约，他的伙伴即因心脏病突发送入医院。这样一来，他便必须独自面对旅馆经营的一切问题，在当时，旅馆每月亏损一万五千元。

这位朋友在迫不得已的情形下，试着从哈佛大学的企业管理学院所用

的教科书《旅馆业的经营》中寻求帮助，却发现在短时间内，那些知识对他没有任何的用处。因此，他感到十分地苦闷，但是又没有任何其他的办法，便只好硬着头皮开始了那家旅馆的管理。

一到旅馆，他就让经理每隔十五分钟，让一位员工与他面谈。一个接一个，甚至供应旅馆食物、器具、服务的供应商，都是他面谈的对象。每一个进入他房间的人，听到的话几乎都相同：“很抱歉，我们无法与你继续合作下去了。”

当他们现出惊愕的表情时，这位朋友再继续说道：“公司无法起用一位失去竞争能力的员工。你看来不错，应该有相当的能力，可是每个月亏损一万五千元，我实在不知道更好的处置方法。”每个人在这时，几乎都是同样的反应，说出目前之所以有这种状况的原因，以及应对的方式，加上他可以改进使旅馆步入正轨的方法。

这时这位朋友接着说：“若是你能正确地指出旅馆以前所存在的问题以及解决办法，证明你知道如何做好你的工作，我愿继续与你合作。”

一连几天的面谈，他桌前的建议书堆积如山，每份建议书内都陈述着新的改革、新的步骤，目的都是促进旅馆的运营。这位朋友没有分析研究任何一个建议，只是将这些意见全部付诸行动。奇迹出现了，一个月之后，旅馆的月亏损额降到一千元，再过几个月，有了三千元的盈余，当他的伙伴出院时，旅馆已是一个运营健全的机构了。

我所说的这位朋友就合理地使用了“兵不厌诈”的手段，他把所谓的坏消息传达给每一个人，用近乎欺骗的方式使公司的员工产生了危机意识，纷纷提出自己的合理化建议，从而使餐馆起死回生。尽管过程有些不近人情，但是结果是好的，这就够了。所以，在为人处世中，适当地耍些手腕是必不可少的，至于怎么耍，那就要看各位自己的造化了。

厚黑智慧

兵不厌诈，“诈”是关键，有时候“诈”并不一定非要撒下弥天大谎，只是给对方灌输一点危机意识，施加一点压力，以达到事半功倍的效果。

车轮战术

李宗吾认为，工于心计的政治家会以疲劳战术“折磨”对手，使他们感到疲惫不堪而自愿屈服。

据说卡特在担任美国总统时，曾在戴维营里主持有埃及总统萨达特和以色列总理比金参加的中东和平谈判。他们谈判的地方在一个小乡村，什

么娱乐设施都被取消了，晚上十分无聊。可是每天早上8点钟，萨达特和比金都会听到敲门声，接着便是熟悉而单调的声音：“嗨，我是吉米·卡特，准备再过同样无聊而令人厌倦的十小时吧。”如此一连十三天都这样度过。如果你是萨达特或者比金，你也会愿意签下任何协议，只求早日离开那里，卡特就这么促使两国元首达成了和平协议。

当厚黑者有求于人的时候，如果自己没有什么关系又没有什么钱去送礼，不妨学学卡特先生的这种车轮战术，每天按时到所求人家去“拜访”。要使他见了你就像见了瘟疫一样，躲也躲不开，甩也甩不了。这样，如果他不想进疯人院，自然会乖乖地给你把事办了。此外，还要设法使对方感受到犹如远道跋涉般的疲惫。

比如，你是一个采购员，到外地去采购货物。你在排除竞争伙伴而独居买方“皇帝”的位置之后，就可以开始设法调动你的货主，使其疲于奔命。

你可以以检查样品质量为由，一而再、再而三地让他拿出一件件货物让你观看，再一件件地放回原处；你还可以以落实货源为由，催促他四处检查；如果你有足够的耐心和时间，还可以装作拿不定主意，请他如此这般再做一遍。总之，你让货主为你花费的时间和精力越多，你达到自己目的的希望就越大。

这也提示我们，如果没有耐心，没有一套不达目的誓不罢休的软磨硬泡的功夫，很多事情就只能是半途而废。

厚黑智慧

“车轮战术”无异于死缠烂打、软磨硬泡，既体现出自己的执着，又令对方感到盛情难却，这样一来，事情就好办多了。

借刀杀人

我国古代兵书颇为重视“借刀杀人”的谋略，专门设有“借”篇以论借敌击敌之术。书中说道：“吾欲为者，诱敌役，则致力借矣；吾欲毙者，诡改歼，则改刃借矣：抚其所有，财为借故之财物，令被自斗，则为借敌之军将；翻彼着为我着，因其计成吾计，则为借敌之智谋。己所难借，假手于人。甚至以敌措敌，借敌之借，使敌不知而终为我借，使故既知而不得不为我借，则借法巧也。”

在为人处世中，借助他人乃至借助对方的力量，以说服对方接受自己的要求，这是我们不能不会的一种手段。根据这一启示，我们在说服他们

接受自己主张的时候，不妨发动对方的亲友也来参加劝说，以便顺利地拆除对方抵拒劝说的心理障碍。

此外，我们还可以在说服他人的过程中，有意识地引导对方自己说服自己。当双方交谈趋于融洽之后，我们可以故意从说教者转退到疑问者的地位，围绕说服的内容提出各种疑问："其实，我对这些问题也不大清楚，你认为如何?"这就容易将对方推到在假想情况下变为说服者的位置。他会陈述自己的看法，你则不断予以补充、修正和引导，向对方提供站得住脚的劝说理由和接纳劝说与否的利害关系，使之明白接受说服的益处，最终同意你的意见。

厚黑智慧

活用"借刀杀人"计，旨在借助外在的力量，克服面前的障碍，化不利因素为有利因素。

趁火打劫

在当今社会，乘人之危谋己之利，趁意外灾难肆行盗劫发横财的例子并不罕见。

在当年唐山大地震的时候，趁机哄抢偷盗国家与私人财物者数以千百计，以致不得不对这些趁"震"打劫者就地制裁严惩。这些趁危作乱的害群之马加剧了灾难带给人类的病痛，丧失了起码的道德人性，理应受到严正的制裁。

如今的世界，个个自私自利，人人如狼似虎，讲什么道德说什么感情，只要一涉及利益冲突，即使是亲老子亲兄弟一样格杀勿论，丝毫不手软，这就叫人不为己，天诛地灭。

在商业竞争社会中，需要运用"趁火打劫"的战术，以发展自己，削弱对方。在西方资本主义国家里，一旦某个企业濒临破产，其他财团往往会蜂拥而至，以各种手段抢走它的有用设备和技术人员，因为在这个时候"趁火打劫"最为有利。过去我们曾经以传统的道德观念鄙夷这种乘人之危、"劫"人财物的做法，似乎只有见人有难、慷慨解囊的行为才足以被称道。其实，这种观念未免过于迂腐，任何谋略战术都是超越政治界限和道德标准的，只有对实施谋略战术的人才有政治评判与道德评判可言。

当年，我国新组建的香港公司获悉智利一家铜矿倒闭，为了偿还债务，矿主决定将刚购买的1500辆进口新汽车折价拍卖。该公司董事长得知此事后，当机立断，派人抢在外国汽车商前面，与智利铜矿矿主谈判。经

过激烈的讨价还价，终于以原价38%的低价，买回这批新车，为国家节省外汇2500万美元。

在商业竞争中，对手陷入困境，如果不值得解囊相助，则不妨就势取利，压价购货。此时，对手已经丧失讨价还价的主动权，在谈判桌上陷入被动地位，往往不惜血本，这便是以刚制柔、获取胜利的好时机。机不可失，你还会有“趁火打劫”的愧疚感吗？

中国人历来重感情、讲义气，落难的受接济会当感恩图报。中国人的这副德行是一种十足的小农狭隘思想表现，永远是要吃亏的，特别是与东洋鬼子或西洋大人打交道时，十元钱大概会让人赚走了九块九。

因此，我要奉劝诸位厚黑朋友：要想发达，就别学那些穷酸秀才满口仁义道德，就是要六亲不认，趁火打劫。这样，在处理一些纠葛时你才不至于感情用事，将好端端的生意弄砸了。如果诸位同那些黑道或歪门邪道的朋友打过交道，就一定会为他们那杀人不眨眼的麻利作风所感叹，想发财就要有这个狠劲，斯斯文文的连三岁小孩都敢欺侮你。

[illegible]

丢掉满口的仁义道德，披上凶狠恶毒的狼皮，想发达，要成功，就绝不能心慈手软，乘人之危谋己之利才是上策。

机不可失

有的朋友总是感叹自己的运气不佳，个人的命运不好。其实，也不全是这回事，只有处处留心才有发达的机会。

社会竞争，机会极其宝贵，可谓“机不可失，时不再来”。多数机会存在的时间都很短，犹如雷鸣电闪，过眼烟云。为此，必须及时抓住，即刻行动，不能犹豫不定。

当年，美国政府取消了电话、电报公司的专利权，取消了电话机只能由电话、电报公司出租，不允许销售购买的规定，允许私人随便购买电话机。这样一来，美国八千万家庭及其机构，成了电话机的潜在买主。中国香港厂商得悉后，闻风而动，将原来生产收音机、电子表的厂子快速转产，生产电话机，迅速扑向美国电话机市场，结果出师大捷。

与香港厂商同时发现并想利用这个机会的还有一些厂商，但因行动较慢，失了主动权。香港厂商的胜利，就在于他们毫不迟疑地抓住了机会，果断、迅速地行动。

当年的总统候选人布什曾对记者说，他最喜欢的零食是炸猪肉皮。漫

不经心的一句话，传到食品制造商耳朵里，成了重要的经济情报。他们凭借经营灵感，立即察觉到这种产品具有走俏市场的可能，于是，纷纷在这过去无人问津的小吃上动脑筋，出于好奇心，不少人购买炸猪肉皮品尝，从此炸猪肉皮紧俏起来。

炸猪肉皮风靡美国给大家一个重要启示，就是要善于发现机会。布什的一句话，使食品制造商估计到，原来不好销的这种小吃一经名人肯定，很可能会引起众人的注意，配合宣传，果然效果极佳。

对待机会，一要"注视"，仔细观察，认真思考，一旦发现，抓住不放；二要速行，"好像一颗弹丸在空气中急速飞行一样"，让人"措手不及"。这番话极为准确地说明了"微隙在所必乘，微利在所必得"的行动过程。

社会经济竞争活动中，强手如云，人才济济。当机会降临时，很可能会有很多人同时发现，形成"一声发令枪响，起跑线上选手同时起跑"的局势。此时，速度就成了关键。"时间就是金钱，效率就是生命"形象地说明了速度的重要性。

厚黑智慧

机会稍纵即逝，对手虎视眈眈，你若不具慧眼，行动迟缓，结局只有一个：人为刀俎，我为鱼肉，任人宰割。

给他点颜色

有时候，你会碰到一些心黑手辣的角色，你送东西给他，他照单全收，当你问他事情办得怎么样时，他眼皮都不抬："还没有结果。"这时，你就该明白自己遇上了一只喂不饱的"老虎"。面对"老虎"，转身逃跑是不行的，拿出自己的全部家当来喂他也是不行的，必须拿出武松打虎的勇气，变得厚黑一些，给他点颜色瞧瞧。

恐吓就是一种很有效的武器，它会使对方胡思乱想，而他们脑袋中想象的举动会比你实际的行动更令他们畏惧。对方若是知道你有能力使他们畏惧，不需要实际行动，就可使对方坐立不安。

譬如你我站在对立的立场上交涉，而我想增加你的压力，我会技巧地用暧昧、笼统的语气来恐吓你。我绝不会对你直言："我会切断你的手指。"那不但直接而且粗野。我会盯着你那双眼道："我不会忘记你的长相。我付出的，我一定会收回。"谁会知道我到底是什么意思？但是你若认为我有暴力的倾向而又有这力量时，你可能就无法保持冷静了。

这就是为什么各种诸如“3K 党”之类的黑手党能够一直存在的原因。在黑手党里混过的朋友，如果再在社会上混，肯定比那没见过世面、未经过风浪的人更容易生活得好些，实际上，他们才是最有权威写出厚黑学问的人。我们在他们面前简直是班门弄斧，小巫见大巫了，但这也不是要求大家一定去加入或成立什么黑社会，否则你还没来得及就被送进班房了。

人乃至任何凶狠的生物，都有弱点，即使是亡命之徒，也有畏惧的人或事。只要明白这一点，我们就可以耐心细致地观察这“老虎”的致命弱点，对他加以要挟，事情也就办成了。

北宋时期，驻守双州的一部分家军发生兵变，放火杀入营中，叫嚷着要杀掉知州和兵马监押，这两个官员畏惧叛兵，不敢出头露面。眼看全城百姓就要因此横遭劫难，通判薛长儒挺身而出，劝告叛兵说：“你们都是有妻儿父母的人，为什么要做这种连累自己父母的事？凡是没有策动兵变的，可以无罪，站到一边来吧！”叛兵们听到这番话，不由得变报复上司之心为顾虑家小之想。于是，绝大部分人都站到一边不动，为首的几个兵变策划者看见大势已去，只好鼠窜逃命，薛长儒以赦免无罪的许诺和念及家小的呼吁，争取大批附从者脱离兵变行列，避免了更大的流血冲突。

当今社会，是个弱肉强食的世界，你软他就硬，你硬他就软，人都有欺软怕硬的天性。这就要求我们该软时要软，该硬时要硬；该低声下气时，就低声下气；该正言厉色时，就毫不客气地向他发出黄牌警告，甚至红牌驱逐出场。

厚黑智慧

面对喂不饱的“老虎”，厚黑者必须使自己强硬起来，给他点颜色看看，否则对方就会得寸进尺，置你于被动。

送礼的学问

求人的时候送礼，是理所当然的，有如家常便饭一般。但是，要将礼送得对方高兴喜欢却不是“家常小菜一碟”，很多人活了八九十岁了，“一辈子都做不好这道菜”，于是唉声叹气说自己压根儿就没有发达富贵的命运。其实，任何事情只要你留份心思去学，虽然不一定可以成名成家，但起码可以应对一般人物。

各位自觉天资平常的朋友千万不可自暴自弃，认为自身资质愚鲁不可救药而干脆“躲进小楼成一统，管他春夏与秋冬”。据专家研究，世界上的人们的潜能只开发出了十分之一，这还是相对认为天才的人物而言的，

而平常人就开发得更少了。因此各位暂时还看不见光明的朋友一定不可泄气，只要勇敢地去锻炼自己，你会惊叹原来人的可塑性竟是如此令人不敢想象。

言归正传，但凡求人帮忙的朋友都希望能送最少的东西办最多的事情。按常理这是行不通的，因为依照等价交换原则，只有彼此变换的价值大致相当才有达成交易的可能，这是原始社会的人们就已经坚持的原则，如今社会上的人一个个鬼精，怎么会轻易让你占他便宜？但是不是这个原则就绝对无法攻破，也不一定。

送礼，最主要是希望对方明白你的用意。器物不能说话，而且除非是稀物珍品，否则人人唾手可得的东西，有时还会被人嗤之以鼻。但是，如果在礼物中附上一张纸作为该礼物的效用功能说明书，则即使是粗俗之品，受礼者也会深切地感受到送礼者的诚心诚意，而对之油然而生好感。

厚黑智慧

同样是送礼，会不会送则直接影响送礼的效果。一个会送礼的人，必须知道什么样的礼物合乎对方的口味，否则你这边花钱花得心痛，而他那边却无动于衷。

见人三分笑

唐朝宰相李林甫是历史上最擅长施展笑里藏刀计策的奸佞小人。他对谁都是温和谦恭，待人接物总是笑容可掬，言论谈吐宛如三月春风暖人心胸，然而他心地阴险狠毒，看到谁稍有违逆他的旨意，就会设计陷害，毫不手软，他因此获“口蜜腹剑”之称。

李林甫做到国家总理级别，仍见人三分笑，你作为一个普通人更应笑容再增几分。常言道：伸手不打笑面人。你一见人就笑一笑，即使笑得不美，笑得不甜也无妨，因为微笑有助于社交。

当我们初次和别人见面时，往往会感到有些紧张，这是由于我们彼此不了解，从而产生不安和戒备的缘故。微笑可以松弛我们与对方的紧张情绪，消减对方的戒备心，增进我们与对方的人际关系，达到心灵沟通，情感交融。多一个朋友多一条路，微笑交友，可以拓展成功之路。美国前总统吉米·卡特以微笑当选，“吉米的微笑”一度风靡美国，成为卡特登上总统宝座的基础。

“没有笑脸莫开店”，是我国古代经商的经验之谈。微笑服务是当代中外工商企业经营的诀窍。随着商业活动的扩大和生产的发展，不少商品已

经失去了“皇帝女儿不愁嫁”的优势地位，销售人员的作用也从昔日“苛求求婚者的老女人”逐渐变成了企求买方“迎娶”商品的“说媒人”。在这种情况下，如果销售人员不及时放松原来一直板着的脸部肌肉，实现微笑服务的话，早就不愿买气受的顾客就会转身而退，择善而从，另到笑脸相迎的商店去买个顺心货。据某商店调查，笑脸相迎的服务态度可以多吸引35%的顾客。微笑应当成为工商企业经营里的一项不入账簿的固定资本了。

但是微笑必须自然，如果笑得莫名其妙，或是笑得像鸭子叫，不要说把女孩吓跑了，那些见“笑”见得多的人士也会起鸡皮疙瘩的。但也不是要求大家一定要笑得比唱歌还好听，最起码要让人感到亲切，不要让人觉得你笑得比哭得还难看，多对着镜子练练，每日十分钟，那么，你会笑到最后，而且笑得最好。

厚黑智慧

见人三分笑，笑得得体，笑得自然，笑得亲切，笑得对方戒心全无，笑得对方不安尽失，人际关系在笑中融洽，事情在笑中办成。

黑虎掏心拳

与人相交，有时你对他人太好，对方便不知规矩，不守纪律，居然想与你称兄道弟，这时你必须给他点暗示。这并不是我的高见，早在千把年前的孙子大人就已说过：“对部下要以温情，常常接触建立信任，同时要并行以严肃的军纪。两者兼备才使战争中可做到令行禁止，拼死效命。”下面便是一个极好的例子。

吴王召见孙子说：“我已看过你的兵法十三篇，你能当面操练一下给我看吗?”

孙子说可以，并提议说令宫内完全不懂打仗的宫女列队布阵，演习战法给吴王看，吴王很高兴。

宫内一百八十名美女被分为两队，各执矛在手，分别由吴王的两位宠姬当队长。

孙子解说完毕开始操练，鼓声一响，他喊：“向右!”这些宫女有的动了，有的没动，多数人你瞅瞅我我瞅瞅你，嘻嘻哈哈，乱作一团。

孙子见罢，道：“大家听着，若再不执行命令，我就要不客气了!”

宫女们只觉得好玩，仍是笑个不停，尤其是两个队长，平日被吴王娇宠惯了，哪把你什么孙子放在眼里，带头嬉耍不停。

孙子说："有令不行，是队长的错，刚才已饶恕了一次，这次依军法当斩。"

吴王一听刚要制止，孙子已大步入队，手起剑落，两个任队长的宠姬早已人头落地，众人无不惊骇。

吴王虽然嗟叹，但事已至此也无可奈何，此时宫女们个个花容失色，变得规规矩矩，说向右不向左，说向左不向右，听话得很。

该施恩的不吝啬，大方地"爱兵如子"，体贴入微；该给下马威时，就要像包公大人那样，铁面无私，打他一个七窍出血才知你的厉害。

因此，我们在为人处世时一定别让人当老好人使，以为你温柔有余而威猛不足，便会骑到你头上撒欢儿，如果你给他一个意想不到的黑虎掏心拳，他就老实了。

厚黑智慧

这个世界尽是些蹬鼻子上脸的人，面对这些人，厚黑者当赏罚分明，不时来几记黑虎掏心拳，给对方提个醒。

拿自己"开涮"

自嘲，不失为一种假意退让、保全自己的好方法。当我们在社交活动中被人羞辱或遭遇尴尬的时候，用自嘲的方式来解决，不仅能产生幽默的效果，还可以让自己从羞辱或尴尬的境地中解脱出来，这些只有厚黑者才能领悟。

一、适当开玩笑，可以缓和尴尬气氛

在某俱乐部举行的一次招待会上，服务员倒酒时，不慎将啤酒洒到了一位宾客光亮的秃头上。服务员吓得手足无措，全场人目瞪口呆。但是，这位宾客却微笑着说："老弟，你以为这种治疗方法会有效吗?"在场的人闻声大笑，尴尬局面即刻被打破了。

这位宾客借助自嘲，既展示了自己的大度胸怀，又维护了自己的尊严，消除了耻辱感。

二、坦诚调侃自己，可以缓解紧张情绪

有一次，一位看起来既斯文又诚实的男士去相亲，为了打破僵局，他半开玩笑地对女士说："我们好像连呼吸都一致啊!"听了这句话，不但对方忍俊不禁，连陪同而来的亲人们也哈哈大笑。后来大家就显得很轻松，一切也都顺利进行了。

我们与人初次见面时感到紧张，这是很自然的。问题是，如果对初次

见面考虑太多，紧张感就会加重。为了避免这种情形的发生，将自己紧张甚至失败时的情形说出来，自我嘲笑一番，是一种可行的方法。

三、大胆自讽，显示自信，维护面子

某老师广东口音，普通话不过关，有一次上语文课，讲到某一问题要举例说明时，把“我有四个比方”说成了“我有四个屁放”，一时间教室里哄堂大笑。老师灵机一动，吟出一首打油诗：“四个屁放，大出洋相，各位同学，莫学我样，早日练好普通话，年轻潇洒又漂亮。”老师的机智幽默赢得了学生们的热烈掌声。

我们有时候会陷入难堪是由于自身的原因造成的，如外貌的缺陷、自身的缺点以及言行的失误等，自信的人能较好地维护自尊，自卑的人往往陷入难堪。因此，对于影响自身形象的种种不足之处大胆巧妙地加以自嘲，能出人意料地展示我们的自信，在迅速摆脱窘境的同时显示出自己潇洒不羁的交际魅力。

四、特殊场合自我嘲弄的妙用

特殊场合有很多，在这里我们举一个例子：在即兴演讲中，演讲者如能适时、适度地自我解嘲歪曲一下自己，可以“润滑”演讲者与听众的关系，增加演讲的趣味，是有高度智慧和教养的表现。

当年，蔡元培70岁生日，上海各界人士在国际饭店为他设宴祝寿，他在答谢时风趣洒脱地说：“诸位来为我祝寿，总不外要我多做几年事。我活到了70岁，就觉得过去69年都做错了。要我再活几年，无非要我再做几年错事罢了。”宾客一听，哄堂大笑，整个宴会充满了欢声笑语。

试想，如果他摆出一副严肃的姿态，一本正经地致答谢词，就不会产生如此轻松愉悦的气氛。

厚黑智慧

在社交场合中，嘲笑一下自己是不可多得的灵丹妙药，我们不妨拿自己“开涮”。这就是厚黑者的金科玉律：不论你想笑别人怎样，先厚着脸皮笑你自己。

尽信书不如无书

很多人饱读经书，一肚子学问却不一定在社会上混得开；有的人大字不识几个却能要风得风，要雨得雨，在社会上混得灵活自如。这使得很多人在“唯有读书高”和“读书无用”的对立观念中徘徊。

这书该不该念，这分数要不要高，且不去计较。我们也没有必要去埋

怨这社会是如何如何地不合理不公平，而是应该从这不公平不合理中，悟出点“道道”来、学精点，才不至于被那些胸无点墨的人看不起。

有很多人，自诩是“实力胜过学历”。所谓实力胜过学历，事实上是指做人处世而言，高学历（其实只是读书较久罢了）者的自尊心，会排斥对别人的阿谀奉承，因此，不受人欢迎，也不能飞黄腾达。社会是一本永远读不完的书，处世办事是一门高难技巧的学向，实践才能真正证明你的才能。

R是任职于一家保险公司的组训人员。他对外拉保单的受训女员工经常批评训斥，既严格又咄咄逼人，但是，受训女员工却个个心服口服、毫无怨言。

人事管理，不是书本上学得到的，也不是可以模仿的，一定要有自己独特的一套方法，这一套方法开始不一定行得通，但久而久之地坚持，别人就能接受，记着人都有欺软怕硬的共性。大声斥责激励女推销员，却被视同奉承，R的技巧已近乎神技了。甚至有人因而感动得落泪。对方把R的训话，以真诚的心意接受，因为R已经牢牢地抓住对方的灵魂。轻柔甜美的措辞、常识性的奉承，大概也不会如此地引起对方的共鸣吧？

而R的学历并不高，也没有显赫的背景，但是他那低沉而富有震撼力的语调，却能博得对方的好感，使自己成为榜样。这一定是因为学历不高而谨慎谦恭及自我体验的心得两相辉映而成的效果。

R凭借的不是学历，是以生活的智慧与经验赢得了别人的认可。

处世的道理深奥莫测，能入其堂庙者，就能成为生活的主宰。否则，也只配听人使唤，徒叹命苦了。这就告诉我们，书本知识是有用的，但书本知识不是万能的，尽信书不如无书，只有将有用的知识用到无尽的变化中才是活的知识，否则博士生也只能是一些高学历的庸人罢了。

厚黑智慧

社会是一本永远读不完的书，为人处世是一门高难技巧的学向，唯有实践厚黑才能真正证明你的实力。

第四章　以迂为直，曲径通幽

投其所好

只有越接近权力中心，前景才会越美好，这个道理尽人皆知。不过，问题就在于权力的中心往往是高不可攀的，因此厚黑学认为，拉关系套交情，一定要熟悉上司的兴趣、嗜好，并且掌握其家庭背景、周围情报，以便在需要的时候发挥作用。

比如，你的上司是足球迷，那么一些重要足球赛的战况，是令他耳目一新的最佳新闻；上司若是一位重视情调的人，下了班邀他到公司附近的地方走走，或者乘着夕阳的余晖到湖边看渔火，都是满足他的最好手段；如果上司喜欢抽烟喝酒，你也要经常孝敬孝敬他老人家，在社交应酬场合要尽量巧妙地替上司代酒，让别人把炮火转移到你身上，而不致上司酒醉失态；如果上司喜欢京剧、越剧或其他叫人打瞌睡的戏剧，哪怕你打心眼里都觉得腻烦，同样也要表现出对此津津有味的样子，去迎合他的口胃，并且还要偶尔说出自己的一点心得；对于上司自吹自擂、得意扬扬的演说，即使是老掉牙的见解，不值一提的成绩，也要表现出洗耳恭听的态度，并不失时机地点头赞许，表示高见高见，佩服佩服，使他飘飘然。

任何人对于那些能把自己侍奉得服服帖帖的人总是抱有好感的。经常制造机会去表现表现吧，即使心意被拆穿，也要表现得若无其事，脸皮厚一点；即使提出的要求被拒绝，也不要泄气，再接再厉开足马力去进攻吧。只要你真正地能做到投其所好，就一定会得到你所想要的。

厚黑智慧

与人交往，求人办事，最重要的就是投其所好，对对方的兴趣、爱好了如指掌，只要你迎合了他的脾气和胃口，事情也就好办多了。

拐弯抹角

社会的文明愈发展，人们的说话做事也愈来愈拐弯抹角，弄得有些人云里雾里的摸不着头脑，甚是痛苦。

比如女人，明明有性的要求，却又故意装出一副淑女不可侵犯的模样，那些傻得可爱的男人竟然信以为真，规规矩矩地在凳子上干坐一宵，等到天明便以为女人会夸奖他十分地体贴，没想到换了一顿“笨猪”的臭骂，搞得男人丈二和尚摸不着头脑，心想女人真是怪物，怎么也搞不明白她如何想。

听说有人在对未婚女性进行性方面的调查时，并不是直言问她们：“你与男性发生过超过友谊之外的关系吗?”而是这样委婉地问：“你周围的女性对此有何看法呢?”这是因为，如果按前者那样问对方的话，她们必然是支支吾吾，无法真正说出自己的体验；而如果按后者那样去问对方的话，她就会轻松如实地告诉你如何如何的了。

其实，我们与人交往的时候也经常遇上类似的情形，你送东西给别人，而他摆出一副正人君子的道貌岸然样，说什么“千万不要来这一套”。一些本分的朋友就照他的话去做了，以后每次就只带两片嘴皮子和十个手指去对方家坐，催问所求之事办得如何，而此时对方往往面现为难之色，说：“什么这事比较难办，还需再研究研究……”问了十来二十次，事情一直在“研究之中”，于是有的人认为事情当真如此难办，结果竟然放弃，却是真正的可惜，如果他知道此刻的对方正在家中万分地恼怒他不懂那些欲说还休的心理，便会即刻拾上法国手榴弹、美国盒子枪去对方家里猛扫一阵，事情也就研究完毕 OK 了。

厚黑智慧

厚黑者求人办事，要学会拐个弯抹个角，探出对方的真实心意，线索一旦出现，问题也就迎刃而解了。

虚晃一枪

各位朋友是否有过这样的经历：在集中精力应付某一件事时，对其他事情就容易忽视。这就是俗话所说的“一心不能二用”。在日常生活中这样的例子有很多。

一位小姐与同伴打赌总能买到比对方便宜的同样的衣服。她的同伴径

直到一服装摊上，指着一条裙子问价，报价80元，经激烈的讨价还价，最后以65元买下。半小时后，公关小姐也来到这个摊子，但她没有老远就盯着那条裙子，而是作漫不经心的样子过去的。她先问一件短裤的价格，又看了一种丝袜，最后好像是顺便问了一下："这条裙子多少钱?"摊主仍报80元，她说道："50元差不多!"并作出要走的样子。

"55元，半卖半送了怎么样?"

"不，超过50元我不要!"

结果小姐如愿以偿。

同样一条裙子，在几乎同一时间内，价格相差15元，原因就是这位小姐要了个小小的滑头，在短裤和袜子上虚晃一枪，使摊主不知她要买什么，或者更确切地说她给货主留下一个"可买可不买"的印象，因此在后来的裙子的讨价还价上占了上风。厚黑者要想在与人交往中产生良好效果，就必须学学这位小姐的"转身要走"的技巧，很多事情就能如愿达成。同样，在辩论、言谈中运用这种策略，也容易窥破对方的隐私，或者促使对方吐露真情。

在法庭上，一位证人有凭有据地指控对方曾经将他殴伤，致使他的左臂至今只能举到胸前，辩护律师站起来，开始为被告辩护，然后回过头，询问证人说："你真的被他打致使你左臂只能举到胸前吗?"证人理直气壮地说："是的，不信你看。"说着，他将左臂艰难地抬举到胸前。"那么，你在被他打伤之前，左臂能举到什么地方呢?"律师突然问道。证人不假思索地将左手举到头顶，旁听者顿时哄堂大笑。作伪证的骗局一下子被戳穿了。

这样的例子还有很多。

山东有个乡办陶瓷厂，给酒厂生产包装瓶，当年定价每只2元，在准备签订第二年合同时，陶瓷厂考虑到原材料涨价等因素，准备向酒厂调高酒瓶价格，但又怕酒厂不接受。经过一番谋划，陶瓷厂向酒厂展开了攻势："由于国家抽紧银根，控制信贷，以及物价上涨等原因，我厂流动资金严重不足，希望贵厂能预付今年1~3月的货款。否则，生产难以保证，耽误了供瓶计划，将给贵厂生产带来影响。"

酒厂当然不愿一下子支付大笔的预付款。经过数次商谈，最后陶瓷厂作出了"让步"——不支付预付款，只好考虑适当提高酒瓶价格。结果，陶瓷厂如愿以偿。

陶瓷厂采用"虚晃一枪、声东击西"的办法，转移了对方的注意力，减轻了对方的戒备心理，由合情合理提出预付款问题，转而"让步"取得

预期的效果，确实非常策略。

厚黑智慧

表面上声东，实则击西，虚晃一枪，将对方置于自己的股掌之中，待其晕头转向之时，一举拿下。

关键人物

在厚黑看来，为人处世的过程中，要想办成事或尽快办成事，就要针对关键人物下工夫，突破关键人物这道关卡，谋求关键人物的赞同和协助，问题往往就迎刃而解、势如破竹了。

说到“关键人物”，人们往往首先会想到这是指主管人员或上级领导。是的，主管或领导的意图对解决问题起着十分重要的作用。俗话所说的“上面动动嘴，下面跑断腿”便形象地道出了这种影响的威力。与其唇干舌燥地和具体办事人员交涉，再心急火燎地等待具体办事人员向上级主管请示汇报，研究研究，还不如想方设法径直向有关上级主管申请洽谈。这样虽说不能争取到当场拍板解决问题，但是至少也可以减少辗转获悉上级主管审批意图的时间。

但是，关键人物不一定就是台面上看得见的人物。正如光绪当皇帝，慈禧掌玉玺，幕后人物往往才是真正的“权威人士”。不是曾经流传过这样的一句俗语：“全厂听厂长的，厂长听老婆的。”最通俗的注解就是：老婆的枕头风，胜过旁人的大炮筒。

因此，想要在解决问题过程中稳操胜券，除了着眼于主管、领导一类正式组织身份的负责人外，还应该争取足以影响主管、领导的非正式的“权威人物”的同情、支持和帮助。通过当事人或上级主管人的亲友故旧，来说服当事人或上级主管人接受你的请求，有时要比你当面陈词的效果大得多。

有时候，即使是上级主管和具体办事人员同意解决的问题，也会由于下属某一环节作梗而搁置下来。负责这一环节的人不论职位大小，也就变成了解决问题所必须解决的“关键人物”。这时候你切不可因他无权无职，就以为可以随便应付，否则你的好事就可能坏在他的手中。

因此，对我们而言，所有人都可能是关键人物，切不可掉以轻心地对待你身边老态龙钟的婆婆，玩弹珠打水枪的小孩子，或风韵犹存的半老徐娘……他们都有可能是你走向求人成功的垫脚石。一定要时刻保持高度的警惕心，抓住每一个可能的关键人物，切记切记！

厚黑智慧

射人先射马，擒贼先擒王。“王”就是那些关键人物，这些人往往掌握着生杀予夺的权力，你对他们的安置将是决定自己成败的关键所在。

后发制人

现实生活中有这样一种人：他们掌有某些实权，却有贼心无贼胆，想捞点外快，又怕东窗事发弄得丢官弃帽，就这样犹犹豫豫、战战兢兢的不打紧，却急杀了那些找他帮忙的人。俗话说“救人如救火”，他这慢吞吞的动作，办成了事往往房子也已烧完了。求了也等于白求，办了也等于没办。因此对付这种人，我们就必须要些手腕，采取一些厚黑手段，巧妙地消除他们的戒备和猜疑，使之赞同，或者不反对，或者至少不能破坏自己的计划。

如果你的上司在审批你的报告时患得患失，迟疑不决，你可以表明自己愿意承担一切风险。同时，表面上按兵不动，实际上做好实施计划的各种准备，伺机而动。如果你有决断的勇气，还可以学一下薛仁贵对唐太宗动用的瞒天过海计，使上司接受你的既成事实。

已有社会经验的人，都知道人们有意无意之间习惯于以局部的信息来推论全局。如果认为局部信息是真实的，则往往认为全局都是真实的；如果认为局部信息是虚假的，则往往认为全局都是虚假的。

又比如初到一个工作单位，就是打入一个新的交际圈子，你所面对的人有的态度友善，有的不冷不热，还有的暗地防范，排斥之意尽显，生怕新来的人日后占了他的位置。

处于这种境地就必须尽快地消除排异情绪，先隐藏锋芒，待摸清情况，站稳脚跟后，再根据不同人的不同性格采用不同的方法将其一个个拉下马来，这种后发制人的手段往往达到事半功倍的效果。

后发制人可以用简单的十六个字来概括——先入为主，积潜蓄能；厚积薄发，后发制人。后发制人不是要最后才表现自己，而是在表现自己之前就事先做好铺垫和准备，这样才能让自己一鸣惊人。

想做到后发制人就必须有远见、有策略，就像有一位撑杆跳的世界纪录保持者，虽然他有实力一次就把世界纪录提高一大截，可他每次只把自己的成绩提高一点点，这样他就总是可以打破自己保持的纪录。

因此，但凡厚黑者，在最初都会使自己的意图不暴露，而完全是以一种交朋友谈友情的方式向对方接近，结果往往使那些不谙于世故或道行修

炼不够的“小朋友”进入圈套而大呼上当，其后果当然是悔之晚矣。不过，这种方法的运用还是越少越好，以免被耍的人多了，你的日子就过得不潇洒了。

厚黑智慧

初来乍到，厚黑者将自己意图深藏不露，待摸清情况再采取行动，此种“后发制人”策略也不失为厚着脸皮耍心眼的高招之一。

爱屋及乌

很多男人在追女人时，并不是直接正面追击，而是先到女方的家，讨得她的母亲或亲戚朋友的欢喜，于是她的耳边就会经常响起：“这个小伙子不错，人长得排场，性格又好，工作也不差。”久而久之，这女人就觉得那男人也不错，于是就将那一腔柔情献给了那个不错的男人。

结果到底“错”还是“不错”，我们在这就不去调查了，只想对男人的这些手段做一番研讨。厚黑学认为，在这社会上，没有任何人是完全隔离的，总有一群人围绕在他的周围，你与人交往是否成功，有时取决于是否会利用他周围的人。

假设你需要获得老板的允许，才能添置一些用品。你知道老板是非常顽固难以说服的，在说服他之前，你对自己说道：“这家伙是众所周知的老古板，什么再好的计划说给他听，都是对牛弹琴，这人的脑神经一定有问题。”

要想解决他的问题并不是为老板做个脑部检查就可以获得授权那么简单，找出对老板最具影响力的人，并得到他们的帮助，或许是个答案。取得这些人的承诺，凭着他们的影响力，即使是顽固的老板，也会有所动摇。

除了那些遁世者或性格孤僻者不愿与世界上任何人有联系外，一般人的背后都有一个不算是简单的关系网。对你的老板是这样，对你也是这样。若是以这种观点来看你，你实际拥有像蛛网一般细密的联络网。而组成这些网络的人，也就是你平常交往的人——在公司，在家里，你有朋友、同事，有平凡的朋友，有上流社会的朋友，这些都是提供你珍贵资料的来源，将来可能需要他们的帮衬。在这个关系网中，或许你是其中的核心，但是围绕在核心四周的人，对你都会有所影响。

若是能动摇你周围的人，他们的反应势必会影响你的决定。想想看，为什么对事情你会有一定的做法？为什么你会住在现在的房子里？为什么

你会买下现在开的车？这些答案是你自己一个人的决定，还是参考了家人、朋友的意见？若是仔细分析一下，你可以体会出在许多的决定中，每一个决定或多或少都掺杂着别人的意见。

因此，为人处世，一定要有整体把握，不要以为我求他就只找他一个，其余的人关我什么事，这是极为幼稚的想法。如果记得有个“爱屋及乌”的成语故事，很多厚黑朋友就能从中体会出一些东西来。

厚黑智慧

一般人的背后都有一张复杂而庞大的关系网，交往受阻时，这些关系网就是你前进的突破口，有时候“爱屋及乌”地打通他们，今后的路也就畅通无阻了。

换取同情

厚黑者并不忌讳奉承别人，他们往往向对方发起进攻的第一发炮弹就是吹捧加赞美，然而有的时候，单单的干吹干拍是不够的，还应以种种借口（如支援希望工程建设等）博取对方的同情，如此一来，便大大增加了成功的概率。

据说某酒店在开业后不久，就连续上了别人的当。4月23日，一名男子闯入酒店找经理，自称为福利工厂的残疾人推销男西服，一袋价格为780元，袋内装着两套貌似呢绒的西服，并声明内有奖券，不准拆袋。经理出于对残疾人的爱心，同意购买一袋，打算给办公室的高级职员穿用。岂料付钱后打开一看，内有奖券15元，但西服质料极差，规格窄小，任何一个职员都无法穿上，而且西服“爆”线达30处之多，这时才大呼上当。

爱名声，讲荣誉，是人性的弱点，在别人的颂扬下达到飘飘然的程度，往往感到自己很超凡。于是，很多朋友上一百次当也就不足为奇了。

4月28日，又有两名男子昂然直入办公室找经理，并声言是来给酒店送锦旗的，代表灾区人民向支援救灾单位道谢的，其态度恳切又恭敬，并请酒店购买几盒两用笔，两用笔定价每支12元，每盒50支。由于酒店开业不久未曾支援灾区，为了名声，于是就接受了锦旗，买了几盒两用笔。谁知付钱之后，打开一看，发现笔的质量很低劣，多有断头。知道又一次给人耍了。

人都有一种对弱者的同情，见到别人受灾受难，就不自觉地涌现出一股助人的气概来。那家酒店之所以连续上当就是因为被别人掌握了这一人们共有的弱点。

厚黑智慧

吹捧加拍马屁有时候并不能完全奏效，这时候就需要在成功天平上加点砝码，示弱、装可怜来换取同情，不失为这些砝码中最有分量的。

肉包子打狗

相传唐朝诗人赵暇有诗才，求他赠诗的人很多，他却不肯轻易答应。另一个诗人常建为了求赵暇的诗，想出了一个办法。他知道赵暇要去灵严寺游玩，事先在寺壁上题写了两句诗。赵暇看到这两句写得不错，不禁心痒，信手续上两句，补成一首绝句。因为赵暇续后的两句诗比常建先前的两句诗好，后人便将常建引导赵暇赐诗的办法叫做“抛砖引玉”。

从这个故事中，厚黑朋友可以得到的启发，就是为了防止肉包子打狗有去无回，送了东西办不成事，便需先抛“砖”，投石问路，看看那“狗”的反应如何，如果它不理不睬，你最好别再花冤枉钱；如果它能舔一舔，表示有兴趣，你不妨再把味道弄足些；如果它蠢蠢欲动，你便可投出带有钩子的包子——让它吞得进吐不出，乖乖地跟着你走。

我们经常会在请求别人发表高见之前，简单地陈述自己的看法，然后谦逊地说：“这些看法说出来，目的在于抛砖引玉，征求您的宝贵意见。请您……”自然，如果对方早已畅所欲言，此时就会打开话匣子；如果引而不发，就得看你的态度是否诚恳，你先说出来的看法是否能打动他的心弦。一般来说，只要你说得合情合理、有根有据，你抛出去的“砖”，是不愁引不到“玉”的。

在社交应酬中，抛砖引玉可以为我们带来意想不到的朋友和钱财。对于喜欢吹牛皮侃大山的朋友，你不妨引出话题让他谈得眉飞色舞、兴高采烈；如果他是贪财好色的角色，你可“利以诱之”，或给以小恩小惠，或找些漂亮妞儿陪他，在他“还是爷们你够意思”的表扬声中，你知道你又多了一条编外狗腿子。

为何要说是“编外”？厚黑朋友心中始终要明白，这种狗腿子永远也改不了见利忘义的本性，只能用得一时算一时，切不可幻想求他办大事，或求他永远衷心地为你办事，如果有了这心理准备，你就会将用得上的人逐个编号，派什么用场给什么待遇，都是要用一番心思考察定位的。

厚黑智慧

俗话说：“肉包子打狗——有去无回。”其实不然，厚黑者行事当是“有去有回”，关键在于在“肉包子”上面做点手脚，施点手段。

夹尾巴做人

俗话说得好，“夹着尾巴好做人”。这实在是做人的大智慧，对普通人如是，对已经功成名就的人来说更是如此，尤其以厚黑智慧圆熟处世的人更是应当将此话奉若神明。因为只有那些深谙“夹着尾巴做人”真谛的人，才能明哲保身，功成名就。

在中国历史上，功高震主而被君王猜疑忌惮的情形时有发生，宋太祖的“杯酒释兵权”已经是非常客气了，更多的是像朱元璋这种在得到天下后大肆诛杀功臣的例子。而明朝的开国元勋徐达在这场统治阶级内部的残酷斗争中得以安度余生，这与他夹着尾巴做人的人生哲学是分不开的。“指挥皆上将，谈笑半儒生”的徐达就是这种“夹着尾巴做人”的典范。

明朝的开国大将军徐达在其戎马一生中，有勇有谋，用兵持重，为明朝的创建和中国的统一立下了赫赫战功。朱元璋钦赐其“大功坊”，死后被追封为“中山王”，并将其肖像陈列于明朝功臣庙第一位，还被朱元璋称为“第一开国功臣”。

诚然，徐达的低调行为与朱元璋生性多疑是分不开的。但是，不得不说的是，徐达的功高不骄和他自身的良好修养也是密不可分的。

身为大军统帅的徐达，能处处与士兵同甘共苦。遇到军粮不济、士兵未饱时，他也不饮不食；大军扎营未定，他也不进帐休息；士卒若伤残有病，他亲自前往慰问，上药治疗；如遇上士卒牺牲，他更是自筹棺木厚葬之。麾下的将士无一不对徐达既感激又尊敬。

徐达的良好修养还体现在其好学不倦、严于律己上。放牛出身的徐达，由于少年无读书机会，所以在成年后就十分谦虚好学，每次出征都要携带大量书籍，一有时间便仔细研读，每每临阵指挥，徐达莫不料敌如神，进退有据，每战必胜，令军心大振。

本来最有资格声色犬马的徐达，平生也无声色酒财之好，他“妇女无所爱，财宝无所取，中正无所疵，昭明乎日月”。朱元璋曾赐予他一块沙洲，此处正处农民水路必经之地，其家臣常以此擅谋私利。此事被徐达知道后，他便立即将此地上交官府。

还曾有一次，朱元璋和徐达二人饮酒，席间朱元璋允诺把自己的旧邸让与徐达居住，但徐达坚辞不肯接受，最后，万分无奈的朱元璋将喝醉的徐达抬到旧邸的床上睡下。当徐达半夜酒醒，问周围人自己住的是什么地方时，内侍回答：“这是旧内。”徐达闻言大吃一惊，连忙跳下床，俯在地

上自呼死罪。朱元璋见其如此谦恭，心里自是十分高兴，遂命有关部门在此旧邸前修建一所宅第，门前立一石碑，并亲书“大功”二字。

徐达的这种立身处世的做法，赢得了世人的称道，为后人所效仿。而所谓的“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏”也与他无关，在后世朱元璋大肆诛杀功臣的乱世中才能得以善终。如今，这种“夹着尾巴做人”的哲学对我们也有很大的借鉴，是我们保护自己的锦囊妙计。

“夹着尾巴做人”不仅能保护自己，更能后发制人。一个人的聪明才智是不需要时刻在别人面前炫耀的；一个人的伶俐口齿也不是非要表现在挖苦别人的方面。所谓的后发制人所强调的就是审时度势，伺机而动。

有一句话说得好，“是金子就总会发光的”，只要你是一块金子，那么不管是先发还是后发，就总会有爆发的那一天，那么又何必一次就把自己的底牌全打完，让别人清楚自己的实力呢？而夹着尾巴做人的好处就是可以迷惑对方，当你摸清了对方的底牌，就可以掌握更大的主动，减少行动的盲目性和随意性，你也就有机会制造更大的奇迹，创造更大的成绩。

厚黑智慧

要想保护自己，隐藏自己，就得夹起自己的尾巴。让别人去当那被枪打的出头鸟，而子弹横飞过后，你就可以一飞冲天，一鸣惊人了。

一锤子买卖

常在电影里或现实生活中看到这样的情节：某骗子在达到行骗目的之后，往往耍出金蝉脱壳的花招——“你帮我看着这箱子，我去拿钱给你”。自然，任凭你等得心急如焚，他早已杳如黄鹤，一去不复返了。可是你为什么先前心安理得地让他离去呢？不就是因为他“脱”下“壳”，留下这个漂亮的皮箱子，使你误认为里面的东西足可以作为他拿走了你的货物的抵押。那么好吧，打开瞧瞧。唉，里面不过是几块烂砖头！

我们一样可以从中受到启发，我们的目的达到了，又不想送一笔令人心痛的钱给那黑心肝的家伙，你可以用个信封装好一大叠“钱”，告诉他非常感谢你的帮助，这点意思请过目。这时的他却又爱面子，一定不至于真的打开了信封去点数，以免有失“身份”。于是你便趁机告退，等他一看大骂“娘希匹”时，你已不用再求他了，他奈你何？

有一位混混，向社会各界群众募集大笔入股资金，办起一家门面堂皇的“公司”。吃喝玩乐之后，想携款外逃。一些小股东得知“公司经营不善”即将倒闭，纷纷提前来拿股金。他这边却若无其事，拿出报纸刊载的

"募集第二期股金"的广告，说："咱公司还要扩大经营呢，谁说经营不善?"私下收过他的"顾问费"的一二位"父母官"也发话了："要支持改革的新生事物嘛。"

"退股风"刹住了，"公司"照常营业，"经理"却携巨款溜出国，到海外当寓公去了。这"经理"知道，如果不溜走必然会被人家剁成肉酱做包子吃了。

不过这种下策的办法只能用来做一锤子买卖，那些想让"生意兴隆"的朋友是很忌讳这种砸自己招牌的做法的。之所以介绍这种办法，只是没有办法的办法。不到无路可走不要运用，否则从此在一个地方就待不下去了，除非你觉得"天下自有留爷处"。

厚黑智慧

天无绝人之路，即使走投无路，同样也有应急之法。不过，"一锤子买卖"只能做一次，仅为脱身之用，否则便是自掘坟墓。

给自己放血

厚黑者求人办事，必须讲究技巧和手段。比如借一些重大节日之机，到上司家去拜访拜访（千万别忘了带些让人看得上的礼物），是一种相当有效的接近上司的方法。对上司而言，部属的来访，确是一件令人欣赏的事。一个连自己的直属部下都不会亲近的上司，绝对是一个有缺陷的上司。

如到上司家拜访做客，对上司的家人要积极给予赞美。对上司的言辞或与其家人的对话，要用比平常更有礼貌的态度，一一清楚地答对。自己举手投足间，都要随时保持"高度的警戒心"。

要讨上司的欢心，就先收买其家人的心，尤其是上司的太太。因此，送礼时的选择，以上司夫人的喜好为第一要素。偶尔在上司家吃饭时，对上司太太亲手做的菜，更是不可忘记要大大赞赏一番。

对上司的孩子更是应该表示亲切，恰如其分地赞他（她）聪明伶俐，将来一定后浪推前浪，有一个锦绣前程。注意赞扬一定要具体些，说出他（她）在某一方面的天赋或潜质，使上司觉得你的赞赏的确有道理。如果还能再提些合理化的培养孩子的建议，一定会让他对你更多一分好感。

俗话说"清官难断家务事"，在外呼风唤雨的人，在家里可能不堪老婆或孩子的一击。求人朋友如果能仔细观察，就能借力打力省心省事。

由于经常拜访，久而久之，自然会跟上司的家人变得熟悉起来，这时

可以不拘小节，但绝对不可以轻忽应有的礼节。别忘了你是求人的，在彼此的心目中，始终有并不平等的界限存在，这是求人朋友必须时刻要提醒自己的。因此，不管是初次拜访或座上常客，毕竟和一般访客不同，一定要知礼数。

厚黑智慧

不入虎穴，焉得虎子？不给自己放放血，怎么能引得猛虎下山？要想得到就必须付出，这就是真理。

吊对方胃口

有些女人最会吊男人的胃口，弄得许多的男人心痒难熬，欲火中烧，拜倒在石榴裙下。她不时送媚眼，送秋波，等男人追上去她又笑着跑开，而刚准备算了她又站在那儿含情脉脉地看着你，那刚熄灭的火焰又升腾起来，于是奋力再追，得了一个香吻。之后，有的男人开始猴急，想上险峰领略风光，更想下“仙人洞”，探探奇景，如此这等高手怎会让你轻易登上“险峰”，于是“吱溜”一声投入你的怀抱，此时的男人哪里顶得住？欲罢不能，像一条发情的公狗。只要能够一泄为快，什么条件都愿答应，此时的女人反镇定得似观音，只是冷冷看着你，并且有意无意之间闪一闪那令人血脉贲张的部位，于是，票子、车子、房子等，女人想要的东西都轻易地得到了。

这也给了厚黑朋友一个启示：要想达到自己的目标，就必须刺激起欲望，暗示只要能办成事，好事就在后头，并不时地给些甜头，让他相信你所说的并非一句空口大话，于是在不断的刺激下，他的欲望也就被挑了起来，这时就是你摆布他的时候了。许多被拉下水的掌权人物就是这样被“搞定”的。

除此之外，还告诉人们：大可不必因求人而低人一等而始终只是由人决定的被动消极想法，而应利用本身的资本（金钱，女人之类）去打动他，收买他，最终完全控制他，这才是求人帮忙的最高境界。各位朋友都应朝这个目标努力，也许你会说我一无所有，没啥资本，叫我如何去控制他？其实，资本全在自己开发，你自己就是最大的资本。

厚黑智慧

人皆有欲望，要想达到自己的目的，就必须紧抓对方的欲望不放，适时地吊一下他的胃口，不时地给点好处，别人也就为你所用了。

找死人帮忙

人们可能常在街边的电线杆或厕所的墙壁上见到“祖传秘方，医治疑难杂症”的江湖膏药广告。这些小广告看了虽然觉得好笑，但是反过来一想，倒也觉得这是一门学问。这位贴小广告的朋友没有当官的老子，没有发财的兄弟，只有一位睡在地下的老祖宗。他似乎曾经卖过狗皮膏药，于是胡乱地将些自己也弄不清是什么的玩意儿拌在一块，就成了“祖传秘方”，走街串巷招摇撞骗，居然就有那信以为真的糊涂蛋上钩，将辛苦赚来的白花花银子拱手送人，兴冲冲地捧了那不知是啥的东西回家去，也不知将活人吃死了没？总之是那江湖骗子每次总有或多或少的银两入袋，求得了一个不愁饿死的温饱，说不定有几个也成了万元户。

其实，打着死人的招牌，做着争权夺利的勾当是政治家们最常用的手段。

1851 年 12 月 2 日，拿破仑的侄子，法兰西共和国总统路易·拿破仑发动政变，号称拿破仑第三。他就是利用其伯父拿破仑的威名，打着“正本清源”的口号政变成功的。

当今不少企业、商店纷纷竖起“文革”初期破四旧时砸烂的老招牌、老商标，甚至发掘已经或者濒临失传的宫廷秘方与烹饪技巧，宣称“御膳”、“御用”佳品，就是要借助人们对老字号信誉的崇敬和怀念、对宫廷式时髦生活的幻想与羡慕，来推销新班子、新人马生产的新产品。江苏常州天得堂梨膏糖店“借古发财”的做法就是一例。

传说唐朝年间，宰相魏徵之母身患严重咳嗽病。令御医们头痛的不仅是其病难治，而且老夫人吃药怕苦。御医经多次“开会研究”，遂把药磨成粉加梨汁、冰糖熬制成膏，送与老夫人吃，药未吃完，其病已愈。梨膏糖后来成了宫廷秘方。

传说未必真实，但是其药确有疗效。天得堂梨膏糖店，依此“宫廷秘方”制成中成药，广为宣传，大获成功。天得堂梨膏糖 1979 年被评为江苏省名优产品，1988 年获全国保健产品“金鹤奖”，畅销海内外。一个古代传说，帮助天得堂发财。

另外，像仿制、生产传统工艺品，用传统工艺生产现代产品，以传统文化激励员工等，都是求死人救活人的生动例子，提醒一些朋友如果家中真有祖传下来的无价之宝，一定要好好保藏，不到万不得已不可动用，以便为儿子的儿子，孙子的孙子求人时留点本钱。

厚黑智慧

打着死人的招牌，干着活人的勾当，为自己的行为找一个靠山，寻一点理论根据，那样底气也足，士气也盛，还有什么能难得住？

以“礼”服人

古老的文明，造就了中国人“礼尚往来”的性格，记得曾有这样一件事。

一位朋友想求官老爷办件事，官老爷见他两手空空，顿时不悦，只冷冷地道了一声“难办”，就只顾埋头打瞌睡。那朋友从怀里掏出一个金锭子，官老爷顿时两眼发亮，将那“难办”的事办了。有人问他为什么“难办”的事可以办得到？他道：我开始只是无“礼”取闹，后来是见“金”行事。此话一语道破了中国人讲“礼”不讲理的真性情。

这种“优良”品德一直延续到今天。在现实中，许多的朋友可能会遇到类似如下的事。

当我们在有事想请某某人帮忙去办，并且这件你想要别人帮忙的事对你很重要时，你所求的人可能会支吾其词：“对不起！你的事我还要请示领导，最好是过几天再来……”

是不是真的就像他说的那样呢？这个时候你心里应该清楚：他是在说谎，无非想让你多跑几次来求他，奉他为太爷，或他想先照顾自己的亲朋关系，或想要点你的见面礼。此时，只要你拿几条“555”牌的高级香烟，点头哈腰，唯唯诺诺：“啊！差点忘啦！请您老大人抽烟，我们一回生二回熟……”

当你这么做，这么说了，事情可能会大有转机，他很可能会由此暗喜：“唉！真拿你没办法。好说！好说！好吧！你这件事啊，明天我就会帮你办好。”

这样一来，你那件看起来比较难办的事就迎刃而解了。接下来，我们再看一个故事：

有个人他的老爸得了急性盲肠炎，疼得在地上直哼哼。于是他便火烧火燎地将爸爸送到医院，值班医生面无表情地说：“没有床位了。”望着老爸疼得扭曲的脸，他急得团团转，突然，他一拍头：“该死，差点忘了！”急忙冲到附近商店，要了几条烟和几瓶酒，找到值班医生：“请你帮个忙！”说话间他双手将东西送上，“303房还有一个床位，快带病人去吧！”听着医生那突然温和起来的话，这个人重重地嘘了一口气。

生活在这样一个爱“礼”的环境里，如果你不讲“礼”，简直就寸步难行，被人所唾弃。求人要送礼，“礼”多人不怪，这是古老的中国格言，它在今天仍有十分实用的效果，在今后的成百上千年估计还不会失去其应有的地位。

厚黑智慧

厚黑者不但自己要讲“礼”，还应教育儿子，让儿子再教育儿子讲“礼”，这样你的子子孙孙才会一直兴旺发达。

第五章　高瞻远瞩，狡兔三窟

攀枝结贵

一个人的精力和能力毕竟是有限的，要想取得事业的成功和长远的发展，就应该善于借助各种有利条件，在厚黑看来，这些有利条件主要有以下两种：

一、结交贵人

我们一直相信“爱拼才会赢”，但偏偏有的人拼了却赢不了，究其原因，可能在于缺少“贵人”相助。在攀向事业高峰的过程中，“贵人”相助往往是不可缺少的一环，有了贵人，不仅能帮你解决一些问题，还能在困境中拉你一把。

“贵人”可能是指某些身居高位的人，也可能是指你崇拜的对象，他们无论在经验、专长、知识还是技能等各方面都比你略胜一筹。因此，他们是师傅，是教练，是指导你前进的引航员。

有“贵人”相助，的确对事业有益。有一份调查报告表明，凡是做到中、高级以上的主管，有90%的人都受过栽培；而做到总经理的，有80%遇过“贵人”；自己创业的，100%都曾被人提拔过。所以说，不论在什么行业，“老马带路”向来都是传统。

没有“贵人”难成气候，话虽如此，但若要被“贵人”相中，首要条件还是自己要有点真才实学，在自强、自信的基础上才会有“贵人”相帮。俗话说，师父领进门，修行在个人。千里马表现得好与坏，体现伯乐的识才之力。找到一个“扶不起的阿斗”，对“贵人”的荐人能力，也是一大讽刺。

同时，良好的“伯乐与千里马”关系，应该建立在彼此各取所需、各得其利的基础上。这绝不是鼓励唯利是图，而是强调彼此之间以诚相待，既然你有恩于我，他日我必投桃报李。

言已至此，那么，究竟怎样去寻找一位“贵人”呢？下面的建议你不

妨尝试一下：

1. 选一个你真正崇拜的人，而不是你嫉妒的人。

2. 摸清“贵人”提拔你的动机。有些人专门喜欢找弟子为他做牛做马，以彰显自己的身份。万一出了事，这些徒弟不仅无所得，还可能成为替罪羔羊。

3. 要知恩图报，饮水思源。有些人在受人提拔、功成名就之后，往往就想过河拆桥、卸磨杀驴，口口声声说“一切都是靠自己努力得来的”。如果你不想被别人大骂“忘恩负义”，那么千万别做这种傻事。

二、背靠大树

一个人的单打独斗终究不会取得大成就，这就需要与他人合作，但是倘若结交不了“贵人”该怎么办呢？那就找棵“大树”，因为“大树底下好乘凉”。让我们从历史中寻找证据。

隋朝末年，烽烟四起，战乱不断。一直在韬光养晦的隋朝太原留守李渊，见时机成熟，毅然起兵反隋。

当时东、西突厥强盛，经常出没袭扰太原地区，为解后顾之忧，李渊用十分卑恭的口气亲自给突厥写信求和，并以厚礼相赠，希望得到援助。突厥可汗却回答说，李渊必须自立为天子，突厥才会援助。

得知这个消息，李渊的手下无不雀跃欢呼，纷纷劝李渊赶快登上皇位。但是经过再三考虑，李渊否决了部下的建议，不仅没有自立，反而打出了“尊隋”的旗号，尊隋炀帝为太上皇，立留守关中的杨侑为新皇帝，并移檄郡县，改旗易帜。

这样，在突厥看来，李渊声势浩大，马上就要自立，自己的建议已被采纳，不再随意侵犯，并有条件地给予了支持；而在隋政权看来，当然怀疑到李渊身藏野心，但毕竟打着“尊隋”的旗号，因此，除了做一些少量的防御布置外，从未对李渊发起过主动的攻击围剿。

还有一点就是，李渊的“尊隋”旗帜迎合了忠君思想浓厚的贵族士大夫阶层。李渊新立杨侑为帝，朝廷官僚会有一次大换班的过程，这对他们来说是一次难得的升官发财的机会，谁先加入李渊部队，谁便会抢到更好更多的先机。于是，众多手握精兵的贵族士大夫们纷纷涌入李渊部队。李渊便趁机有条不紊地发展壮大起来了。

不过，李渊“尊隋”毕竟是个权宜之计，他只把隋朝当做一棵正在快速腐朽的大树，当自己刚刚破土、尚是幼苗的时候，把苗根扎在这棵大树之上，饱吸树中水分养料，又借大树遮风挡雨，甚至让大树误认为这棵小苗乃是自己身体的一部分而悉心保护，从而获得迅速壮大的有利条件。而

等到时机成熟，李渊便离开了隋朝这棵“大树”，建立了唐王朝。

李渊正是依靠这个办法，在乱世中迅速壮大了力量，他对外部环境的把握和利用真可谓独具匠心。

厚黑智慧

成功并不容易，个人力量毕竟渺小，所以结交一些贵人，背靠几棵大树，有贵人帮衬，有大树乘凉，事情也就简单多了。

礼尚往来

送礼送得好，方法得当，会皆大欢喜，境界全出；送得不好，让人挡回，触了霉头，定会堵心难受。厚黑认为，只有巧妙掌握送礼的技巧，才能把整个送礼过程画上一个漂亮的句号。送礼者最头疼的事，莫过于对方不愿接受或拒绝。面对这样的窘境，你不妨开动脑筋想想对策。

一是要跟着潮流走，千万不能做井底之蛙。洞中方一日，世上已千年。只要一段日子不同外界接触，很多朋友都有恍如隔世的感觉，社会发展迅猛，送礼的行情也日新月异，比如，如今送礼，“研究研究”（烟酒烟酒）让那些公仆已十分不耐烦，但如果你有办法给他弄点稀奇玩意儿，他立刻就会眉开眼笑，赞你一句“你小子还真有办法”，听了这句话，你还愁所求的事办不成吗？

二是要选择适当的日子。常言道：人逢喜事精神爽。如果在此时此刻去求他，他一时高兴便会大笔一挥，赏你一个科长干干或其他什么的。

某公司就曾经发生这么一个笑话。大家决议拜年改为在公司统一团拜，遇有欢庆祭典时，统一组织活动，禁止各位送礼。

话虽如此，可是除老板以外，从各部主管到职员，一到欢庆之时，大家还是为送礼的事忙得不亦乐乎。会议的决定是一回事，现实的环境却改变不了！为什么呢？因为，我不做别人会做，这就决定会落人之后；再说，大家都不做我来做，这岂不是大好先机？尤其在竞争激烈的环境中，稍一不慎就可能被推到永无翻身的境地。

要求人办事，送礼可说是最直接而有效的手段。该送礼的就要毫不吝惜地送礼，有时甚至得拿出全部家当作一次赌注。送礼太寒酸，会被人看做不懂规矩，一气之下，说不定当场把你逐出门去，东西更是会被丢进垃圾桶。这是很多朋友遇到过的。

这样就存在一个令人心酸的事实，人不可有不合实际的非分之求，估计好自己的财力再去求人，效果会好些，千万不可因求人去借大笔债，除

非有百分之一百的把握成功，否则你连倾家荡产的资格都没有。“穷人莫借债，借债莫求人”，这是对那些暂时还没有很多钱的朋友的一句金玉良言，不然你一辈子都难有翻身的日子。

厚黑智慧

送礼之所以称为艺术，关键在一个“送”字，你的聪明才智将在这个字上表现得淋漓尽致，也可能你的蠢笨愚拙在这个字上暴露得一览无遗。

狐假虎威

狐狸是很聪明的动物，由于它没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没人真正把它放在眼里。为了克服这一点，对于狐狸来说，其中的一个办法就是说服老虎与它做朋友。通过与力大无比、令人畏敬的老虎密切交往，狐狸可以伴随老虎左右在丛林中四处行走，而且享受给予老虎的同样的提心吊胆的尊敬。即使老虎不在狐狸身边，得知狐狸与老虎交往甚密，也足以保证狐狸在旷野中得以生存。

假如一只狐狸不能够与老虎交朋友，那么这只狐狸就应该制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎的后边，与此同时，大吹大擂它们之间有着笃深的友谊，这样做，它便制造一种印象，即它的安危得到老虎极大的关注。

狐狸这种做法，便是典型的借光。从谋略学的角度看，就是阴谋家借助外力增长自己的势力威风，达到欺压战胜对手的目的。狐假虎威之谋，在世人眼中似乎不算奸诈，主要有狡猾之感，是有必要好好研究的。这种诡计与常说的“狗仗人势”、“拉大旗作虎皮”、“挟天子以令诸侯”、“借刀杀人”很接近。所以，这一谋略在厚黑学中备受推崇。

那么，在现实生活中，什么东西是可以“借光”的“老虎”呢？下面略举几个主要类型：

“老虎”是一位强大而有权有势者，他与你抱有同样的梦想，而且愿意帮助你的事业。

“老虎”可能是一位有权有势者，为了双方共同的利益，情愿伸出手来，助你一臂之力。与此相似，你是否注意到许许多多的小鸟在大水牛的背上，它们吃掉水牛背上的虱子和蚊子，让水牛免遭虱蚊噬咬之苦，而水牛则为小鸟提供栖身之处和保护。

“老虎”也许是一个组织或者协会，它的梦想和观点与你的一模一样。通过跟别人携手合作，同心协力，你能够制造出这样一种必不可少的情

形，即老虎就在你跟前。

“老虎”兴许是你的一种政治关系。通过支持适当的候选人，你可以创造出一位有权有势的伙伴。正因为这个原因，富人常常慷慨解囊，捐出大笔大笔金钱，以便获得供他们玩赏的“老虎”。

“老虎”或许是你的职位或者工作头衔。孤家寡人常常势单力薄，微不足道。然而，如果你为一位能够呼风唤雨、有权有势的雇主工作，你就不再仅仅是一位无能为力的孤家寡人了。在政府中服务的人们深谙这一观念。当你代表一个州或者联邦政府出访一个国家，你所受到的礼遇同你作为一个平民赴国外旅行所受到的礼遇则全然不同。通过与政府的关系，你自动使自己获得了权力。一位大名鼎鼎、炙手可热的大公司总经理无论到什么地方都会获得特殊的礼遇，因为他的权力遍及他的整个公司的资源。

“老虎”也许是你的才智，或者是你的工作。假使艾萨克·斯特恩从来没有拉过小提琴，那么他永远也不会成为我们今天所认识的艾萨克·斯特恩。因为精通这种乐器的本领，艾萨克·斯特恩成为举世闻名的人物。由于同样的原因，不管你从事哪种专业，你的工作都能成为你的“老虎”。

由此可见，“老虎”并非仅仅指的是达官贵人，社会名流，这是值得给予重视的一点。生活中的“老虎”当然不仅限于以上六种，我们应该时刻注意那些能让我们提高声誉和形象的人物及事情。

厚黑智慧

“狐假虎威”的“老虎”并不单单指人，也可以是一个组织、一种能力、一项职业等。但凡能衬托出你强大形象的人和事物，都可以以“老虎”称之。

冷庙也烧香

很多平庸之人觉得，为人处世是一种短平快的交易，何必花那么多的冤枉心思去搞马拉松式的感情投资呢？这是十足的目光短浅，真正的厚黑高手都有长远的战略眼光，早做准备，未雨绸缪，这样在出现突发状况时就会得到意想不到的帮助。

款待或送礼物给那些对你来说有直接利害关系的人，怎么款待，怎么个送礼法，什么时候该款待，或什么时候馈赠回去，这里面很有学问。送礼的人即使存在着反馈心理，但只要在送礼的当时，彼此不存在任何利害关系，他所怀的目的，就不会被对方发现。待到日后，效用自会显现。

有一个人，曾担任某公司总经理，每年年底的礼物、贺卡就像雪片一

般飞来，可是一当他退职离休之后，所收的礼物只有一两件，贺年卡一张也没有收到。以往访客往来不绝，而这年却寥寥无几，正在这心情寂寞的时候，以前的一位下属带着礼物来看他，在他任职期间，并不很重视这位职员，可是来拜访的竟是这个人，不觉使他感动得热泪盈眶，过了两三年后，他又被原来公司聘为顾问，当然很自然地就重用和提拔这位职员，因为他能在没有利益关系的情况下登门拜访。

在别人给你帮过忙之后，再把礼物送去，对方一定认为你这样做是理所当然的；如果从未拜托人家帮忙，并将礼物煞有介事地送去，受礼者的想法就会大不一样。送礼结交才上任的总经理与送礼给即将调至其他公司的总经理，所取得的效果也将有显著的差异。

厚黑智慧

显灵的菩萨人人顶礼膜拜，而冷庙则少人问津，这是人之常情。但深谙厚黑之道者就要背理而行，目光放长远一些，自然会有所收获。

放长线钓大鱼

精通钓鱼的人，看到大鱼上钩之后，总是不急着收线扬竿，把鱼甩到岸上，因为这样做，到头来不仅可能抓不到鱼，还可能把钓竿折断。他会按捺住心头的喜悦，不慌不忙地收几下线，慢慢把鱼拉近岸边，一旦大鱼挣扎，便又放松竿线，让鱼游窜几下，再慢慢收钩。如此一收二弛，待到大鱼筋疲力尽，无力挣扎，才将它拉近岸边，用提网兜拽上岸。

为人处世也是一样，如果对别人追得太紧，别人反而会一口回绝你的请求。所以，厚黑强调，只有耐心等待，才会有成功的喜讯来临。

据说，某中小企业的董事长的交际手腕高人一等，他长期承包那些大电器公司的工程，对这些公司的重要人物常施以小恩小惠，这位董事长的交际方式与一般企业家的交际方式的不同之处是：不仅奉承要员干部，对年轻的职员也殷勤款待。

谁都知道，这位董事长并非无的放矢，事前，他总是想方设法将电器公司内务员工的学历、人际关系、工作能力和业绩，做一次全面的调查和了解，认为这个人大有可为，以后会成为该公司的要员时，不管他有多年轻，都尽心款待，这位董事长这样做的目的，是为日后获得更多的利益做准备。

这位董事长明白，十个欠他人情债的人当中有九个会给他捞来意想不到的收益。所以，当他看中的某位年轻职员晋升为股长时，他会立即跑去

庆祝，赠送礼物、钱财，同时还邀请他到高级餐馆用餐。年轻的股长很少去过这类场所，因此，对他的这种盛情款待自然倍加感动。心想：我从前从未给过这位董事长任何好处，并且现在也没有掌握重大交易决策权，这位董事长真是位大好人！无形之中，这位年轻股长自然产生了感恩图报的意识，正在受宠若惊之际，这位董事长却说："鄙公司有今日，完全是靠贵公司的抬举，因此，我向你这位优秀的职员表示谢意，也是应该的。"这样说的用意，是不想让这位职员有大的心理负担。这样，当有朝一日这些职员晋升至科长、经理等要职时，还记着这位董事长的恩惠，因此在经济萧条的时期，许多承包商倒闭了，破产了，而这位董事长的公司却仍生意兴隆，其原因是由于他平常关系投资多的结果。

细观这位董事长的"放长线"手腕，确有一番奥妙。这也提示厚黑者在做人做事的过程中要有长远眼光，尽量少做"临时抱佛脚"的买卖，而要注意有目标的长期感情投资；这也要求厚黑者在交友时必须有独到的眼光，才不至于将钞票冤枉地花在那些中看不中用的庸才身上，日后收不回老本。

厚黑智慧

大鱼不易钓到，需放长线，耐心等待，若只观眼前小利，置自己前程于不顾，危机来时，势必捉襟见肘、望"鱼"兴叹。

吃吃回头草

我们常说"好马不吃回头草"，其实，既然知道了"回头草"好吃，又有这个机会去吃，那么为什么不回头呢？难道是只为了"好马不吃回头草"这句话吗？研究厚黑的人可千万不能自己骗自己呀。

殊不知，就是这句话使多少人丧失了机会，在面临"To be or not to be"这种问题时，绝大多数人都是意气用事、抛不开面子，明知"回头草"好吃，却无论如何也不肯回头。他们认为这样才是有志气、有骨气的做法，但是，在面临回不回头的境地时，你首先要考虑的应该是"回头草"值不值得去吃，而不是所谓的面子和志气的问题。

要不要吃"回头草"首先要取决于有没有"回头草"可吃。如果有，那么就要考虑这些"草"够不够吃；如果没有或是吃不饱，那么就要想想未来是不是还会有"草"可吃；如果够吃，则要看看这"草"的成色是否值得去吃。

先看看下面这个故事，也许就会发现"回头草"吃起来也会别有一番

风味。

有一名男子经人介绍认识了一位女友，二人一见钟情坠入爱河。谁知他的女友不久又结识了一位高干子弟，对方很会用甜言蜜语讨好女人，再加上家境殷实远超她的男友，于是，她便这山望着那山高向男友果断提出分手。男子本来正沉醉在爱情的甜蜜与幸福之中，乍听到这个消息后顿如五雷轰顶，很长一段时间里，他都陷入异常苦闷、彻夜失眠的状态中。

为了尽快摆脱失恋的痛苦，小伙子将全部精力倾注于事业上，不久果然小有成就。正在这时，过去的女友突然又回过头来找他，并痛哭流涕地要求与他恢复关系。原来，在她与那个高干子弟相处一段时间后，很快就发现此人是个金玉其外、败絮其中的花花公子，于是便断然与他断绝了往来。她后来一想起与过去男友相处的甜蜜时光，便追悔莫及，经再三考虑遂决定回头恳求对方的原谅。

小伙子面对此情此景颇感犹豫，该不该吃“回头草”令他颇为踟蹰，不少人也劝他快刀斩乱麻彻底与她断绝往来，“天涯何处无芳草”，好马还不吃回头草，大丈夫又何患无妻呢！

但这个小伙子是个重感情的人，他想起与女友相处的那段甜蜜时光，她身上的诸多优点，她在自己面前流下的悔过眼泪……这些都让他难以割舍。最后，他毅然决定与女友重续前缘。最后，两人终于喜结连理，婚后家庭也美满幸福。

感情上的“回头草”可以吃，官场上的回头草更要吃，而且还要吃得津津有味，有时即使不好吃也要装出一副人间美味的样子。清末民初，著名投机政客江朝宗先叛袁后又依袁就是一个典型的吃回头草的例子。

中日甲午战争后，北洋军阀势力迅速崛起，袁世凯也继李鸿章之后出任直隶总督兼北洋大臣，手中握有六镇新军，是权倾朝野的实权人物。善于投机的政客江朝宗于是便找关系走后门攀上了袁世凯这个高枝，江朝宗不惜破费钱财打点上下，终于取得了袁世凯的信任。

可天有不测风云，人有旦夕祸福。当 1908 年慈禧和光绪帝相继驾崩，载沣摄政后，一上台后就罢免了袁世凯的官职，将他开缺回籍。袁世凯失势后，满清亲贵铁良出任军机大臣、陆军部尚书，成为当时的实权人物。

江朝宗看到袁世凯失势，便后悔莫及，深怪自己当初走错庙门拜错了神，白花了那么多冤枉钱。经一再考虑后，他便决定去投靠铁良。江朝宗备了厚礼面见铁良，二人臭味相投，这时江朝宗趁机献策说：“袁世凯的六镇新军不听朝中调遣，不如将他们分开，另外最好在北京设立稽查处，专门处置新军中有越轨行为的官兵。这样就可逐步铲除袁世凯在新军的势

力。”铁良听了江朝宗的计策，正中他的下怀，于是更是对江朝宗十分赏识，并予以重用。江朝宗也由此得势，每天坐着八抬大轿，前呼后拥、不可一世。

可风水轮流转，几年后清王朝灭亡，袁世凯东山再起，当上了中华民国大总统，又成了权倾一时、炙手可热的人物。江朝宗见袁世凯重新得势，便起了吃“回头草”的念头。于是他又带上厚礼，去拜见袁世凯，并痛哭流涕地表白心迹，哭诉自己当时是被逼才背叛大总统的，自己对大总统的一片忠心日月可鉴……袁世凯虽明知他是个趋炎附势之徒，但正值用人之际，自然少不了要些吹喇叭抬轿子的人，便不计前嫌重新起用了江朝宗。

江朝宗自己心里也明白，因为过去有过叛袁的劣迹，此时只有加倍卖力地表现自己才能重新取得信任。于是，他便不择手段地替袁世凯搜集情报，铲除异己；在袁世凯帝制复辟前后，江朝宗更是马不停蹄地奔走，组织请愿团向袁氏“劝进”。由于他的出色表现，袁世凯终于重新对江朝宗青眼有加。

在官场上，这样的例子比比皆是，江朝宗虽然算不上匹“好马”，但他也知道“回头草”好吃这个道理。官场风云变幻莫测，得势时众人捧场，宾客盈门；失势时则门前冷落鞍马稀，无人问津，也就难免有押错宝、投错注的时候，如果能及时吃口“回头草”就可能还有反败为胜的机会，这自然就是司空见惯之事了。

好马也吃回头草，但是在吃“回头草”时，就难免碰到周围人的议论，有时甚至让人“消化不良”！但只要吃“回头草”这个决定是你自己作出的，只要你自己愿意吃，自己吃着好吃，就不用去过多在乎别人的眼光。时间久了，也就没有人记得你曾经吃过回头草了。

厚黑智慧

做人要讲究实际，现在已经不是“好马不吃回头草”的社会了，只要有机会，“回头草”也照吃，要义无反顾去吃，这会让你受益无穷。

处处皆资本

有人说，运气来了，连门板也挡不住。有这种好事，各位朋友自然高兴得几天都合不拢嘴。不过这样的好事，一生中只有一两次，比中六合彩的机会还小。因此，厚黑学告诉大家，一定要珍惜，一定要擦亮双眼看清楚，才能抓个正着，并且抓住不放，因为在稍纵即逝的机会面前，没有见

微知著的洞察能力和闻风而动的应变能力是不可能真正地抓住机会的。

机运不是温顺听话的山羊，会站着一动不动地等着你去把它牵走。要想顺手牵住机运这只稍纵即逝的“羊”，重要的是一经出现便要能够将它辨认出来，随即牢牢抓住，至于接下来如何将它转化为促使成功的关键因素，这一部分的工作就全靠日积月累的真实本事，而不是任何计谋所能代替的。

刀片巨人吉列，原来是一个推销员，有一次一个顾客谈到一次性使用的小商品，可以源源不断地推向社会。这些话启发了吉列，他突然来了灵感，决心研制一次性的剃须刀，经过努力，终于制成安全、锋利、方便、“一次性使用”的“吉列剃须刀”，推向市场后，大受欢迎，小小剃须刀为吉列展现了光辉的前程。有了积累以后，吉列又逐渐推出其他“用过就扔”的小商品，比如除臭剂、美发剂、止汗剂、打火机等。小商品赚大钱，犹如细流成河，终于使吉列跻身于国际级企业家之列。

在日常生活中，及时地捕捉一闪而过的灵感，会使你获得意想不到的成功，这也是那些“机灵”的人的机灵所在之处。

美国一对青年夫妇在用奶瓶给婴儿喂奶时，觉得市面上出售的奶瓶太大，八个月以下的婴儿都无法自己抱住奶瓶吃奶。他的岳父是一家工厂的烧焊产品的检查员，听到他们的抱怨，便顺口说最好两边焊上瓶把，好让婴孩双手抓奶瓶。这句话启发了这对青年夫妇，他们设法将圆柱形的奶瓶改制成拉长后中间空心的奶瓶，投放市场销售。结果六十天内就卖出五万个奶瓶，开业的第一年就收入150万美元。

俗话说处处留心皆学问，实际上，应是处处留心皆资本。只要你有心，生活中的每一处都有助于你成功，到那时你想不发达都困难！

厚黑智慧

聪明的人能够抓住小小的机运，获取丰硕的成果；迟钝的人却对机运视而不见或者不知所措，结果机运从身边白白溜走。

敬他人一尺

平庸的人，只会贪功避过，有功劳是自己的，有错误是别人的。这种角色再怎么混也只能以科长字辈的封顶，想升大点的官是不可能的。而厚黑的人之所以英明，就在于他能表面上把功劳让给别人，而别人却真心实意地把第一把交椅让给他，这叫你有本事又有甜头给人，别人就觉得跟你有奔头，自然会拥你为王，任你驱使，这是一名厚黑之士做人做事的高明

之处。

张汤是汉武帝的副宰相即如今的副总理。他从地方官做起，一级级升上来，就在于他极会“关照”手下，以此收买人心。譬如某案子是必须由皇帝亲批才能裁决的，张汤擅自做主了。皇帝找来张汤加以责问，张汤当然只有谢罪，并按皇帝旨意重新办理。一般说事情到此也就完了，但张汤偏偏连自己办错了事情这么个机会也会利用一下。

他怎么做呢?

他除了谢罪认错之后，又为自己强有力的部下某某编出这么一通：“刚才皇帝指责的这点，某某曾向我提醒过，主张一定要请皇上亲自批阅后再办，但由于我没采纳他的意见才有今天的过错。”

因此，提上去的案件，其处理意见得到皇帝赞许时，他又这么编了一通：“这个案子不是我亲自办的，是某某一直在具体经手，他的意见已很成熟，我只是全部采用下来呈给皇上参考罢了。”

别人知道张汤在如此“爱护”、“关照”自己，还能不对他言听计从，说一不二吗？我们完全可以从张汤的手腕中学些小小的“知识”。不管是对自己老婆还是对同事，都不妨当着别人的面夸奖她或他，这样你本身已将自己提到一个比她或他高一级的地位，别人已先在气势上矮你三分，自然就会对你敬重，这是很多人都要想一想的。

厚黑智慧

正所谓“功劳让出去，实惠送进来”。桂冠戴到他人的脑袋上，方便的时候抬举一下别人，使别人从心底敬重你，欠你一份人情，以后自然会一路畅通无阻。

给人点面子

很多人以能与名人扯上关系为荣。在英国，皇室就看准了这一点，以陪人吃饭等大赚其钱，据说陪吃一餐要五千英镑，相当于人民币近五万元，中国人除了个体户可以摆这份阔外，一般的打工阶层可能一辈子都只能在睡觉时朝这方面想想。这也提醒各位厚黑朋友，面子也是本钱，一定要充分利用，对那些某些方面不如你的朋友要多作捧场，给给面子，别人心中自然感激不已。有位叫郭解的大侠就很会给人面子。

有一次，洛阳某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上的有名望的人士出来调停，对方就是不给面子，后来他找到郭解门下，请他来化解这段恩怨。

郭解接受了这个请求，亲自登门拜访委托人的对手，做了大量的说服工作，好不容易使这人同意了和解。照常理，郭解此时不负人所托，完成这一化解恩怨的任务，给足了面子，可以走人了，可郭老兄还有高人一筹的更有技巧的处理方法。

一切讲清楚后，他对那人说："这件事，过去有许多当地有名望的人调解过，但因不能得到双方的共同认可而没能达成协议，这次我幸运，你也很给我面子，我了结了这件事，我在感谢你的同时，也为自己担心，我毕竟是外乡人，在本地人出面不能解决问题的情况下，由我这个外地人完成和解，未免使本地那些有名望的人感到丢面子。"郭解进一步说："这件事这么办，请你再帮我一次，从表面上要做到让人以为我出面也解决不了问题，等我明天离开此地，本地几位绅士、侠客还会上门，你把面子给他们，算做他们完成此一美举吧，拜托了。"

人都爱面子，你给他面子就是给他一份厚礼，有朝一日你办事的时候，他自然要"回面子"，即使他感到为难或感到不是很愿意。

在记取人们是如何地注重面子之后，各位朋友必须尽量避免在公众的场合使你的对手难堪，必须时时刻刻提醒自己不要作出任何有损他人颜面的事。永远记住一个物理的反应：一种行为必然引起相对的反应行为。只要你有心，只要你处处留意给人面子，你将会获得天大的面子，这你能想象得到吗？

厚黑智慧

抓住人们爱面子的特点，表面上给人留下余地，尽量少做有损他人颜面的事情，日后也必将从中受益。

重赏出勇夫

秦始皇死后，各地群雄四起，反抗秦之暴政，经过一段大的社会震荡后，形成刘邦与项羽对峙的局面，所谓"楚汉争霸"。

楚汉交战的初期，项羽一直处于领先的压倒性优势，刘邦曾几度被项羽打得疲于奔命，落花流水。但一两年以后，刘邦的军力渐渐恢复，激斗四年，终于逼得项羽自刎乌江，建立了大一统的西汉政权。

引人思索的是，刘邦为什么能由弱转强，项羽又为什么由盛至衰？理由固然很多，但在厚黑学看来，主要原因可以归结为在拉关系、收买人心的技术高低上，所以，战局没有揭晓以前，项羽已输给了刘邦。刘邦掌权称帝以后对此做过客观的分析。

“我得天下，赖有张良、萧何、韩信，他们能力比我强，但能为我所用，我就是充分发挥了这三个人的才能才打败了项羽，项羽虽有范增做他的军师，但项羽气量狭小，为人刚愎自用，不能充分利用范增。这是他失败的原因。”

刘邦对待部下有两个特点：一是从善如流，听得过不同意见，采他人之长；二是不吃独食，战利品分给部下。

而项羽在这两点上恰恰都与刘邦相反，第一点是他过于自信，尤其在几个最关键的问题上听不进范增的意见，依项羽的勇猛，加上范增的正确意见，若被采纳，这段历史真可能重写，可惜项羽没有这样的主观条件。第二点就是项羽还很贪婪，每战所获之奇珍异宝，把玩在手，不能割爱，这种情形使他手下的几员战将很是不满，逐渐离心离德，有的干脆就投靠刘邦去了。史载项羽的小气有时甚至可笑，部下建立了功勋，明摆着应按功行赏的事，他连给其晋升一级职务的事儿都反反复复，犹犹豫豫，给部下加功好像自己会失掉什么东西似的。

项羽的这些特点都是缺乏成王者之业品质的表现。殊不知，“重赏之下必有勇夫”，总有人愿意卖命的，这就是当年的大上海如今小香港之所以人潮汹涌、热闹非凡的原因。

厚黑智慧

个人本事再大也难以形成大气候，必须明白“重赏之下必有勇夫”，通过手段借助他人的力量，唯有如此，才能干出一番大事业来。

看我钻裤裆

厚黑学认为，“忍人之所不能忍，方能为人所不能为”，忍之一字，万妙之门。

汉初名将韩信年轻时家境贫穷，他本人既不会溜须拍马，做官从政，又不会投机取巧，买卖经商，整天只顾研读兵书，最后连一天三顿饭也没有着落，只好背上祖传宝剑，沿街讨饭。有个财大气粗的屠夫看不起韩信这副寒酸迂腐的书生相，故意当众数落他说：“你虽然长得人高马大，又好佩刀带剑，但不过是个胆小鬼罢了，你要是不怕死，就一剑捅了我；要是怕死，就从我裤裆底下钻过去。”说罢双腿架开，立了个马步。众人一哄围上，且看韩信如何动作。

韩信认真地打量着屠夫，想了一想，竟然弯腰趴地，从屠夫裤裆下面钻了过去。街上的人顿时大笑，都说韩信是个胆小鬼。韩信忍气吞声，不

予理睬，回家后闭门苦读。几年后，各地爆发反抗秦王朝统治的大起义，韩信闻风而起，仗剑从军，终于得到汉王刘邦的重用，设坛拜封为大将，统领全军，争夺天下，威名四扬。

韩信忍胯下之辱而立盖世功业，成为千秋佳话。假如他当初争一时之气，一剑刺死羞辱他的屠夫，按法律处置，则无异于以盖世将才之命抵偿无知狂徒之命。假如他当初图一时之快，与凌辱他的屠夫斗殴拼搏，以效益量计，也无异于弃鸿鹄之志同燕雀论争。韩信深明此理，宁愿忍辱负重，也不愿争一时之短长而毁弃自己长远的前程。这样的忍耐，不是屈服，而是退让中另谋进取；不是逆来顺受，甘为人下，而是委曲求全以便我行我素。一旦时机到，他就以如同水底潜龙冲腾而起，施展才干，创建功业。

“大肚能容，容天下难容之事；笑口常开，笑天下可笑之人。”弥勒佛之所以能日进万金，全仗他的功夫修炼到家了。隐忍，忍耐，是做人做事的必修功课。

厚黑智慧

装聋作哑，扮痴卖傻，听而不闻，闻而不言，言而不动，每个人都必须有相当的厚黑功力才能进入高层境界。

会弯不会折

我们钦佩那种“宁折不弯”的精神，但是如果做人时时都坚持“不弯”则必然会寸步难行。弯一下就避免了折断，就表示还有再直起来的机会；而一旦彻底折断，就再也没有东山再起的机会了。所以，厚黑学认为，当碰到不利于己的环境时，千万别逞一时之勇，别拿鸡蛋去碰石头，否则就只能眼睁睁看着蛋清蛋黄流一地而无计可施了。

明朝的一位吏部科给事中王朴，就是一个因为不弯而折之人。

吏部科给事中王朴曾因直谏，犯了朱元璋的龙颜而被罢官。事后不久，他又被重新起用做御史，可他不吸取之前的教训，在朝廷上多次因为评议时政与皇帝争辩是非，不肯屈服。

一日，他又因为一事与明太祖争辩得厉害。朱元璋一时恼怒，便命令杀了他，可临刑前，朱元璋又命人把他召回来，问道：“你改变自己的主意了吗?”王朴则回答说：“陛下不认为我是无用之人，提拔我担任御史，奈何摧残侮辱到这个地步？假如我没有罪，怎么能杀我？有罪何必又让我活下去？臣今日只求速死!”闻言朱元璋大怒，催促左右立即将其执行

死刑。

我们很佩服王朴这种耿直的性格，但是他却并不是厚黑者的好榜样。他的死其实是很不值得的，如果他懂得适时弯曲一点，抓住朱元璋给他的最后机会，也就不会白白送了性命。做人，做的就是那种既能达到目的，又能聪明保护自己的人，而王朴缺少的就是这种做人智慧。

所以说，为了不折，我们就要适时而弯。弯并不是没有原则，而不弯也并不代表就多高尚，其实弯与不弯都需要当事人根据不同的情况来选择判断。何时弯、怎么弯都是一种生活的智慧，而不是简单的道德问题。从下面两个年轻人的经验中我们就能深刻理解弯与不弯这两种不同的做人智慧。

大学毕业后的赵军决心为家乡闯出一条致富之路，于是便毅然回乡承包了40亩荒地，开始了建造他示范农场的工程。

可是，赵军为人过于耿直，不到两个月就和村里干部起了几次冲突。一次是因为村里干部大吃大喝，他便当众给他们提了意见，赵军坦诚地说："论辈分，你们都是我的叔伯大爷，按理说这话轮不到我说，可群众生活这么苦，你们当干部的就不应该这样多吃多占。"另外一次是因为村里的干部按照与自己关系的亲疏远近来划分宅基地，于是赵军便去找他们评理，这就又一次得罪了这些干部。

随后，当赵军开始建造他的农场时，他遇到了一连串的麻烦：实施计划需要的炸药，要村里干部开证明才能购买，而他受到了无端的刁难；农场需要资金，他又遭到村干部的冷眼……

为此，有人劝赵军，为了你的事业，去找他们服个软认个错吧，以此来换得他们的理解和支持，要不就送点礼，让事情好办点。可赵军却口气强硬："做人要有人格，我绝不向他们这种行为卑躬屈膝！"

而另一位大学生李华也是毕业后主动要求到基层工作。刚出校门一个月，他也有过和赵军类似的遭遇。李华发现大部分用来建厂的钢材都被领导拿去送礼了，于是他便气愤地去找领导评理："你怎么能拿公有的东西随便送人呢？"领导只是拍了拍他的肩，开导说："你呀，刚出校门，不懂得人情世故。我们搞设计的不能死抠实际需求量，还必须把一些人为的损耗加进去，这些是你在大学里学不到的知识啊。"

李华恍然大悟，于是便不再坚持自己的意见。就这样，他安然渡过了自己步入社会的第一个险滩。而在领导的眼里，李华也是能干又听话，几个月后，就被任命为副乡长。通过几年的奔波，使李华悟通了不少"人情世故"。自然，他面前的红灯就少，绿灯就多。由于他突出的"政绩"，3

年后，他就被提拔为乡长，又过了2年，便被任命为副县长了。

我们并不能因为李华懂得“人情世故”就说他没有原则，也不能因为赵军不卑躬屈膝就认为他人格高尚。从两位大学生不同的经历遭遇我们完全可以看到，如果做人不会弯就必然会遭到折；而懂得适时弯曲的道理，也就没有什么过不去的坎儿，成功也会变得顺利多了。

厚黑智慧

在碰到于己不利的环境时，千万不能逞匹夫之勇，别认为“士可杀不可辱”，而是向别人弯弯腰来换取以后的顺利，这样必能让你获得无穷的益处。

人生如演戏

收买人心只有做得自然，才能收到预期的效果。如果在处理上失误，很容易被认为是一种表演。比如一些拙劣的电影上常出现这样的镜头：大腹便便的将军到连队视察，给当兵的整整衣领，或刮一下鼻子：“你这个小鬼。”这是何等拙劣！地位身份差距那么大，想通过这些小手段博得士兵的好感，不知真实生活中的士兵做何感想，我们作为观众，感到的只是虚伪，看出破绽，谈何效果？因此，厚黑认为，只有将某些“动作”变成习惯，使人不觉异样，那么在关键时刻才能发挥作用。

李广是汉武帝手下的名将，他的主要功绩是多次平息北部边陲匈奴人的骚扰，屡建奇功，素有“飞将军”之美称。据说，李广之所以屡建奇功，除有军事天才外，还有一点，就是与士兵同甘共苦。自己的饮食与士兵相同，到死为止为皇室效命四十多年的时间里，一直是两千石的俸禄，家境并不富裕，不追求物欲的满足。大漠行军途中，遇到泉水一定等士兵喝完他才肯喝。

同僚曾批评他军纪松懈，如果在不意中被敌人偷袭，实在不堪一击。可士兵却异口同声地说：“为了李广，我们死而无怨。”

老李是真的表演天才，虽然他不会演讲，长得也不潇洒威武，像个乡巴佬，可却硬是叫人喜欢得不得了。

李广以老将的身份来了最后一次远征，在大漠中迷了路，他承受不了失败的打击及朝廷的责令，终于用自杀的方式结束了他的一生。李广自尽，全军哀痛，从将校到士兵，都为老将军之死而痛哭流涕。

各位求人朋友想要多几个“死党”，就必须做个出色的演员。你崇拜谁就模仿谁，把你那些能获取人心、赢得信任的“小动作”培养成习惯，

不时地施展一二，长此以往，人气便积聚起来，何愁什么事办不成呢？

厚黑智慧

社会是个大舞台，人人都是演员。但有的是主角大明星，有的却是拙劣小丑，关键在于演技，自不自然，习不习惯，这就是症结所在。

蠢驴拉磨子

听说有人为了使驴子拉磨，就在它嘴巴够不着的前方位置放些它爱吃的东西，结果驴子为了想吃到那东西，就不停地走，不停地无意识地帮主人干活，虽然说这主人未免太心“黑”了点，但这驴也确实是“蠢驴”。

实际上，很多人也是“蠢驴”。很多的“公仆”大肆宣传关爱百姓，发扬“主人翁”精神，并且用些奖状锦旗之类的破玩意儿来哄骗“主人翁”们，结果这些“主人翁”给人做了一辈子的牛和马，却还不知被人当“驴”使了，这叫我不知说什么好。你应该看看资本家是如何让“驴子”拉磨的。

著名的实业家卜德曾经定下六条法则来管理员工。其中有一条是：“对于他们所做的好事，要当着大众面前赞美他们。”

美国有两位最大的铁道建筑家，一位叫男耳，一位是海立门，这两人都有这种胸襟，男耳告诉我们：“我的长处是期望并珍视手下的人，海立门的优点是对于各种人才都会给予无尽的赏识。”

当一家公司制度完善，一切事务井井有条时，若要与这家公司打交道，最好的方式就是诱使对方出力，做整个交易的策划，并负担成败的责任，因为他一定很自傲于本身的条件，也很乐意有这样一个机会来证明自己的能力。

某公司的促销计划，用的就是这种手段，给你一项工作，当你独自完成后，会有一项奖品，同时使你对这项工作产生深刻的印象，达到促销的目的。

广告界常引用某个专业团体的肯定，达到促销产品的目的。消费者协会、牙专科医院的推荐，很容易说服消费者对某个品牌的牙膏、牙刷的好感，肯定它的价值，因为听从专家的意见，是合乎逻辑的。

其实，你一样可以把别人当“驴”使。比如多请上司提“宝贵”意见，“这件事不知怎样做比较合适，我把握不准，想请您指导指导。”你如此尊重上级的权威，必然激起上司的优越感，他将认真听取你的意见，甚至明确提出他的意见、指示。这样你就有了坚强的后盾，完全可以放心

了。在会上，你的提案必将取得上司的支持。这种“战术”也可以在下列情况中运用。

在派系林立的重要会议上，为使自己的意见得到大多数人的赞同，就需要事先通气和征询意见。你可以对与会者说：“有个问题，一定要先听听你的意见。”然后开诚布公地把自己的提案谈出来，似乎是要接受对方的指导。听说有人要听取他的“高见”，对方心中马上就会舒畅起来，于是很轻易地就谈出自己的意见。由于对方事实上已参与你的提案，所以在会上，你的意见就能获得他们的拥护。而且，他们会自觉为自己参与的提案承担责任。

厚黑智慧

要想发达，思想就别太单纯，那可望而不可即的玩童想法干脆别要。否则，你这辈子都逃脱不了受人驱使的命运。

有预谋地靠近

但凡交往，总得先彼此认识才是道理。如果对方根本不知你姓甚名谁，何方神圣，断不至于贸然出手助你。因此，厚黑学认为，在与人交往之前，必须先与对方拉近乎套交情，这套功夫，走江湖卖狗皮膏药的朋友是最有体会的。

在政界议事的报告中，经常可以看到“派系”、“派阀”的词语，而“军阀”、“财阀”等也都是大家耳熟能详的。这些“阀”给人感觉似乎都具有很大的势力。同样，想在单位早日出人头地，仅靠单枪匹马式的努力是不够的，拉帮结派是非常必要的，而最好的方法就是找一把保护伞——拉拢有权力的上司。

在单位里，遇到比自己职位高的人，不管他是否为自己的直属上司，一定要设法接近。如利用同乡、校友或相同爱好等，凡是能使他与你产生亲切感的话题或活动都是接近的手段，只要不着痕迹地制造假象，让他觉得你是一个有共同兴趣的朋友，切不可让人一眼就看穿你有意接近他，要做得自然些。

第一步的接近战略成功之后，接着就要加强彼此的交流。譬如以开同乡会或介绍同乡认识等为借口，彼此聚会促进私交。“陈经理，昨天朋友国外旅行回来，送一瓶洋酒和一些外国名产，我想请您来品尝看看……”假如对方喜欢喝酒，偶尔准备一些“名”酒来宴请他，这也是很好的办法。

与上司有亲近关系后，再慢慢地向他提出自己的所求，在提出要求时，一定要显得不经意一些，似乎只是顺便问一问。上司如果对你有心，就会主动有所表示。如果上司无意提拔你，太过直露的要求倒使双方都觉得尴尬，以后的交往就很难更进一层了。所以，有经验的人在向上司提要求时一般都是点到即止。

厚黑智慧

善于伪装，将自己的意图深埋，有预谋地向"猎物"慢慢靠拢，待交情日益加深的时候，不经意间提出自己的要求，结果也就水到渠成了。

士为知己者死

在与人交往的过程中，我们总希望对方能尽心尽力地对自己，如果只是公事公办式的做法，是很难叫人放心的。如果是自己的铁哥们，只要是他答应了，尽可以放心地在家睡大觉。这就说明了厚黑学中的一个道理：只有获得了对方的心，才能到达为人处世的最高级最理想境界。战国初期名将吴起，就很懂得收揽人心。

有一次，军中一位士兵生了脓疮而痛苦不堪，吴起看到这种情况，俯身用嘴把脏兮兮的脓血吸干净，又撕下战袍把这个士兵的伤口仔细包扎好，在场的人无不为大将军的举动而感动，这位士兵的老乡后来将这事告诉了士兵的母亲，老母听后大哭不已。

别人以为是感动所致，然而老母的回答出人意料，她说："其实我不是为儿子的伤痛而哭，也不是为吴将军之爱兵如子而哭。前年，吴起用嘴吸取过我丈夫的脓血，后来在战争中，我丈夫为报将军的恩德，奋勇作战，结果死在战场上。这次又轮到我儿了，我知道儿子命在旦夕了，我为此而哭。"

这位老妇人从自身以往的经历中知道这种收揽人心的做法，可以让人为他献出生命，对儿子的命运有不祥的预感，你看这吴起够厉害吧？我们再来看一个故事。

春秋末朝的晋国，有位名叫予让的勇士，他先后辗转投靠了几个主人，均不得重视，直到投靠知伯氏之后，才受到厚爱，将其视为知己，寝食同行，亲如手足，予让大为感动。

后来知伯氏与赵襄子互相争斗，想扩大自己的权势，因实力不如后者，被赵襄子赶得家破人亡，到处流浪。予让决心以刺杀赵襄子来报答知伯氏，可是谋事不密，被赵襄子所获，有感予让是为主人效命，赵襄子没

有立即杀他。

予让说：“我自己谋事不密，今天落在你手中，此乃天意，我不会请求你放过我，因为我若活下来，唯一的任务还是要刺杀你。”

赵襄子默然无语。

于是予让提出要借赵襄子的衣服一用，赵襄子有些愕然，但还是脱下衣服给他。予让拔剑在赵襄子的衣服上挥了几下，口中大叫：“我已为知伯报仇了。”

说完后就横剑自毙了。

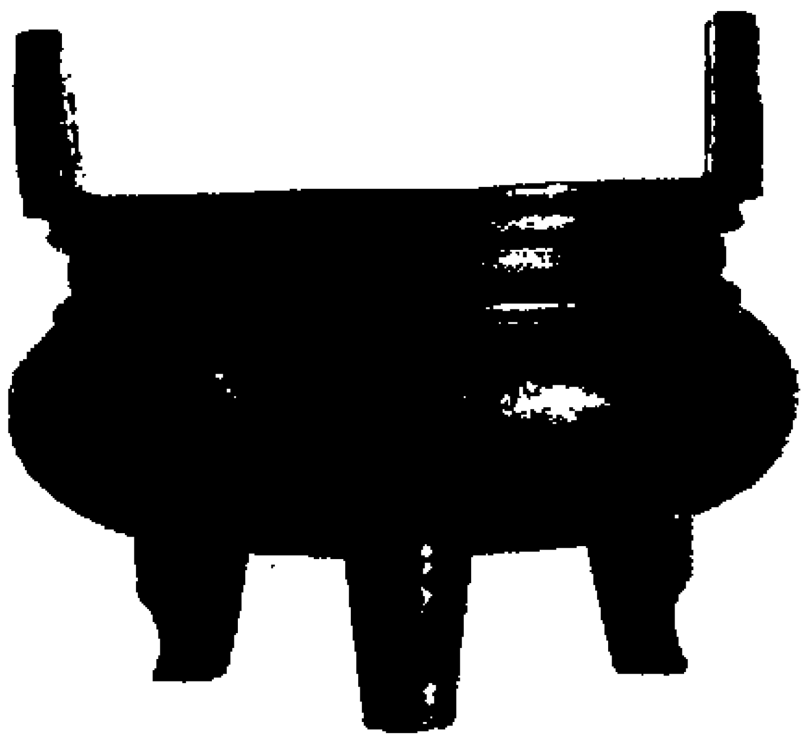
“士为知己者死”，这是中国古代最著名的一句话。成功的秘诀也就在此，做到让“士”感到自己是“知己”，那在人心收揽上就达到一种高的境界了。

厚黑智慧

得人心者得天下，只要能真正获得对方的心，还有什么要求不能满足的呢？

第四部分

厚黑学的经营智慧



第一章　简简单单说服他人

表白缺点

说服术最基本的要点之一，就是巧妙地诱导对方的心理或感情，使对方就范，顺从于自己。如果说服的一方特别强调自己的优点，或使自己占上风，对方反而更加加强他的防范心，所以在厚黑学看来，你应该先厚着脸皮点破自己的缺点，不怕低人一等，使对方产生优越感，而且还不能以一本正经的态度表达，才不会让对方乘虚而人。

这种有意无意以无知的方式表白自己缺点的目的，不过是想稍微提升对方的地位，使他感觉到自己地位的尊贵。

当一个人认为自己可能会被指责时，不妨用先发制人的方法先数落自己一番，然而人的心理也是很奇特的，当对方发觉你已承认错误时，便不好再予以责备。

譬如当你有求于对方时，一开始你就说："我这可能是无理要求"、"我说这些话可能有点啰唆"或"我说话是过分了点"。此时，即使你说的话确实令对方感到厌烦，但对方也不好因此而当面指责你。作为经营者，如果能反复运用这一招，效果会更好，而且能轻易使对方听完你的要求，并接受你的要求，自己的目的也就自然而然地达到了。

厚黑智慧

缺点人人有，人人避之唯恐不及，而厚黑者不然，他们敢于点破自己的缺点，把别人抬上天，与人方便就是与己方便。

小小寓体

有一位与我很亲近的杂志社编辑，他对说服那些作家很有一套，不论那些人如何繁忙，他也有办法使那些人答应为他写稿。本来他的口才并不属一流，但奇怪的是，那些作家在他面前，却无法拒绝他的要求。

“当然我知道你很忙，就是因为你很忙，我才无论如何请你帮个忙，那些过于空闲的作家写出来的作品，总不见得会比你的好。”

据他所说，这种厚黑的说法从未失误过，这就是一种巧妙地使对方的“不”成为“是”的说服技巧。这种技巧最适合于用在化妆品的促销上。

当推销员在拜访一位顾客之前，他们心里早有被对方拒绝的准备。有些顾客可能说：“你的东西我已经有了，现在暂时不需要。”来个婉言拒绝，此时你若处理不好的话可能会惹怒对方，所以你必须说：“你说得很对，况且你的皮肤一看就知道无需化妆也好看的！”听到这句话，相信没有一个女人会对此无动于衷的，接着你再说：“但是为了防止日晒……”不待你说完，对方的荷包已启开。

一般来说，当对方已有很充分的拒绝理由时，想让他接受你的请求是十分困难的。如果你事先知道他们会用这些理由来拒绝你，你因此裹足不前的话，会更增加他对抗的意念，使气氛更加紧张，更别说什么说服了。但若能运用前述那位编辑先生说的那套，先给对方来顶高帽子，会使他无法拒绝。

厚黑智慧

高帽人人爱戴，经营者务必抓住这一点，厚着脸皮说几句别太肉麻的好话，巧妙地把对方的“不”转变成“是”，一旦说服成功，东西也就卖出去了。

找共同点

厚黑学认为，一个人要想使初次见面的人与自己接近，最好的方法是找出彼此的共同点。即使是很小的共同点也无所谓，并且愈多距离会愈近，这样一来，事情就好办多了。

所谓好的对象，必定是双方有许多共同点，共同点愈多，两人感情也愈显得密不可分，即使对方是很顽固的人，也会很容易被说服。或许，开始时双方只有一个共同点，但不能就此满足，必须继续找出更多的共同点。你要不断地重复这些共同点，看起来即使是毫无意义，但能产生意想不到的效果，例如：同校的毕业生，同一教师教过，去过相同的地方，同样是薪水阶层等，这对你的说服工作会更有帮助。

你若还是无法将他说服，不妨再试试另一种说法：“依你说，我们两个之间似乎没有什么共同点。但我认为还是有一个共同点，就是我们双方都有解决这个问题的热情。既然如此，我们不妨继续努力，一定可以找出

其他共同点。”

由于你一再强调共同点，对方自然而然地就会慢慢地开启他的心扉。

厚黑智慧

共同点是人们沟通交往的桥梁，说服别人时，这也不失为一个突破口，正所谓“物以类聚，人以群分”。

装蒜到底

曾经有一本杂志上刊登过这样的一篇文章：故事的主人公在东南亚旅行时，亲眼目睹了一件扒手偷窃旅客钱包的事件，因该地治安一向不好，所以此类事情并不稀奇，但被捕的扒手的言辞却颇耐人寻味。

当他正要将得手的钱包交给同伙时，被警察当场捕获了，若是一般人肯定会说声：“对不起！”但这位扒手却面无愧色，反而以看热闹的神态讪讪地笑着说：“我又哪里做错了？确实，要是我将钱包带走的话我就是小偷，但是现在我人还在这儿，并没有逃跑呀！怎么能算是小偷呢？”

你或许为这个小偷的话而感到好笑，觉得难以理解。虽说这样的道理在世界上任何一个国家都是讲不通的，当然这个扒手是被逮捕了，但想起这扒手也真有一手，自己做错事还装蒜，反而神色自若地表示他并没有错。因为，如果一开始他就说“对不起”，则表示承认自己有罪，既然犯了得不到大家原谅的大错，所以何不装蒜去反问人家，或许还能扳回这个局势也说不定。

据说欧美等国的人，即使自己引起了车祸也绝不向对方道歉，如果道歉了就是承认自己的“非”，就得负起全责，所以直到最后都要贯彻自己的“是”，对自己的“非”则以装蒜来掩饰。与其打算嫁祸于人，何不来个先发制人。如果轻易承认自己的“非”，连毫无关系的错误也会揽到自己身上，所以即使是自己犯错，也要理直气壮地掩饰过错，将对方引进自己的圈套。

这一点，对于经营者来说，同样适用。在这个节骨眼值得注意的，就是不要失去冷静，也不要先道歉，更不要说“事情已发生了，你说说看要我怎么做？”之类的话。如果表现出自己软弱的一面，不但不能将对方引入自己的圈套，反而会被对方操纵。在这个时候你只要做到表面冷静，装蒜到底，则最后的胜利必定属于你。

厚黑智慧

首先认错的一方必然是在示弱，示弱就必然被欺负。厚黑学主张，表面上冷静如磐石，装蒜扮糊涂，顽抗到底，必会出现转机。

死缠烂打

说服的第一步，就是引起他人的兴趣。譬如初次见面的推销员与顾客，无特别关系的男女，或是相互间没有情义的人，如果你说："请你买下好吗?"这根本引不起他的关心。若为提高工作效率，多数经营者都会先选择与自己有关系或有情义的人，因为他们不愿再领受那种被拒绝的滋味。

但要说服一个毫无关系的人，最好是让他心里有这样的想法："如果我不理会他，也着实可怜。"有了这种心理负担后，他便不会轻易拒绝你。因此，厚黑学认为，说服他人就要以情义纠缠不放，以热忱来感动对方，即使是铜墙铁壁般的心，也有软化而迁就的那一天。

有一位名歌手娶了一位美丽的美国妻子，婚前他几乎每天给她打一通国际越洋电话，从未间断，终于打动了她的心，当时这位歌手是否有意在说服她呢？但那位女子由于每天接到国际电话而产生了情义感，使她不好拒绝对方，然后便逐渐变成为爱情。

这一类做法或许很多人也使用过，当一个人一再被他人纠缠时，他自然要产生心理负担，他就会因同情而软化。但这种三番两次的纠缠，有时也会有反作用。譬如说"这家伙真讨厌"等，他的态度反而会更加强硬，但如果因此而退却，那就是你的失败。你若再露出不悦的神色，或恶言相对，那也必定前功尽弃。

此刻你最好是向他说声"对不起"就离去，对方会因为你的客气而对刚才的冷漠感到歉意。如果对方真有这种心理反应，就等于是接受了你的产品。

厚黑智慧

人心肉长，要征得他人同意，必当紧抓情义不放，以热情感染对方，如此三番两次，世间哪还有铁石心肠?

反面强调

报纸曾经刊载一则新闻，有一名45岁的教师上了一名西装黑市贩子的

当。某日他在街上行走，有辆小型货车突然停在身旁，起初以为是问路，不料却是向他推销廉价西装的，其价格是百货公司的二至三成，这位受害者认为世上哪有这等好事，便不予理会，但这位黑市生意人此时便将音量放得更低，说：“说实在的，朋友，如果我将这批货带回去对公司不好交代，所以我希望你还是救救我，发发慈悲吧！”于是，这位教师相信了他的话，以1500元与他成交。待拿回去仔细一瞧，才发现这是件连个外行人都看得出的劣质西装，此时，教师对自己的无知感到十分懊恼，后悔莫及。

这一类的技巧可应用在各种场合，譬如说媒时。

如果你说：“这位男子是某一大学毕业的，身材高大，品性也很好！”诸如此类十分普遍的说法，恐怕是引不起对方的兴趣，倒不如一开始就说：“他虽然不是一个美男子……”如此轻描淡写就足够了。如此来一个反面强调，对方反而会相信你的话。

任何人对过于夸张的辞令，开始时都不予理会，而此时若对方说句“因为这东西有点小瑕疵”而自动道出缺点的话，便让人感觉到“若真是如此就值得相信”，于是他就上当了。而这也如百货公司的“每日一物”的性质一样，制造一些有关瑕疵的说法来吸引看客，以巧妙的方式来说服顾客，从而处理这些存货。

厚黑智慧

正面进攻失效的时候，反面入手，有时候倒显得更为逼真可信。

推波助澜

当你要对一件事物作出决断时，往往会遇到难题，让你无法下结论，此时，最需要的是旁人有力的忠告。厚黑学认为，利用人们的这种心理，我们可以巧妙地运用一些说服术。

首先我们来听听一个现任刑警怎么说的，他迫使嫌疑犯认罪的秘诀就是对对方说：“我相信你一定会承认，之前遇到我的嫌疑犯没有一个不招供的，我认为你也不例外。”

若是嫌疑犯真的犯罪，此刻一定会想是承认好或不承认好呢。此时，刑警更需不断反复地巧妙运用这种说服法来逼迫他，自然就能将他逼到非承认不可的心境。这种说服方式，会使惶惶不安的嫌疑犯内心产生一种自己的心思早被看透，无法隐瞒的感觉。当他听到对方又断言“你的答案只有一个”时，不稳定心理必然会崩溃，而终于承认犯罪事实。同样的例子

在销售中也不胜枚举。

譬如：某家具店内有顾客正为买张桌子而举棋不定时，老板如果对他说："圆桌有圆桌的好处，而方桌也有它方便的地方。"这笔生意就绝对做不成了。

老板要是这样说："像你这样的人，我认为方的比较适合你，因为方的与你个性颇能配合，若你买下还可以作个永久纪念。"顾客听了这一番话，马上会从犹豫不决中解脱而买下了它。

这种说服方法为推销商品的秘诀，在消费者犹豫不决之际，巧妙地用一句话或一个动作来推波助澜一下，对方会觉得你的话十分可信，在感激的同时自然也就乖乖就擒了。

厚黑智慧

在一个人犹豫不决之时，其他人不经意的几句推波助澜，就足以使他作出决定，推波助澜者必是厚黑高手。

循循善诱

当你在街上遇到小贩向你推销东西时，如果你以一声"不"而予以回绝的话，任何人都会感到不舒服；但是简单地说"好的"，当然也不是我们的本意。凡是说"不"时的表情大多不很自然，相反，如果说"好的"不仅使对方愉快，自己也感到舒畅，而这种舒畅的情绪很自然地就会呈现在你的脸部。

可见，回答"不"的人与说"好"的人，两者在表情上一定存在很大差异，这完全是由于心理感受不同的缘故，但是你若想将对方不畅快的心理降到最低限度，那么最好是利用"引导"的方式。经常抗拒他人说服的人，其潜意识平常存有"不"这个字眼，对于这种人，厚黑学告诉我们绝不可硬碰硬，而必须设法引导他，让他感到不回答"是"是不行的。

现在我们举一个例子，譬如：

"兔子比乌龟跑得快，对不对？"

对方回答："是。"

又问："有时兔子也会在赛跑的途中睡觉。"

答："是。"

"这时乌龟就会比兔子先抵达终点，所以乌龟比兔子跑得快，对不对？"

对方也答："是。"

于是乎，你的目的便已达到了。尤其是女性对于这种说服方式，最显得脆弱。所以对很难说服的女性，这种方式是十分有效用的。本来对方的反应会是“不”，而我们就以渐进的方式很自然地将他引导到“是”的地步，到最后对方也会很自然、很乐意地答应下来。

厚黑智慧

遇到顽固对手，硬碰硬只会两败俱伤，一层层引诱，一步步开导，循循善诱则可皆大欢喜。

晓以大义

日本古代名人丰臣秀吉有一次想没收所有农民的刀枪铁器等，但遭到了农民激烈反对，由于他们受过的欺骗太多了，对那些统治者也早已恨透了，此时若以强压的手段必定引起农民的反感，于是他灵机一动说：“这次我要将这些没收来的武器用来制造建寺庙用的器材、铁钉等，使民众得以供奉，并且为了国家，为了全民更需要百姓专注于耕作上。”于是农民便心甘情愿地将武器交出。

本来那些农民不肯交出武器，但经秀吉晓以大义，便觉得还有什么不可为呢？然而，他们还是上了秀吉的圈套。同样，说服顾客也可以采用这种方法。

譬如，一个买卖宝石或毛皮的推销员对一个正在犹豫不决的主妇说：“你用这些东西一定能使你更完美，而你先生也会更喜欢你。”这句话的含义是说你这么做并非全是为了自己，同时也为了你先生，她必定极乐意买下。如果更进一步地说：“即使你买了它，若想脱手也能高价卖出，这样对于你的家，又何尝没有帮助。”对方一听说，必定会认为她买下这个东西并非为她一个，也是为了全家。

可见，一个人可能会同时具有“想相信人”，“却并不真的相信别人”这两种心态。对于这种人，我们就必须事先为他设计一套理由——“你这么做，不但对你自己，对他人也是有帮助的”来晓以大义，方能将他说服。

厚黑智慧

谨慎而固执的人，多持不信任人的态度，并以这种心态来左右自己的行为。其实，他并不是不相信别人，而是更具有希望别人能够信任自己的强烈意念。

揪住尾巴

厚黑学教导我们，与人交往时必须学会如何倾听对方的谈话，若是仔细集中精神，注意事情的发展，则可以从观察中测知对方的感觉、动机以及真正目的，当然注意观察并不是只注意对方说些什么，更重要的是对方说漏了什么。当对方的言辞含混不清时，也就是得到了暗示，这便是抓紧时间，揪住对方尾巴，问清对方真正意图的时候了。

在一场暴风雨中，一位医生的房屋受到损坏，他找了一位名叫戈汉的高手替他同保险公司谈判赔偿的事。

戈汉说："好呀！乐意效劳，你希望保险公司赔你多少钱呢？"

医生答："看看能否赔我三百元吧。"

戈汉又问："告诉我你实际损失的金额。"

"说实话，超过三百元呢！"

"好，若是能要到三百五十元，你觉得如何？"

"哇！那就太棒了。三百五十元。"

戈汉所做的是预知医生的实际要求，以免交涉后对结果不满，再求转变就困难了。

半小时后，理赔员坐在戈汉的客厅中，一边拿资料一边说："戈汉先生，我知道你是谈判的专家，一向都是针对巨额款项谈判，恐怕我无法承受你的要价。我们公司若是只出一百元的赔偿金，你觉得怎样？"

戈汉沉默了一会，表情却是异常严肃。

对任何交涉，他的原则是预先准备好，不论对方提出的条件如何，都表示出不满意。而且据以往的经验，当第一个条件开出后，总是暗示可以提出第二种提议甚至第三种，并且理赔员用到"只出"的字眼时，他表现出也为自己所提的条件难为情，既然他自己都不好意思，别人又何必接受。

戈汉对此嗤之以鼻，回复难以接受，理赔员说："哦，请勿介意我刚才的提议。我再加一点，二百元如何？"

"加一点？抱歉，无法接受。"

理赔员继续道："好吧，三百元，怎么样？"

戈汉故意等了一会儿，回道："五百？嗯……"

理赔员吞了口口水，说："那么四百元？"

"四百？嗯……我不知道。"

“就赔五百元吧?”

“五百?嗯……我不知道。”

“这样吧,六百元,够了吧?”

“我不知道。”

你猜戈汉会怎样回答?对了,他继续说:“嗯……我不知道。”为什么他会一直回答:“嗯……我不知道。”因为他知道这样的回答效力无穷。

这件理赔案件终于在九百五十元的条件下和解。戈汉到隔壁请医生签字,医生抓着他的手问:“谈得怎样?”

后来戈汉回忆道:“那时,我完全无法预知结果会是如此完美。但理赔员不经意的暗示,还没有到权限内的最高极限,这好像狼外婆在屁股后露出一条尾巴,我便揪住不放,使我大大占了上风。”

因此,在某些时候,与人交谈千万别太突出,应站在人后,冷眼旁观,仔细聆听,此所谓“旁观者清”,只有在冷静思考的状况下,才能获知对方在语言之外的心态以及各种暗示的趋势。若能观测出暗示的含意及倾向,即抓住了对方的尾巴,下面只需揪他的尾巴就得了。

厚黑智慧

倾听别人说话,找寻他人的漏洞,一旦发现,就揪住他们的尾巴不放,狠狠攻击,如此方能始终居于有利位置。

寓假于真

厚黑学强调:真真假假,虚虚实实,真假并用,其妙无穷。经营者要擅长故弄玄虚,以一真掩九假,就好比一分的酒精掺入九分的白水,无形无色,照样可以卖个好价钱。

有一位卖花卉的女人,对一位家庭主妇说:“我是农家妇女,丈夫外出谋生,至今没有音信。为了维持生计,我只好出来卖花。”家庭主妇一看卖花妇人,黑红的脸上皱纹满布,手上冻疮裂痕,同情心油然而生,很快以50元买下了这个农妇一盆标价一百元的花卉。主妇很高兴,她认为此举既同情和支持了可怜的农妇,又把花卉的标价压低了一半。但后来这位主妇到市场上的花卉店一看,发现与自己买的一模一样的花卉,每盆标价只有10元,才知道自己上当受骗了。

在这个骗局中,卖花卉的农妇设置了一个精巧的陷阱,家庭主妇是因为看到了农妇满脸皱纹和被冻伤的手之后,才同情其命运并与其成交的。诀窍就在这里,以一真掩九假,让你对谎言深信不疑。

因此，要想说服那些顾客，推销你的东西，你就要有一点点真东西，让人深信不疑，以为都是真的。当然，全部是假的是不行的，那样别人就不会那么快上当受骗了，多少要有些别人可以相信的因素。

厚黑智慧

人们对明显的谎言断然不会相信，但如果其中掺杂着1%的真实性，则其余的99%纵使都是谎言，他们也会毫不在意。

自贬身价

美国著名拳击手泰森曾有这么一段逸事：由于前次的不幸失败而失去了拳王宝座的他，决心在下回合的比赛中夺回，于是他宣布向那位拳手挑战。

但是不巧得很，在比赛前夕召开的记者会上，泰森裹着厚重大衣并戴着口罩，竟然频频传出咳嗽的声音，精神十分异常。在场记者深感不安，在这样重大的比赛前夕，这位老兄的身体竟是这般模样，真是太不幸了。相反，他的对手，却表现得身强体健，自信傲慢的样子，似乎每个人都早早地知道了比赛的胜负。

然而比赛结果出乎大家所料，泰森竟把拳王宝座又夺回来了。

这到底是怎么回事呢？原来，在赛前的记者招待会上，他不过是在“作秀”而已，其目的就是松懈对方的戒心。

无论何种挑战，其道理都是一样的。尤其在开展你的说服工作时，千万不能忘了这一招，先把自己的身价降低，一副呆头呆脑、诚实可欺的样子，让对方觉得有机可乘，并施以“苦苦哀求”，不仅松懈对方的戒备心理，而且造成对方的优越感，一旦对方上钩立刻乘虚而入，杀他个措手不及。

厚黑智慧

谁都希望站在他人的肩膀上，那么厚黑者就得把握人们的这个心理，给他们一个肩膀落脚，至于何时掀翻就全看自己的心情了。

练好口技

老板要想多赚钱，就要能与各种各样的人接触，能装各式各样的表情，尤其要能说各式各样的话，特别是反话、怪话、假话、脏话、奉承话等，因此，做老板要先练好“口技”。

就好像你追女人，成功与否和你的“口才”大有关系，你要能言善辩，吹得天花乱坠，让女人不知云里雾里，只有听的份，没有说的份。你在说的过程中再加上丰富的表情，略带夸张的手势，那就更显效果了。如果你只知道说实话，露真底，那狡猾的女人根本不买你的账，不但对你没好感，说不定还会反过来欺负你。

光明正大的话谁都会说，这个不用学也不用练，关键是那些人们觉得是邪门歪道的话，你也要能朗朗上口。概而言之，这些话有十个特点。

一、浮夸。把土堆说成大山，把小溪说成长江，乍看似有“气魄”，实则信口吹牛。

二、轻率。喜欢轻易许诺，满口应承，貌似慷慨，徒自轻浮。

三、粗鲁。言语低俗缺乏修养，与社会文明格格不入。

四、庸俗。开口只会议论吃穿玩乐，目光短浅，内心空虚。

五、流气。油腔滑调，打情骂俏，满口脏话，品行低下。

六、累赘。颠来倒去，啰啰唆唆，言不及义，听而生厌。

七、牵强。生拉硬扯，牵强附会，胡搅蛮缠，爱搞诡辩。

八、露锋。炫耀自己，危言耸听，咄咄逼人，不留余地。

九、诽谤。说长道短，无中生有，逢甲说乙，搬弄是非。

十、虚伪。虚情假意，言不由衷，信口许愿，失却信任。

这十个特点的话要一开始就脸不变色心不跳说出来，还是有一定难度的，但为了赚钱，为了对付各式各样的人，再难你也要学会。

厚黑智慧

经营者的口才直接与赚钱联系在一起。口才越好的人越会赚钱，越会赚钱的人口才越好。

第二章　轻轻松松搞定顾客

制造气氛

厚黑学认为，周围的人如果都把“黑”说成“白”，久而久之，你也会觉得黑的就是白的。以前的从政者为了以少数意见来控制多数人的行动，曾动了不少脑筋。

比方说，纳粹德国独裁者阿道夫·希特勒要演讲的时候必定选在黄昏，以右手高举的手势，迎着夕阳余晖，出现在群众面前。为了使听讲的群众更集中，包围在群众外的希特勒保卫队员们，都一致地往中间靠拢，以使群众圈不断缩小。接着，几个保卫队员就开始喊着：“希特勒万岁！”群众们不知不觉地受到这种气氛的影响，陆续地有人跟着喊道：“希特勒万岁！”不多久，全场的人都跟着一起喊起来了。

以心理学的观点来分析，一个人在大团体中的个人意识会减弱，他会跟着别人一起融入整个团体意识里。在这个时候，人们不会问起责任的分配，容易受到潜意识的控制，无理性情感冲动以及易受暗示等状况都会出现。因此，一个人的动作、言辞，有时会对群众产生出人意料的影响力。这种暗示性随着从众人数的增加、密度的提高、接触的频繁等因素，而愈加明显。在我们的身边也有许多例子可以印证这种从众心理的倾向。

例如，在百货公司的拍卖场上，主妇们看到抢购的人潮，不禁也会上前加入人群中，经过一番推挤、争抢，提了大包小包地回家，才发现买了许多不必要的东西。这种经验相信你也有过吧？还有，年轻人在参加爆满的热门音乐会时，常会因太忘我与情绪激动而发生一些意外的伤害事件。在密闭的空间中，塞得满满的人群也是容易受情绪感染的，比如在影院里，人们随着剧情与周围人的反应而掉泪、大笑、发怒等。

因此，一旦在这种情况下，当从众心理已达相当敏感的程度时，只要经营者稍作暗示，就很容易操纵他们，销售的目的也就达到了。

厚黑智慧

周遭的环境非常容易影响一个人的心态，个体在团体中往往会丧失自我意识，因此，制造蛊惑人心的气氛很重要。

巧用数字

男人在追女人时，可以巧妙运用数字。

假定200元一辆女式自行车，而你所有的钱也不过两万元，如果你说你有两万元，女方一想还不够举办一次婚礼呢。

但当她对那辆200元的女式自行车赞不绝口的时候，你再说："亲爱的，我可以买100辆送给你。"她一下高兴坏了，心想原来你有这么多钱，可以买100辆漂亮豪华自行车。

其实，自行车和婚礼酒席当然没法比，这就是参照物不一样，数字一变动，效果也大不一样。同样，经营者做生意也一定要有灵活性，想办法说动对方的心思，让对方不再有异议，或者吃了亏也不知道。

我国古代一则故事说，一个老人准备早上拿三个、晚上拿四个橡实给猴子吃，结果所有的猴子都不高兴。老人当即变换了一下数字，说早上给四个、晚上给三个，结果所有的猴子高兴得跳起来。

这就是著名的"朝三暮四"寓言。经营者就要善用这种"朝三暮四"技巧，变着花样，使对方相信这根本没变的东西，而其中的关键就是巧用数字蒙对方。比如，目前很流行的分期付款商品推销术，就是一种巧用数字的心理战。

一台冰箱售价几千元，标价牌上却写道："每月只需付90元，您就可以拥有一台质量上乘的冰箱。"从这块标价牌跟前走过的家庭主妇十有八九会产生这样的感觉：手头虽然没有多余的预算，但这么小的数目我家也买得起，只要省吃俭用一点就行了。由于这种错觉和由此而产生的冲动，这些家庭主妇会立刻买下冰箱。买货时很轻松愉快，但事后负重感与日俱增，不少家庭主妇每月要交90元钱，就连买菜的钱都要节省下来去缴这些分期付款。

说得狠一点，这种推销术在某种意义上也是一种"欺骗心理战"，手头不宽裕的家庭主妇们很容易就向而往之了。再比如，聪明的家庭主妇在先生的零花钱上也往往巧用这种心理战。

如果某个家庭主妇每月给他先生40元或50元的零用钱，她的先生肯定会觉得太少而不满足，甚至生气，但她如果把6个月的360元，一次性

交给她的先生，并说："才半年，就给你360元零用钱。"先生一定很高兴。因为这"半年"和"360"两个数字很容易打动先生的心。其实，平均下来，每个月只有60元。

巧用数字的家庭主妇往往能用较小数目的零用钱来使丈夫满足，并讨取他的欢心。别小看几个简单的数字，经你一变换就不简单了。

厚黑智慧

尽管只是"换汤不换药"，但是汤换掉了，最起码出现了一种新鲜的口味。巧用数字，多变花样，顾客也就很容易上钩了。

价格文章

经营饮食业、服务业的老板要致富，经常在价格上做文章：要么一种菜多种价，看人论价；要么一种服务多种收费，也是看人论价。有一位汽车司机讲过这样一段经历：

"有一次我路过三门峡，中午在路边停下，正寻思找哪家店歇脚。还没站稳就被一家店里跳出的两个人拽了进去。我要了一个肉片炒柿子椒，就是不见肉片，我问老板：'肉片在哪?'他指一指盘中的肉片说：'那不是吗?'再不理了。拉面做得毫无味道。我强扒几口要去赶路，一算账，好家伙，27块！我说怎么这么贵，他的话更戗人：'贵？嫌贵就回家去吃呀！'明知被宰了也没有办法，人在屋檐下，不能不低头，钱还是分文不少地给了。

刚要上车，店主又追出来要我交5元停车费，我车停在路边，碍他什么事？可人家根本不听你这个，不拿钱，甭想走！软磨硬泡，可人家软硬不吃，就要钱，到头来还是如数掏了才放行。我刚踩着油门，就听他在后头骂骂咧咧嚷开了：'半天就来一个，不宰你，我吃啥?'"

事实就是如此，你不小心或没办法吃了他的东西，他就会想办法将价格抬上去，反正是一锤子买卖，一块铁尽量多打几颗钉。每次这样大开价，时间长了，还真赚不少钱。反正交通要道，不愁没人经过。而这种手法，简单得很，关键看有没有狠劲。

在哈尔滨，个体出租业，违价面达百分之百，违价率高达1~2倍，经常发生因租金过高而与游客争吵，外地游客受勒索更为突出。违价的主要原因大致有三：一是成本上升，出租赢利下降，过去一条船才花几百元，现在要花1000多元。二是船多客少，出租时间游船闲置。近两年由于出租船增长快，出现了船主争抢游客的现象。因此，好不容易拉到几个游客就

狠敲一把。有的船主存在侥幸心理，认为抓着赚，抓不住就算。三是个别单位乱收费诱发违价。收了钱只给一张“白条子”，一些业主气愤地说：“交纳合理租费是我们的义务，但仅凭一张白条子就随便加码，这合理吗？”

当然你意见归意见，他照样我行我素，一心捞钱。反正抓住了是你行，抓不住是我强，或者干脆抵赖，就说是顾客诬告，也能抵挡一阵。

有些精明的老板在做价格文章时，不忘给那些主管人员一些好处，花了小钱，保了大钱，而且移祸江东，这笔好处费也要从顾客身上索取，变成羊毛出在羊身上。这样的方法，实行不到半年，老板的存折保证不断升位，拿在手中还沉甸甸呢。

厚黑智慧

物以稀为贵，同一种东西换个环境价格便会反差明显，承认也好，不承认也罢，事实就是如此。

开卷有益

有的老板很不会做生意，顾客只能隔着玻璃看货物，结果顾客因看不仔细，外加受不了气，很快就转身而去了。这是一种自断财路的做法。

任何物品并不会一看就碎了，所以可以放心大胆地给人看。即使在看的过程中有所损坏，那也肯定是经顾客的手损坏的，他也只有照价赔偿，而你则什么都没损失。这几年许多书店开架阅览，就大大增加了营业量。你耐心地让顾客看自己想看的东西，结果只会增加顾客想买下的念头。

如何接待顾客才能使你的营业额不断上升呢？当然要大胆地让顾客接近所需物品，即让顾客亲自去触摸，让顾客先试试，给顾客施加心理压力。

比如，经营一家服装店，你所要做的首先就是让顾客直接以手触摸，接着将布料披在顾客的身上使其照着镜子观看，这样，就可以攻破顾客的第一道防线，即由完全拒绝到主动了解布料的质量。待定时，便将比较贵重的布料放在顾客手中，这时顾客免不了产生心理负担，随着时间的推移，这种心理负担会日益加重。

当服装店的女店员看到顾客以手触摸衣服时，便会对顾客说：“请不要客气，可以拿下来试穿。”超市里时常会放一些新产品让顾客试饮、试食，化妆品专店会举办试用促销，汽车公司会举办试车体验等，这都是同样的道理。好像触摸或试食就会对商品加深了解，在店员们的好意之下，

难免会产生不试就对不起人的负担，不好意思将布料轻易退回去，只有一口气买下，心里才觉得踏实，才“问心无愧”。结果，买卖总是在这种微妙的心理活动中成交。

其实，顾客接近货物就是接近“掏钱”，因为与货物如此直接接触，以至于觉得货物本来就是属于自己的，加上导购小姐的周到服务和巧语劝说，不由得你不掏钱。

[illegible]

不要担心损坏货物，更不能摆出一副拒人千里之外的面孔，所谓“闲人克人”往往是自绝财路的表现。

广结人缘

很多经营者都很烦恼：“为什么自己的商品不畅销呢?”尤其是一心一意想让商品畅销，却找不到左右贩卖的要诀时，可就没有一点办法了。

我们在日常生活中经常使用“人缘”这个词，对“人缘”熟悉，像“人缘是不可捉摸的”、“人缘是无法控制的”、“人缘靠天运、天时”等都是。如果说经营靠运气，那么，被这种不可认知的人缘所左右也是理所当然的。

常常有人假装自己非常懂经营这一行，而实际上却是一无所知，像“人缘”的问题便是最好的例子。很多人都知道“人缘影响销售”，要是问“人缘到底是什么”时，大概没有人能答得出来吧！

许多优秀的企业与其说它是商品制造业，不如说它是人缘的制造业。我想这不论商业或是工业都是同样的情况。在这样的时代里，只是从事商品制造，一定会越来越不畅销。“为什么不畅销?”答案就在于此，是因为“没有能制造人缘”。若是问“怎样才能畅销呢?”答案也很简单：“只要制造人缘，受人欢迎，便能畅销。”

接下来还有一个问题：“怎样才能受欢迎呢?”简单地说：“投人所好，抓住别人的感觉，如此就能受人欢迎。”可是，问题难就难在“做”。人类是以自我为中心的动物，像猿、马之类的动物，它们生来就是集体主义的动物，不会有自私自利的想法。相比之下，人类是自私自利的动物，又不知道自己有这种缺点，常常指责别人：“为什么你不知道我的意思呢?”这样一来，就无法捉住别人的心了。要受欢迎，无非舍弃自己的意见和感觉，一心一意地附和别人的感觉。如此，才能受人欢迎，制造好人缘也就顺理成章了。

厚黑智慧

结交人缘，就是要聆听别人的感觉，只要有人情味，让人觉得温暖，那么不论是商品或者是人，都是很受欢迎的。

贼喊捉贼

在商店内往往可以发现这样的一个假招牌，系在商品上的一个牌子上写着“谨防假冒”，一般顾客见到这样的牌子，便认为这家店里卖的都是货真价实的商品，然后高兴地将它买下来，不料事后发现同样也是假冒品。像这种情形，一般人都有过类似的经历。

同样的手法也用于一般的路边摊，虽然卖的是假冒品，却不忘给人来个亲切的忠告，他们一本正经地向顾客说：“唉！世风日下，最近有很多的假冒品，真是使人防不胜防，所以你们以后买东西千万得小心！”于是，很多路过的人便信以为真地买下了它们，但不料竟是一些假冒品，原来那些路边贩卖者竟是销售假冒商品的不法之徒。

这种做法的要点，就在于厚黑经营者抓住了一般人的心理，因为不管自己是怎样的一个坏人，也绝不会说出自己的缺点，而先说一些别人的坏处，以证明自己不是坏人，让一般人的心理产生一种错觉，他们正是巧妙地运用了人性的弱点而使人们上当的。

这时那些“坏人”也绝口不提自己是例外的，而让人们自己去感受。所以他就拼命地指责别人的缺点，巧妙地将顾客的注意力移开，待产生了错觉后，就会让人们认为他是例外的。这种做法虽然像在哄小孩，但被骗的成人也为数不少。

厚黑智慧

自己明明是贼，却大喊大叫、混淆视听，趁机谋点私利，这无疑是厚着脸皮耍心机中成色最为浓重的一招。

一见钟情

长期以来，大家都认为买商品考虑的是品质。可是，不知不觉中，事情改变了，人们以印象来挑选商品。最初察觉事情改变的是美国的购买心理学者阿理特·第比特，他是在替象牙肥皂调查不畅销的原因时发现的。

当时，象牙肥皂是高级品，品质很好，因此大家推测它应该可以畅销，可是销售的情形却很差，于是他们急于探讨“为什么不畅销”的原因。

第比特快速地展开调查，发现克什米阿布卡儿肥皂非常畅销。于是他便询问消费者："为什么不买品质较好的象牙肥皂呢?"

当中有一位消费者的说法特别引起第比特的注意："象牙肥皂确实很不错，可是我比较喜欢克什米阿布卡儿肥皂，因为它的形象好一些。"

于是，第比特把"受欢迎的"称为"印象"，只要制作印象好的，就一定能畅销。这个想法在美国造成很大轰动，引起很大反响，因为它彻底推翻了从古至今流传的广告观、贩卖观的说法，换句话说，他主张"即使品质好也无法畅销"。

"象牙肥皂是很不错的肥皂"，这是理性的说法；"但是我比较喜欢克什米阿布卡儿肥皂"，这就是感性的说法。在销售中包含两种模式，一种是理性，另一种是感性。事实上，人类有"尊重感性，轻视理性"的倾向，所以偏向于"感情贩卖式"的商品较多。

很遗憾，即使到今天，大家还是无法理解"印象不好商品不会畅销"的说法。事实上，这种现象客观存在。印象好时，商品会畅销。商品不畅销，一定是给人的印象不好，而印象不好，乃是由设计及广告等所引起。因此，大家不可能不重视商品的设计。

厚黑智慧

人与人之间有一见钟情，顾客与商品之间同样存在这种关系，面对那些"以貌取物"的顾客时，经营者就要在商品形象上大动一番脑筋了。

诱导对方

经营者经常会遇到愤怒的客户找上门来的情景，这时候就要看经营者的厚黑技巧了。首先不要慌，你要客客气气地接待对方，而且诱导对方把不满的情绪发泄出来，然后你深表同情，然后你想办法将责任推向别的老板，嫁祸于人。让客户感到虽然是在你这吃了亏，但也不能完全怨你，是前一个老板将很多次品材料给了你，而你当时也没发觉，现在也很愤怒，等等。

经营百货公司或各类商店，常常会遇到顾客要退货或换取其他货品的事，碰到这种情况，老练的售货员都能处理得很好，他们知道诱导对方，不等客人说出理由，就会先发制人地说："你对这商品有何不满?"

客人回来退货，一定是对商品本身有不满意的地方，但是一般人在买到质量差的东西后，自然都会将怒气出在卖这件物品的商店上，认为这家商店的东西差。老练的售货员为了维护商店的信誉，同时也为了长期

"抓"住这位顾客，必须将顾客的不满转回到商品上，让对方觉得这是一家好商店，不好的只是商品本身。

这样也就把责任推给前一个带来商品的老板，使对方的愤怒转移，同时对于你的同情和安慰，他自然也不会毫无反应，甚至还会感激你。

像这种售货员应付顾客的方法，也可以应用在不顺利的初次见面上，例如你觉察到对方有明显不满和敌意时，可以直截了当地要求对方把他的不满说出来，这样一来就可以消除你们之间的障碍，找出解决的方法，如果对方说："不，不，我没有这个意思！"事情也算是有了个结果，不管他说的是不是真心话，话一旦说出来，就得受自己话的约束，而产生"宣言效果"的心理作用，这使他不得不压制对你的不满和敌意。

要了解女人的心思，这一招也很管用，你直接说中对方的症结，找到一个突破口，对方也就一泻如注，把满腔的心里话如竹筒倒豆子一般，"哗啦啦"一点不留。比如说："你的眼睛略有红肿，一定是哭过了吧？"或者说："看你脸色不好，肯定刚才和谁拌过嘴了。"这些话都很具有诱导性。可见，直截了当，引蛇出洞，然后兵来将挡，水来土掩，比守株待兔的效果好得多。这就要求老板要大胆、善变、心狠、手辣，还要果断，不留痕迹，将一场风波化解于无形之中。

厚黑智慧

聪明的经营者常常化险为夷，扭亏为盈，变被动为主动，变不利为有利，既让客户说出不满，又让对方无处发泄不满，他们永远占上风。

消除不满

众所周知，人们倘若对一件东西不满意，当然就说不上喜欢，甚至还很讨厌，讨厌的东西即使免费送人也没人要。所以，厚黑提醒一些经营者，绝对不可以让买方感到不满和厌恶，最起码表面上一定要过得去才行。可是，尽管如此，还是有很多不受欢迎的商品，很多让人不满意的商店。这是没有了解"卖"的本义所致，"卖"，乍见之下，好像只是单纯的"贩卖商品"，但是，并不只是如此，"卖"的本质意义是"让客人感到满足"，既然知道这个道理，为何做得不好呢？因为有下面几种错误的看法。

"客人至上"的观念，不知不觉变成"销售至上"。经营者总是武断地认为"我喜欢的商品，客人一定会喜欢"，他们不知道每个人的感觉、想法不同，错以为消费者不把不满意表现在外就是"没有不满"，从而没有采取改善的措施，误认为消费者有13亿人，因此他们不可能掌握消费者的

感觉。他们也知道每个人的爱好不同，所以若是聆听了消费者的意见，也无法有周全的解决方法，因而就不去思考让消费者满意的方法。怎样才能畅销？很多人都为此大伤脑筋。可是，大家万万没有想到，这个答案很简单，那就是："不要让消费者不满。"

实际上，让顾客"感到满足"比较难，不过"不要感到不满"就比较简单了。或许有人疑惑，为什么"不要感到不满"较易做到呢？理由很简单，每一个人都容易表达出不满，若是谦虚地询问消费者有何不满，有何怨言时，他们都会高兴地批评、抱怨。若参考这些批评、怨言以改良商品或者商店，那么，消费者就会再也没有怨言，换句话说，使得对方感到很满意了。"销售量"是消费者满意的标志，而"不畅销"是消费者不满意的指标。

厚黑智慧

让顾客"喜欢"并不容易，但是让他们"不讨厌"却是件很简单的事情。接受批评，适当改良，只需稍稍改动，便可收获甚丰。

形象问题

要做好生意，形象很重要。大到公司，小到个人，都要给人留下一个好的印象，即使有些东西不上台面，但也得尽量美化，不至于太丑，有些形象不佳者，经营者也要注意矫正，要做好表面文章。

比如公司内部的营业员，那就要好好挑选，首先要漂亮的，其次要面善的，再次要耐心的，当然都要细心。对于公司营业员，有个"十声"口诀：

顾客进店有招呼声，
顾客选货有建议声，
顾客问话有回答声，
顾客换货有迎接声，
顾客多问有解答声，
顾客交款有唱票声，
顾客批评有欢迎声，
顾客表扬有道谢声，
顾客有错有谅解声，
顾客离柜有送别声。

这"十声"口诀是营业员的基本功夫，人人要会，这样才能保持公司

良好形象。

在进行买卖交易时，也要注意形象，要忍得住气，要耐心介绍，积极推销，要热情主动，得体大方。进行买卖交易时，你要尽量达到买卖“七好”诀和“十不”诀。

先看“七好”诀：

迎接顾客，头句话讲好。

出示商品，轻拿轻放好。

询问质量，如实介绍好。

帮助挑选，耐心参谋好。

收找钱票，当面点清好。

字迹工整，票据填写好。

售出商品，检验包扎好。

再看“十不”诀：

顾客来店主动招呼——不冷落人，

顾客询问耐心答复——不厌烦人，

顾客挑选真实介绍——不欺骗人，

顾客少买谅解同情——不讽刺人，

顾客退货实事求是——不埋怨人，

顾客不买自找原因——不挖苦人，

顾客意见虚心接受——不报复人，

顾客有错说理解释——不谩骂人，

顾客失礼谅解帮助——不取笑人，

顾客离柜热情道别——不催促人。

这“七好”和“十不”诀看起来简单，百十来个字，但却是至关重要的。如果处理不好，那么损失的就不仅仅是百千元钱了；同样，处理得好，带来的也不只是区区的百千元钱。

厚黑智慧

厚黑者无不具备两大特点，除去心黑之外就是脸皮厚，经营者更需如此，做好冠冕堂皇的表面功夫，无论这些是否是内心真实所想。

一叶蔽目

很多企业都热衷于使用“放大镜”广告术，就是将企业的最终目的及商品缺点完全掩饰，而将微不足道的地方大肆宣传，令顾客只能看到局

部，看不清本质，反而认为这是很了不起的商品。

譬如，银行将普通存款与定期存款混合，而产生所谓的“综合存款”，于是银行便宣传说：“这是一种万能存款，一本存折有五种用途：存款、取款、付款、支付利息及借贷等。”

所谓存款是由其他银行的入金，可存入此银行的存折；付款是银行代缴水费或电费等，这些都是普通存款也能办理的事项，因此不能算是创新的服务；利息是由综合存款中，以定期存款的部分支付定期利息给客户，这是理所当然的；借贷是以已存有的相当金额为限度，但借贷应支付的利息却比定期存款的利息更高，若是普通存款只要领出即可，然而，综合存款却要支付更高的利息将已有的存款取出。银行的目的唯有一个，就是将普通存款变为定期存款，并不是考虑存款者是否方便而做的。当然，综合存款对于存款者来说，一点也未感到方便，即使将一部分的存款转为定期存款，也不会得到令人吃惊的利息，因此，所谓的万能存款有五种用途，只不过是诡辩而已。

但这至少还列举了某些特点，有些广告并未列举说明特点为何，撰写广告文作者辛苦创作推销要点的例子也不少，譬如：威士忌酒加冰块会变得更好喝；电器制品的开关有如钢琴的键盘，只要愉快地轻按，即可操作自如等，都是辛苦创作的例子。

所以，当有人询问撰写广告的作者说：“你说这产品有很优秀的性能，但它的优秀地方在哪里呢?”确实，撰文者在广告文中写着“能先取得未来”或“专家也会赞赏”等如此夸大的文句，但此产品在哪一点上能领先获得未来，或能得到专家的赞赏却未明白详细地写出，并不是撰文者因文章或艺术方面的关系，才省略这些记述，而是无事实可供记述，顾客在看广告时，能有这样的想法才是正确的。

所谓无道理型，是将无道理之事硬要编出有道理的文句，其中会产生很幽默的事情。譬如：“薪水袋不会稳稳地立着而不倒下，但存款却能稳固站立而丝毫不动摇。”

在这广告文句的旁边画着一个快要倾倒的薪水袋，以及一本稍微打开，站得很稳的存折簿，这是银行鼓励客户多存款的宣传，虽然广告宣传存款很可靠，但并不表示它很坚实，将稍微打开站得很稳的存折簿，与薄薄的薪水袋并排在一起，令人视觉发生错觉，认为存款是非常可靠，这是以不成道理的道理来诉求，亦可谓是诡辩，但可算是乘隙的、优雅的诡辩。

若想严格地追究广告的诡辩性，这是不易的，无法从企业内部收集情

报，则不能证明它是诡辩。唯有加以深入研究后，方能发现可疑的广告却有很多。

厚黑智慧

商业界为了推销产品，不惜花费巨额的经费制作广告，至于供给顾客的情报正确与否则另当别论，因为这不是广告宣传的最终目的。

从众心理

一般人都有一种从众心理，看到大家都这样做了，自己即使不明白也会跟着做。比如在电影院，如果前面有几个人突然回头，那后面的大部分人都会跟着回头，其实什么都没有。有这样一幅漫画。

一个人闲着无事，在街上溜达，猛一抬头发现某个商店前面正有许多人排着长队，这人心中就想："排这么长队一定有什么好东西买。"因此，也没有打听清楚就排在别人后面。不一会儿，这个人后面又排了一长串人，就这样站了半个小时之后，排在后面的人忽然问他："我们排这么长队，究竟是买什么？"这人也不知道。就问前面的其他人，可是前面的人也不知道，这样，又往前面问了两三人。都说不知道。终于有一人沉不住气了，走到最前面去问，最前面的那个人却蹲在地面上，由于有人问他，他便回过头来不耐烦地答道："你没看见地上有许多蚂蚁排长队吗？我正在欣赏！"

当然这是一幅漫画，可以一笑置之，但确也发人深省。有些人只要见到人潮拥挤，争先排队，往往不打听清楚就跟着去排队。如果老板能够利用好这种从众心理，就可以招徕大批的顾客，一时间门庭若市。

比如，你可以先找几个朋友，在你的柜台前"拥挤"不让，并大声叫嚷："我先到应该我先买。"路过的人一看这架势，不管三七二十一，先排在后面再说。又一个路过的人排在后面，这样队伍越排越长，越排越热闹，一下子你的积压商品将抢购一空。

因为他看到前面的人抢着买了，心想肯定是好东西，不然不会这样哄抢。即使东西一般，辛辛苦苦排了这么久的队，不买点什么也很可惜，因此总不会空手离开。这样积压品卖得一干二净，还有人在陆续排队，你只好拉着喉咙喊今天的货已售尽。请大家见谅，明天这个时候再来，要早一点来！

当晚你就要放弃休息，坐出租车连夜去取货，保准第二天又销出大批。

这就是从众心理帮助促销，一石击起千层浪，半夜一声鸡叫，弄得全

村都以为天亮了，因为所有的鸡都从众叫了，不由人不相信，睡得再香也要起床。

厚黑智慧

当经营者货物大量积压时，不要担心，不要害怕，试试运用顾客的从众心理，局面马上得到缓解。

拒绝道歉

在法国很流行“对不起”这句话，譬如在路上行走时不小心碰到对方的肩膀等。“对不起”在多种场合都用得上，但其中若有责任问题存在时可就不同了，他们是绝不轻易道歉的，并将自己的本意坚持到底。譬如在买瓶酒的路上，不小心碰到行人连瓶带酒摔在地上，一般应是各负有一半责任，但行人会认为：“酒瓶之所以摔在地上是对方自己的错误，与我毫无关系。”倘若承认了错误，就是答应赔偿，他们绝不做这种傻事。

某位长期居住在法国的朋友，他对一位决定在法国稍做停留的友人忠告道：“即使你是因为闯了红灯而轧死了行人，也绝不可轻易道歉，最好是将所有的责任推给保险公司。”这句话我们听起来颇不以为然，但是在法国对于承认错误确实是非常慎重的。

不要说法国人，连我们东方人也是一样，对于道歉这件事也是非常谨慎的。

某位处理车祸的货运公司负责人说了这么一段话：“如果公司的车伤了过路的孩子，迫使对方家属破口大骂。我们宁愿对对方低声下气，但也绝不说‘对不起’。”据他说，错误不全在于司机，而是由于小孩突然奔出，应属不可抗力的。何况事情发生时，往往原因尚未清楚。所以他也不随意就说“对不起”，最好的说法便是：“真是可怜，你们家里的情形我也很了解……”就够了，而说话时千万要慎重，不可说出半句道歉的词句，这实际上也作了有限度的道歉。然而，下面的说法也是值得我们参考的：“你现在所言我非常了解，但谁是谁非，到目前为止，尚未调查清楚，然而对于伤了你的心这一点，我还是得向你道歉。”

人心是十分奇妙的，除非重大事故发生，否则一旦愤怒的情绪被压抑下来，当事者多会显得较为冷静。

厚黑智慧

责任不在自己一方时，坚决不承认，拒绝道歉，始终置自己于有利位置。当今之人都不傻，尤其经营者最为精明。

最后通牒

有许多人对一件事总是迟迟不敢下结论，尤其是在做生意时，最棘手的就是碰上优柔寡断的顾客。在现代繁忙的企业社会，如果要等这种人做决定的话，则根本做不了事，不但如此，在等待的这段期间，又不知会受到什么情况干扰，就更下不了结论。到底是什么因素使他们如此的优柔寡断呢？

其中，“时机来到的意识”以及“等待更好机会的意识”占有很大的成分，也可以说是“反正还有时间，再考虑考虑或许有更好的结果”、“还有时间再继续等待，应该会有更好的机会”等这类的期待感，使他们难以下决心。对这样的人，如果给他再长时间的考虑简直是浪费时间，便不如设法催他早做决定。

不管他有没有时间，或能否获得好结果，给他来一个最后通牒，让他们觉得自己的期待毫无意义。所谓“最后通牒”，就是为了使某项纠纷能和平解决而提早切断交涉，把自己的最后要求提出，如果不被对方接受时就必须采取行动，粉碎他们心中所谓的“还有机会，还有更好的机会”的念头。只要你这么去做，原本做不了决定的事，对方就非下决心不可了，你的产品也就贩卖出去了。

[illegible]

面对婆婆妈妈的顾客，经营者就得斩钉截铁，给他们下一道最后通牒，拔掉这些钉子户。

第三章　经营就是如此简单

见缝插针

李宗吾在其著作中，曾讲过一段自己的经历："民国初年，杨泽溥为审计院科员，奉委为雅州关监督……后解款回省，对我说道：'西征兵至雅州哗变，通城抢劫，城内有哥老会首领某某，我赶紧命人请他来，他拖把高椅子坐在门口，乱兵至，即麾之去，公款无丝毫损，翌日办鱼翅席酬之，此等费不能支用公款，只好自垫。'我说道：'泽溥，你干些什么？财神菩萨进门，你都要驱他出去吗？乱兵不来，还应叩头请他来，只要进来走一遭，即可报十万八万的损失，终身就吃穿不尽了，我发明的学问，你拿来这样干，我这一教还行得走吗？'"

其实，李宗吾的意思很明确，就是教人一定要学会钻空子，并且不放过任何可以钻的空子，在生意场上，这一招更是屡试不爽。

美国有一个名叫麦克的精明商人，他特别喜欢研究有关经商方面的法律，发现漏洞即趁机大捞一笔，而这些法律依旁人看来毫无漏洞可言。

一次，麦克在法国购买了5000副女式皮手套。按规定，这批货物在通过美国海关时要交纳高额关税。为了减少所交税额，麦克非常奇怪地把手套分成两批，先把第一批运回美国，另一批则封存不动。先期运回的手套如期抵达，麦克却故意不去提货。按海关法律规定，逾期无主认领的货物就要被拍卖。拍卖之日，闻风前去购买手套的商人为数不少，麦克也置身其中。负责拍卖的人打开包装一看，原来运来的手套尽管质量堪称上乘，但都是左手手套，根本无法使用。这样的货物谁还会感兴趣，于是顿时冷场。接下来的事情自然是显而易见，麦克以唯一投标人的身份，以极低的价格买走了所有的手套。

很快，麦克的第二批手套又到了海关。这次他怕引起海关的怀疑，就把5000只右手手套两两相配，去冒充一左一右的"正常"手套。结果，海关人员只收了麦克2500副手套的关税。这样，麦克只用一半的关税，外

加拍卖左手手套时花去的一小笔费用，就成功地把5000副手套弄到了美国境内。

“见缝插针，见空就钻”的实质就是发现漏洞，寻找破绽。可是，发现了漏洞，还不一定就能把针插进去，还必须结合权谋的运用。在这一点上，麦克就是一位懂得权谋的厚黑之士，他的“一反常规，以此代彼”的计谋很显然是一种诈术，也是一种厚黑之道。

厚黑智慧

商人一定要学会见缝插针、钻空子，并且不放过任何可以钻插的“缝隙”。唯此才能大捞一笔、飞黄腾达。

不可强攻

如果商场就是战场，那么，万万不要正面冲突，也万万不可打肉搏战，因为我打中你两枪，你射中我一枪，谁输谁赢？很明显，没人输赢。你我都翘了辫子，哪还分什么输赢呢？你刺我五剑，我砍你一刀，我栽倒在地上了，你的胳膊也斩断了。如果你赢了，但是品尝这种赢来的滋味好受吗？

举一个现实的例子：你的厂子和我的厂子生产的都是洗涤产品，只是品牌不同，品质却相当，售价也相差无几。可是现在我为了多做些生意，想超过你，于是全面降低售价，要以低价格取胜。你看苗头不对，看我每袋降低一元，你就来个降价两元；好，我再降三元，你接着降四元。如此，打得头破血流，侥幸没死的也身负重伤了。商场，我既不仁，你也可不义。假如，一开头，你就不跟我打这场以降低售价为手段的正面冲突、肉搏战，而是出个奇兵，按价不动，用类似耳语的方式告诉消费者：“某厂生产的洗衣粉品质太差，销不出去，因而价格大跌。”试想，你就来这么简单的一下，他岂有不惨栽之理？

商场就是战场，战术的运用是多端的，但总而言之，就是智取，不可伤一卒，不流一滴血，致敌无命；斗力，则是短兵相接，血肉相搏，非死即伤。因此，当此仗不得不打时，建议假若单打独斗，请以四两拨千金；假若大军对峙，请以迂回战、突击战来克敌制胜。

厚黑智慧

商场如战场，面对竞争对手，如若正面冲突，势必两败俱伤，此时更需要动动脑筋，变换战术，克敌制胜。

利人利己

守信是树立良好形象、赢得人心的重要举措。在这方面，古人已经为我们树立了楷模，认为“取信于民”才是各项政令举措得以顺利实施的保障。

秦国商鞅变法时，为了取信于民，特意在国都南门外竖起一根长木，张榜宣告说无论是谁，只要把长木搬到北门外，都将赏赐五十金。有个人抱着试试看的想法把长木扛到北门外，结果他真得到了五十金。通过这一件事，国人都知道商鞅守信用。新法公布之后，没有不遵守的。

古人尚且如此，今人更须借鉴。现代许多企业长盛不衰的奥秘就在于此。

世界知名的多米诺皮公司，在企业的经营活动中总是始终如一地保证最多3天之内将客户所订的货物送到任何指定地点。这是他们在众多的竞争对手中得以生存的关键所在。如果这些分店和代销点因商品供应不及时而影响顾客的利益，那就是供应部门最大的损失。

有一次，长途汽车运输货物时出现故障，而车中所运的货物正是一家商店急需的生面团。公司总裁弗尔塞克当即决定包一架飞机，把生面团及时送到那家将要中断供应的商店。对此，弗尔塞克认为：“我们宁可赔偿高额的运输费，也不可中断供销店的供货，飞机为我们送去的不仅仅是几百斤生面团，而是多米诺皮公司的信誉，是比我们的生命更重要的信誉。”

其实，在厚黑学看来，这种表面上为公的行为，实际上是为获得舆论支持的一种做法。

在上面的两个事例中，表面上都是为公众的利益而不惜付出沉重的代价。但是这就好像古代的皇帝一般，首先提出有利于百姓的口号，然后再努力做几件实事以树立自己的威信。同时，这些做出来的实事又为他带来更多的群众基础，获得更多的人心，自然受到更多人的拥护而宝座更加稳定。

其实，人都讨厌被欺骗，所以对于你许下的诺言最好不要违背，就算违背也要尽量加以掩饰。否则，众人知道被骗，那结果将会威信扫地，“舟为水所覆”也。

厚黑智慧

企业都是从客户身上赚取利润而生存的，可是，越是如此，他们越是强调“奉献真诚之心”，“无私为顾客服务”，为什么呢？原因就是厚黑学

中所说的“利人利己，公私两益”。

六亲不认

有很多老板在刚开张时，会请来不少亲戚朋友帮忙，为使生意经营顺利，同样要赏罚严明，不徇私情，否则太讲情面就会坏了你的大事。要把亲戚朋友与其他员工同等对待，按照他们的实际能力和贡献来定级定薪。有成效的，毫无亲缘关系照样重奖；有失误的，亲戚朋友同等罚。这时候，要生意归生意，亲戚归亲戚。一句话，亲兄弟，明算账。有一位个体老板在这方面颇有体会。

他说：“开店的第二年我亏了3万多元，亏在不懂开店的行情。那时，我手头有17万元的资本，想以货压人，不料货物积压一天比一天严重，眼看有好货反倒没钱进，门面上也搞得乌七八糟。媳妇与3个儿女坐店，不守店规，把家里闹不完的矛盾带到店里闹，吵嘴的时间都不够用，还有心思搞好销售？为难之际，我想到了各行各业都在改革。我何不在家里也闹一场改革呢？我找到女儿说，开店不比摆摊，从现在起也要端掉大锅饭，破“三铁”，参照国营商店的做法，我对家庭动了真格的，一是将流动资金压缩到3万元左右，大家都莫想偷懒，小批量，快进快出，能赊销代销的一律赊代，留出钱来抢流行货；二是家庭成员全部与雇工一样实行工资制，奖金视效益浮动，多赚多分，没赚不分；三是实行经理责任制，我是当然的一把手，儿女们定岗定责；四是店面由招聘来的营业员坐，媳妇、儿女一律靠边站，我怕了她们，正当的事扯就扯到家庭纠葛上，清官难断家务事，我一个不用她们，看她们还神气什么！嘿！这改革还真出效益，第二年我赢利了。我的路子算是走对了！”

这就是“亲兄弟，明算账”的生动例子。内部纠缠不清，肯定搞不活，互相牵制，要赚钱就要能拿下面子，不要缩手缩脚。

能干的老板不轻易在员工面前认老乡，这样会使其他人感到失落，只有在没旁人的时候，你可以和亲朋好友聊一聊，放松放松心情，交交心，一有旁人来了，你又要严肃正经起来，当老板如果没有一点硬心肠，那就很难成大业。

厚黑智慧

越是有亲朋好友在你手下干活，你越是要注意影响，不要成为员工的话柄，也不要使员工远离你。

软磨硬泡

“推销，从被拒绝时开始。”这是有名的推销保险专家，被称为世界第一的雷德曼的一句名言。推销高手们使用的方法就是，即使被拒之门外，也毫不退缩，反而厚着脸皮对他说“你只要听我说完最后几句话”、“再给我5分钟就够了”等，继而提出一些让对方容易接受的限定条件，如此软磨硬泡下来，才会有成功的希望。

此时，除非客户已有那种商品，或他真的太忙，否则，一经推销员提出一些限定条件，便会依人情面而妥协，听他这“几句话”，给他这“五分钟”。一旦这关被突破，推销员就成功一半了。别说是5分钟、10分钟，20分钟对他来说都无关紧要，只要推销员能打动客户的心，成交并不是多难的事。

前面所说的“限定条件”，其实只是一个幌子，是为了让对方能够接受推销员的要求所设的一个圈套。在人的警戒心被突破之后，就会显得格外脆弱。原来只是让一步，到最后推销员能让他一百步。

确实如此，一名推销员若因客户一句微不足道的反驳就退缩，那简直太窝囊了。推销手段的高明之处，即在于即使被拒绝也要强行突破，并设法跳进对方的口袋，掏出对方的钞票。

[illegible]

因为别人的一次拒绝而退缩的人，绝对成不了厚黑高手。若想突破对方，就必须有足够的耐心和厚重的脸皮。

创意优先

我们通常所说的“创意”，就是创造性思维的产物，是创新的直接结果。对于一个经营者来说，你的创意既可以让你的产品供不应求，也可能使你倾家荡产，完全看你创意水平的高低而定。但是，经营者不能害怕“创意”这个词，觉得它是多么深奥的东西，其实说到底，创意就是一个想法，而且这个想法也不一定就是那么高精尖，约翰逊可以清楚地告诉你这一点。

黑人很少使用化妆品，这是人所共知的事实，但美国化妆品制造商约翰逊却锐意开拓黑人化妆品市场。他认为，爱美之心人皆有之，并非黑人不爱美，只是由于种族歧视压抑了黑人的爱美之心，而且随着黑人生活水

平的提高，黑人中必定有潜在的、广大的化妆品市场，黑人化妆品系列定会受到他们的欢迎。

每推出一个新产品，都是一场实力的较量。约翰逊为了使自己的新产品迅速走上市场，易于被广大消费者所接受，日夜冥思苦想，终于拟出一句非常巧妙的广告词："当你用了佛雷公司的化妆品，再擦一次约翰逊的粉质膏，就会收到意想不到的效果！"这句广告词既没有贬低佛雷公司的产品，又含蓄地宣传了约翰逊的粉质膏，能吊起消费者的胃口。

实践证明，约翰逊的做法是正确的，最后，约翰逊的黑人系列化妆品一举成名，成为了全美大名鼎鼎的化妆品生产企业。

创新就是这样简单，创意就是这么产生并发挥效用的。真正懂得经营之道的人，明白成功与否来自街上那些看起来最普普通通的人们，因为他们的一言一行、一举一动，均可带给你生意上的灵感。

[illegible]

别忽略了大街上行色匆匆的人们，也不要介意在嘈杂的公共场合多逗留几分钟，因为也许正是那不经意的一瞬间，灵感已涌上你的心头，创意便有了。

敢于做大

经营者要敢于干点大事，不要整天在小事堆里走不出来，要有雄心壮志，要敢于尝试，对自己要狠一点。

成功者必须有三量，那就是胆量、力量与度量，其中最重要的就是胆量。曼都美容董事长赖孝义说："在我们之前没有路，我们走过后，路就自然形成了。"这句话可能是对"胆量"最佳的解释。

有胆量的人，才有旺盛的企业心与拼搏的斗志，也才能大胆突破，勇于创新，从无之中走出自己的一条路。日本大企业井植家中的一个园艺师傅，因为欠缺胆量，白白丧失了一个成功的机会。

有一天，园艺师傅向井植说："社长先生，我看您的事业愈做愈大，而我就像树上的蝉，一生都在树干上，太没出息了。请您教我一点创业的秘诀吧。"

井植点点头说："行！我看你比较适合园艺方面的事业。这样好啦，在我工厂旁有一万坪空地，我们合作来种树苗吧！树苗一棵多少钱买得到呢？"

"40 元。"

井植又说："好！以一坪种两棵计算，扣除走道，两万坪大约2.5万棵，树苗的成本刚好100万元，3年后，1棵可卖多少钱呢？"

"大约3千元。"

"100万元树苗的成本与肥料费都由我来支付，以后的3年，你负责锄草与施肥等工作。3年后，我们就有600多万元的利润，到时候我们每人一半。"

不料园艺师傅却拒绝说："哇！我可不敢做那么大的生意！"

最后，井植只好以付工资的方式，聘用那园艺师傅栽种树苗。

就这样，园艺师傅白白失去了一个成功致富的良机。一个没有胆识的人，再好的机会到来，也不敢去掌握与尝试，固然他没有失败的顾虑，但是也失去了成功的机运。

厚黑智慧

不想当将军的士兵不是好士兵，不想赚大钱的生意人不是成功的生意人，不敢于干大事情的老板不是好老板，这一点千真万确。

人无我有

对于任何一个人来说，如果想创业，在开始创业时，就一定要想方设法，由小到大，逐渐发家致富。不要忽视那些小东西，只要能赚钱，都去大量批发经销。别人店里没有的，你的店里要有，经常去别人店里逛逛，装作去买东西，实际上是摸对方的实力和内容，然后赶紧将对手紧俏物品以及缺少的物品摆上台面，做到时常侦察，人无我有，敢想敢干。

"人无我有"本身就是一种优势，只此一家，别无分店，顾客不到我处求购，还有何处买得到？就是从一点点火力侦察，一件件小物品让你占了先机，开了财源，做了生意，搞大了影响。

长春的王守兰借500元钱起家，开个体商店，现在一跃成为拥有上百万资产的全国有名的女私营企业家。她家在妇产医院旁边，经常听到住院的孕产妇抱怨夜里饿了买不到吃的，急需卫生纸等妇女用品。于是，王守兰的个体小店从单一经营副食品、水果增加到妇女日常用品，增加了适应于孕产妇吃的饮食项目，如熬鸡蛋、小米粥、面条、馄饨等，营业时间从早上6点到次日凌晨2点。每到晚上，附近别的饭馆酒家都大门紧闭，只剩下她这家商店开门，想吃夜宵的人都蜂拥而来。就是靠着这"人无我有"，给她带来了滚滚财源，开店一年时间就净赚5万元。

由此可见，"人无我有"能使个体户在生产经营活动中占据主动有利

的地位。除此之外，“人有我新”也是生产与经营差异策略的具体运用。由于社会生活节奏的加快，人们的消费心理变化无常，消费观念不断更新，消费时尚变动不居，消费流行转瞬即逝。为了与这种多变的消费趋势相适应，这就要求个体户的生产、经营活动不断地标新立异，不断地改变花色品种和服务方式，在生产、经营上时常能花样翻新，推出新招。

推出新招时不要畏畏缩缩，要敢想敢干，始终抢在别人前头，让别人望尘莫及，摸不清你的底细，搞不清你又会变出什么花样，他们才会甘拜下风，拜你为大哥。这样你办事就方便多了，别人也不敢在你面前耍花招，你说话也有分量，你要扩大经营，筹集人手、材料、现金，那也是极方便容易的事。

厚黑智慧

“人无我有，人有我新”，只要你认准这个方法，狠下心干一阵子，肯定会有收效，自然也会赚上大把大把的钞票。

杀价制敌

谚语：“三分毛利吃饱饭，七分毛利饿死人。”意思就是说，做买卖的价格要定得适当低一些，毛利率要小些。这样，算小账似乎对卖者不利，然而厚黑学认为，低价可以吸引更多的买者，薄利可以实现多销，算大账是合得来的。

重庆百万富翁林场元，在太梁子卖汤圆时，生意不好。一天，他的熟买主——百货大老板刘某突然问：“林场元，你的汤圆为啥要那么贵呢?”林场元一愣：“通城都是这个价钱嘛。”刘某说：“我只问你，想不想生意好?”林场元求之不得，说：“当然想啊!”刘某向他献计说：“好，从明天起，你每碗比别人少卖一毛钱!”林场元不愿意，借口：“我的心子大哟!”刘弯背语带双关：“心子不能大了。”林场元恍然大悟，连声回答：“要得，要得!”果然这招真灵，林场元降价一毛钱，连下半城的买主都爬上坡来吃汤圆，生意天天火得不得了，林场元从此渐渐发家。

可见，做生意千万不能把赚钱的心起大了，要坚持薄利多销，做买卖绝不能只算小账不算大账。

例如：甲、乙是两个摆布摊的个体户，销售同一种布料，甲卖一米布能得7角毛利，但由于价格高，一天只售出布料200米，获利140元；乙卖一米布只得5角毛利，但因价格低廉，一天却售出布料400米，能获利200元。

敢于杀价应了古人这句话：好汉不吃眼前亏。就好像几个男人追求你想追求的女人时，你势单力薄不能蛮干，你表面上不与他们竞争，心里暗暗打主意，悄悄观察对方，估计对方的身份和家底，找出对方的薄弱环节，等待一个合适的机会，全力反击。

厚黑智慧

看起来自己杀价是“大出血”，是吃亏的。其实不然，只不过比原先预定的计划少赚一些而已，与那些亏损对手相比较你还是赚的。

积极拼抢

厚黑经营者要敢于面对任何对手和任何事情，要积极拼抢，把所有的好处都捞足，即使别人认为毫无赚头的事，你也要多转几个弯，寻出一线希望来。

有一则到非洲卖鞋的故事。

甲乙两家鞋子的调查员一同到非洲调查市场，他们看到非洲男女老幼都不穿鞋子，二人各打了一份电报回总公司。

甲公司调查员的电报内容是：“毫无希望，此地无人穿鞋。”

乙公司调查员的内容则是：“此地每人都需要鞋子穿，大有可为。”

乙就比甲有进取心，能够从别人看不到的角度看问题，鸡蛋里面也要挑出骨头来，不愁找不到突破口。而甲呢，就太消极退让了，缺乏一种钻劲，只能吃现成饭，等米下锅，守株待兔。

很多时候，人们实力相当，但成功的往往是敢打敢拼的。俗话说：“饿死胆小的，撑死胆大的。”说的就是胆量一悬殊，气魄一差异，结果也就不可同日而语了。敢抢敢拼的人充满活力，有一股放荡不羁的野性，感染力、穿透力都很强，不要说女人挡不住，就是男人也甘拜下风。而一味退让，不但得不到你想争取的东西，而且连你有的东西也可能被人夺走。

厚黑智慧

两种气质的老板往人群中一站，反差相当大，一大一小，一强一弱，非常明显。

出奇制胜

生活中充满竞争，不仅体育场上比拼激烈，生意场、官场、情场上都在展开频繁持久的竞争，要在竞争中有一个好结果，就得多想办法，不仅

斗勇，还要斗智，出奇才能制胜。有这么两个例子，很能说明问题。

在一次规模宏大的食品展销会上，一家罐头食品公司不幸被排在会场最偏僻的阁楼上，参观的人大多懒得登楼，第一个星期内该公司无人问津。

总经理汉斯急中生智，想出新招。第二个星期开始，展览会场前厅的地毯上，不时出现一个个小铜牌，铜牌上写道："谁拾到这块铜牌，可拿到阁楼上的五七摊位，换取一件纪念品。"于是，阁楼上一时间挤得水泄不通。热闹带来了生意，这种情况一直维持到会议结束，结果这家公司的销售额比楼下最佳摊位的其他公司高得多。

美国艾默生公司是香皂生产商。每年冬季是销售淡季，因为天气冷，人们懒得洗澡，香皂用量自然少了。该公司想出一个新招，进行有奖销售，奖品是一座保证永远有收入的油井，消费者只要把空盒寄回即可参加抽奖。

一时间门庭若市，弄得满城沸沸扬扬。

当然，这也是不得已而为之，平平常常的礼物你还不如不送，花了钱还要挨骂，更惨的是要失去那颗欲许的"芳心"。

作为老板，在公司经营不太景气的时候，不想办法行吗？不出奇招怪招行吗？不出奇，就难以制胜，这是很简单的道理，但做起来并不容易，一要敢想，二要能想，三要能干，四要干出成效。

厚黑智慧

商场竞争残酷，就得看谁出招够准够狠，想别人不敢想，做别人不敢做，经营者的头脑在这个时候显得异常重要。

不同角度

女人有千种磁力，倘若你不多接近，不多观察，不经常体会，也就只能知道其表面形象而已。为什么有的女人不漂亮但很可爱？那就是因为她有韵味，而这种韵味并不是一目就能了然的。

产品也和女人一样，你多角度多用途开发它，也就能发现其多方位的价值，满足多种多样的需要，人们对它的欣赏和赞同也就逐渐增多了。

有一家厂商，为了提高员工对"产品附加价值"的意识，特别举办了一项别开生面的训练课程。

上课时，讲师带了一盒回形针，他发给每人一个，然后拿起回形针

说："这是办公桌上最普通的一样小东西，它除了可以用来夹文件之外，还有什么其他的用途呢？请各位用一小时的时间，然后将答案写在纸上。"

接着，大家望着手中的回形针，左思右想写得不亦乐乎。结果，经过讲师总结整理，大家惊异地发现，回形针除可以夹文件外，还有一百多种用途，诸如：

——用来挖耳朵。

——纽扣掉了，临时代替品。

——可以当牙签用。

——可做铁丝固定物品。

——可做钥匙。

——无聊时的玩具。

一小时的训练课，给了我们一个启示：许多产品只要改变它的形状，或改变它的用途，都能产生新的附加价值。

比如，一块不值钱的铁，如果做成马掌，就可卖 20 元；如果做成铁钉，就可以卖 40 元；如果做成刀子，可以卖 100 元；如果做成钟表的发条，能卖 200 元。

这是提高产品附加价值的方法之一。有时候，即使完全相同的产品，由于用途改变后，也能提高其附加价值。

以自行车为例，原来它是交通工具，由于摩托车的问世，市场逐渐缩小，后来改变了用途。从交通工具改变为运动器具后，结果不但业务扩大，而且也提高了产品本身的价值。

这就是以不同的角度开发的价值，而这种方法是人无我有的创新手段，始终抢在别人的前头，变废为宝，或者使产品好上加好，锦上添花。

厚黑智慧

经营者要善于触类旁通，举一反三，从多角度各方位多层次来开发产品，这样你就是常胜将军。

只是错觉

有一则广告是这样宣传的："今后，办公室的面积每一年都会狭窄 12%。"

结果，撰写这篇广告的作者获得"广告创作奖"。由专家的立场来看这篇广告，认为它是优秀的广告，而出资制作广告的客户是贩卖家具商。

这个广告的意思是，由于公司业务扩大，职员逐年增加，或保存资料

的增加，造成办公室的面积每年狭窄12%，因此，企业家们应该与家具行协调，有效率地计划办公室的规格。

在前面的统计诡辩中已说明过，这里所谓的12%并不是完全可靠的。撰写广告的作者到底根据什么资料计算出来的呢，他又是在何时、何地及用何种方法获得，皆未清楚地说明，因此，这里所谓的12%就毫无意义了。若由于职员增加，而办公室的面积每年都狭窄12%，则5年后，办公室变成原有的一半大，10年后，仅有原先面积的1/4大，如此一来，因面积变狭窄而困扰的公司一定有许多，但令人难以相信的是，办公室每隔五年就必须扩展两倍才能营业，以致全国的公司都为此事而感到困扰不已。

当然，这个比例数字只是采用有利于提供广告的客户，至于不利之处，则删除不采用。所以，我们应该用打折扣的眼光去看这广告，才不会被它欺骗。另外，对于来历不明的学术用语，应该持有怀疑的态度较好。

记得不久前，新出品的“新强力美肌素”化妆品，到底它所含的化学成分是什么呢？我因对它产生好奇心，于是就翻查了三本字典，却找不出它所含的成分。

利用错觉型是将毫无关联的事情联结在一起，使接受广告者产生错觉，这是最近广告业者常用的例子。

譬如，“仿佛听到大自然声音”的某牌子的想法，或“开始自然美好的一天，早晨请用某某牌果汁”。类似此种广告词在荧光屏上出现时，总是以充满野性、袒露上身的健硕男士为模特儿。但宣传的这种产品，并不一定真的是由新鲜水果榨汁而成，也不是表示只要喝了这种果汁，就能拥有和模特儿一样的强健体格。同时，广告文中也未提到这些内容，它只是以充满野性的健硕男士为模特儿，反映出某某果汁的名称而已，但接受广告者却会错觉为这种食品是自然、新鲜的食品，所以，产生错觉的责任应归结于接受广告者。

令人感觉最奇妙的是，做化妆品广告的模特儿皆是欧美美女，是否表示用了这种化妆品之后，皮肤会变得和欧美美女一样白嫩呢？其实，广告文中并未提及如此文句，它仅仅提到某牌子的化妆品及拥有白嫩皮肤的欧美美女而已。皮肤的色泽因人种不同而有差异，本来以东方女性为对象，却又以欧美美女为模特儿这似乎有点风马牛不相及，但因错觉的效果很大，顾客经常看到白皮肤的美女出现，便认为这种牌子的化妆品质量较好；又如可乐或汽水的广告，图面上皆是一大群人或家人一边快乐地唱歌，一边津津有味地喝着饮料。当然，并不是有饮料喝才觉得快乐，只要是谈得来的朋友一起闲聊，即使无饮料也觉得很快乐。反之，若独自一个

拿着一瓶饮料默默地喝，绝不会产生令人兴奋的气氛。

对于顾客来说，饮料广告中的快乐世界只是一种错觉，唯有提供广告的客户才会赞美这种快乐。

厚黑智慧

将毫无关联的事情捏合在一起，使别人产生错觉，并且心甘情愿相信，这就是精明生意人的厚黑技巧。

特异功能

做生意的最怕商品积压卖不出去，一时间不知怎样处理好，卖又卖不掉，扔又舍不得，只能对着堆积如山的积压品皱歪了眉头。然而，掌握厚黑技巧的老板就能抓住机会，大量低价购进积压物，然后换个地方，或者稍加处理，再向购买地卖出去，结果一转手就赚了一大笔。

就像有时候在歌舞厅，因为灯光昏暗，结果你看不清女人的长相，许多人都挑那些衣服鲜艳合身的人，而坐对面角落衣着平平的女人就无人问起。这时候你就要迎上去，一方面大家都不请她而唯独你请了她，她会感激不尽；另一方面由于灯光太暗，你根本不能细看对方，边跳舞边交谈，间不盈寸，你才惊讶地发现对方是那样地美貌动人。之所以衣着平平，是今日刚下班，心情不好，懒得梳妆打扮，结果就不修边幅来了舞厅。

这样你就从别人“处理”的舞伴里找到了废墟中的珍珠，只有你敢做别人不敢做的事，你才发现了明珠被暗投，这样你就获得意外之喜了。有一年《人民日报》上有这样一篇文章，名字叫：发了“积压财”。介绍了汉正街的一些个体户的怪招。

当年，经营小百货的个体户唐金国得到信息：浙江绍兴有家乡办袜厂生产的尼龙丝袜大量积压，厂子面临停产的危险，于是唐金国星夜兼程赶到绍兴，一下购回了10万双袜子，虽然式样陈旧，但价格比武汉市场的尼龙袜便宜1/3，每天能销出5000多双，后来唐金国胃口越来越大，干脆动用集装箱往这里运积压袜子，9年里他共为这个厂销售袜子100万双。

成了汉正街的“袜子大王”，唐金国说：“中国大，需求千差万别，城里积压不等于乡下积压，乡下积压的也不一定城里不需要，积压货最大的优势是价格低，价一廉，货就俏了。”

汉正街不少个体户都发了“积压财”，当然推销积压也得有新招。

个体户尹家华从南京采购回10万多件积压数年的汗衫，由于式样过时，无人问津，这时，当地电视台正播放电视连续剧《霍元甲》，他脑子

一转，每件汗衫花4分钱印上霍元甲的头像，10天内就全部销完。

这就是做别人不敢做的事情的典型例子，别人玩不转的魔方，自己一转手就玩得溜溜转。一位经济学家说，这是汉正街的一个“特异功能”。其实这种“特异功能”人人会，就在于你敢不敢做，想不想做，是否动脑筋。

厚黑智慧

经营者的特异功能就是化腐朽为神奇，化垃圾为元宝，化积压为畅销，只要无所畏惧，动动脑筋，特异功能也不是那么难以练就的。

制造陷阱

有经验的经营者往往把市场价格上涨看做是一个有利的时机，在这种情况下，他们往往可以做成许多生意，而不必按部就班，逐条逐项地去谈合同。

这些生意老手成功的秘诀就是在价格问题上做文章，利用市场价格预期的上涨趋势，制造“价格陷阱”，在谈判中诱使对方上钩。

例如，卖方对买方说：“我们双方是老关系了，对于贵方的利益，我方理当给予特别关照。当我们已获悉，今年年底前，我方经营的设备市价将要上涨，为使你们在价格上免遭不必要的损失，我方建议，假如你方打算订购这批货，并希望在半年到一年内交货，就可以趁目前价格尚未上涨的时机，在订货合同上将价格条款按现价确定下来，这份合同就具有了价格保值作用，不知贵方意下如何?”

若此时市价确实有可能上涨，这个建议就会很有诱惑力。

为使买方相信这是件对双方都有利的事，卖方又补充说：“这事若能尽早定下来，对于卖方妥善安排生产，确保准时交货也十分有利。”见买主此时仍半信半疑，卖方又说：“所要签的合同目的只是为了价格保值，如果签了以后又觉得不合适，可以随时撤销合同。当然，若正式决定撤销合同，必须提前90天通知我公司，以便我方对供货问题另作安排。”

买方听后，觉得他说得很有道理，于是决定同意签署这份“价格保值合同”。卖方的策略至此得以实现。这个策略看起来似乎照顾了买方利益，其实不然。为什么呢?

第一，在上述情况下，买方在签署合同时，往往没有对包括价格在内的各项合同条款，从头到尾地进行仔细认真的谈判。在许多情况下，买方实际上只是在卖方事先备好的标准式样合同上签字，很少能作大的修改和

补充。

第二，由于合同订得仓促，很多重要问题都会被忽视。比如，与所订购设备有关的其他配套元件或技术服务等，买方是否都需要一揽子订购？若需要，那么由卖方提供的供应方式、供货数量等，是否符合买方的最大利益等。

这些问题往往被忽视，其结果常常会造成买主附带地买进一些并不十分需要或条件并不优惠的产品，或签了一份租金过高的租赁合同。其实，若经过仔细比价，认真谈判，从容考虑，权衡各方面利弊得失，这类失误本来是完全可以避免的。

第三，买方谈判人员签订这种“价格保值合同”时，为抓住时机，常常顾不上请示上级同意而“果断”拍板，由于合同的执行要等一段时间以后，一些潜在问题暂时不会暴露出来，因而往往不会引起买方上级的注意。但是，一旦问题在某天暴露出来，其结果必然是惨痛而无可挽回的。

厚黑智慧

面子上为对方着想，苦口婆心，实际上利己主义，毫不留情。经营者理应拥有这种智慧，挖好小小陷阱，杀人于无形之中。

做活广告

要想把生意做得越来越大，作出影响，就要利用广告。除了花钱登广告之外，还要学会不花钱做广告，也就是做那些活广告。许多酒店女员工穿超短裙、开缝裙、短裤背心，打扮得妖艳异常，说话甜掉你骨头，走路让你发软。结果一算账叫你不得不心痛。这就是活广告的妙用。这种活广告有时候比花钱的广告还适用，能招徕顾客，因此也就越做越活。

上海有一家叫“蓓英”的服装店，在服装经销不红火的时候，突发奇想，特制了一条特大号的裤子摆放在柜台上，声称：“只要您能穿得上，就可以免费带走。”不少路过的或特意赶来的高个子、大块头跃跃欲试，然而，这条裤子实在太大，一个都未能“中标”。

人们普遍关心的事自然会引起新闻媒体的注意，“蓓英”的名气便随着新闻媒体走进了大街小巷、千家万户。第一个幸运者是腰围130厘米的退休工人，于是“蓓英”随着标题《腰围1.3米的牛仔裤被人穿走了》这条消息又一次出现在报上。此后，我国体坛名将郑海霞、穆铁柱也慕名而来，个个“载裤而归”。这些消息不胫而走，上海的大小报刊纷纷作了报道，连上海电视台、中央电视台也相继播发了这条新闻。

“蓓英”没出一分钱广告费，3 条特大型牛仔裤使它一举闻名全国，营业额一下子翻了几番。这就是做活广告的一个典型例子。

既然要做活广告，就一定要有哗众取宠，一传十，十传百的效果，因此一定要“蠢”、“奇”、“怪”。比如为了酒店生意好，雇请长得特别高的“巨人”和特别矮的“侏儒”来看门，或者请特别肥胖和特别干瘦的人看门，或者请特别漂亮和特别丑的人来看门，或者请长得很像女人的男人和长得很像男人的女人等。一句话，要让人看得走不开，伸出来的舌头缩不回去。这样就广为传播了，这样顾客带出来的钱自然也就带不回去了。

厚黑智慧

活广告与经营者的想象力和胆魄紧密相关，如果瞻前顾后，或者想不出新招，那就永远别想超过对手、赢得顾客。

分清主次

女人在生活中不能缺少，但男人并不是时时刻刻都要追女人，这里面有一个时机和效益的问题。所谓时机，就是你需要对女人作暗忖，看看自己什么时候可以找女人，而效益就是你在想找女人之前，要明白现在找女人能给自己带来哪些好处，是否先做其他事情能带来更多的好处。绝对不应该因为去找女人，妨碍了自己的赚钱大业，就像“两个和尚过河”故事里讲的那样，妨碍自己的修行。

有两个和尚决定从一座庙走到另一座庙，他们走了一段路之后，遇到了一条河，由于一阵暴雨，河上的桥被冲走了，但河水已退，他们知道可以涉水而过。

这时，一位漂亮的妇人正好走到河边，说她有急事必须过河，但她怕被河水冲走。

第一个和尚立刻背起妇人，涉水过河，把她安全送到对岸。第二个和尚接着也顺利渡河。两个和尚默不做声地又走了好几里路。这时，第二个和尚突然对第一个和尚说：“我们和尚是绝对不能接近女色的，刚才你为何犯戒背那妇人过河呢?”

第一个和尚淡淡地回答：“我在好几里路之前就把她放下来了，可是我看你现在还背着她呢!”

这个故事中，第二个和尚很明显没过女人关，心里念念不忘“女色”，结果大大影响了自己的修行进展。老板如果也是这样不分主次地追女人贪女色，必然要蒙受巨大损失。女人和赚大钱相比，自然是赚大钱要紧，有

了钱还怕没女人？而有了女人就不一定有钱，往往还要花费钱财。这一出一进两笔账一算，就可以知道哪个更重要了。

老板离不开女人，但必须把女人当做附属品，如果老板被不懂生意不懂赚钱的女人所牵制，那就可能一事无成。只有在需要女人的时候，比如寂寞长夜难熬、一笔生意需要女人公关、几个有钱的家伙需要女人作陪，这些时候才可以找女人帮忙。

因此，女人和赚钱既要分清楚又要相互促进。赚钱是第一位的，这是老板首要追求的东西，任何东西都要围绕赚钱运转，有冲突或妨碍赚钱的因素都要排除或避开，能够帮助赚钱的因素就要多方采纳运用。女人能帮助赚钱时，同样要去找她们。

厚黑智慧

有钱之后，清闲休息，找一找女人也未尝不可，这是一个主次分清的问题。赚钱要专心，切莫三心二意，千万不要让女人阻碍了你的宏图伟业。

推败拉成

讨论问题时往往会有争论的情况发生，当双方争论得面红耳赤时，争论的重点已经由作为原来的论据，而转为为争论而争论的情势。如果某方以正面反驳，对方是绝不让步的，最终闹成了僵局，此时不妨运用厚黑学中“推不成，拉却成”的方法试试。

如某会议的与会者分成了两派系，甲方赞同的是A策略，乙方却赞同B策略。双方僵持不下时，甲方突然有一人发表了较客观的论点，说：“仔细推想起来，B策略也有它的好处，并非一无可取。”听了甲方如此一说，乙方立刻便有一名代表起来说：“说实在的，A策略确实相当不错，是有其利用价值的。”于是双方局势已趋缓和，同时A、B两策略也同时被采用了，并且甲乙双方也互相道歉言和了事。

又如吵架的一方正欲向对方挥拳时，若对方以和善的语气向他道歉，本欲挥起的拳头顿时失去了目标而缓缓垂下，一场火药味颇烈的争斗顿时停止。

这就是“推不成，拉却成”的典型例子。社会上就是有许多人并非以论据去作反对，往往是意气用事，为反对而反对，若有一方稍作让步，对方就会不再反对而气氛缓和下来。

厚黑智慧

两难之中取其中道，强推不行，慢拉则成，看似软弱可欺，实则坚硬如铁。

剑走偏锋

有位社会名人生性高傲，以致不得人缘，但他在某次记者招待会上的表现却颇令人佩服。当时，记者们来势汹汹，提问题也丝毫不作保留，几乎令人无法招架，但那位社会名人却以从容的态度回答。他的第一句话便是："请各位静一静，先听听我的苦衷。"或许有些记者心中还会说："这混蛋，你在说什么？"但至少他的这句话压制了他们激昂的情绪，待他们冷静下来后，甚至会发现自己激昂的醉态。

这种方式终将那些记者引入圈套，可谓孤军奋斗的自我防御方式。所以，如果你面对一群激昂的人，最好的对付方式，就是先说些与本题无关且具压抑性的话来诱开对方的情绪，而将主导权慢慢从对方手中争取过来，然后你不但可以滔滔不绝地讲出你的理论，甚至还可以向对方发发脾气呢！

厚黑智慧

难缠之人必当以剑走偏锋的招数制之，偷换概念，暗度陈仓，不知不觉中争取到主动权，此招于对手于顾客都屡试不爽。

形式主义

如果广告采用客观的报道与提供消息的形态出现，人们就不会对它产生兴趣。

有一家报纸有一个"女人世界"的专栏，标题是"滑雪场上的皮肤保养与夏日肌肤美丽法"。乍见之下像是提供滑雪时的肌肤处理方法，再继续往下读，报道上说即使在阴天，也会有反射阳光晒着皮肤，因此适当地涂抹乳液是不可缺少的步骤。但是，正当我们兴致勃勃地读着这个报道时，在文章的末尾赫然出现了"××化妆品公司提供"的字样。

这种把商品厂家写出来，而不在产品上做任何宣传的方法，可以说是一种很有技巧的广告方式。

还有就是在同一报纸的反面刊登有"提供旅行的秘密情报"，副标题则为"畅游乐昌九龙十八滩的夏日二日行"。这个标题吸引了笔者的眼光，

继续往下看："赴粤港五日游，只需九九八元"，此时才知道原来是旅行社所做的广告。也许有人读到最后才发现这是一种变相的广告时，会勃然大怒，不过这实在不是不可思议的情报，因为这已渐渐成为商家惯用的伎俩了。

周刊上的公开报道，很多都是这样的，不直接打广告而能收到广告的效果，例如："电子革命的先驱者预言未来的家庭生活"的标题，内容大都是抄取他人的言论来介绍自己产品的一种噱头，对于不知内情的人来讲，就容易把它当成一般的文章。这种公开说事，往往也能促成一个商品的流行。

人们通常都会对广告抱着是否会受骗上当的警觉，尤其是看到广告后心理马上就防卫起来。因为消费者都先入为主地认为"广告只会强调产品的优点而已"，但是上面所举的广告例子，就清楚地了解到消费者的这种心理。因为它不是针对卖方，而是客观地把有用的消息提供给买方。人们对于"情报"这两个字没有戒心，只要看到"情报"这个字眼，就认为是一篇客观性的报道，如此一来，广告商也就达到了目的。

厚黑智慧

将老药换一种新汤，打着为顾客着想的名义，引诱其解除防备，一举拿下。形式主义有时亦可收获奇效。

第四章　赚钱就是这么容易

我要赚钱

“只要三餐能温饱，要那么多钱干吗?”在我们身边经常听到有人这么说，笔者却不以为然。这个世界上没有人不想成为大富翁，也没有人不想拥有更多的钱。因此，“够用就好，无须赚那么多的钱”这句话是那些不会乃至不能赚大钱的人用以自我安慰的昏话。当然，·综观古今，有不少贤人侠士视金钱如粪土，“不为五斗米折腰”，这些人我们暂不列入讨论范围之内。

其实，人生不能没有钱。一个人没钱，什么事都做不了，如果想做生意，无论大小，总要有个本。没有这个本，只能做无本生意。而现在经常听到“做生意难”的悲叹，上去一问，往往哀叹没有足够的资本来投资。现今股票成风，没有钱买股票，只能在旁边干着急，眼睁睁看别人赚大把的钞票。这种只能维持三餐温饱的生活，实在很难受。

所以，现在经常听到或见到一些捧“铁饭碗”的人辞去现职，改行从商。或许他们太冲动了，可是，如果不去尝试的话，很可能一辈子只能捧着“铁饭碗”，永远没有发财的机会。话又说回来，要迈进致富之门，必须抱着破釜沉舟、永不回头的决心，另外要有一股永不服输、不屈不挠的精神才行。

每个人都有自己美丽的梦想，每一个人都想变成百万甚至亿万富翁，都想过一种超人一等的华丽生活。把自己的梦、理想和愿望分别加以实现，便是发财的主要动机。也就是说，为了满足自己的欲望，自然而然全力以赴想赚钱。

法国皇帝拿破仑曾说：“不想当将军的士兵不是好士兵。”这句话的意思是：对人生充满野心的人，才会功成名就。这句话挪用到赚钱上，同样不无道理。

厚黑智慧

“我根本不适合发财”，如果一个人的脑子里一直被这个念头占据，又如何能抓住滑溜溜、来去匆匆的钱财呢？

心存杂念

经营者心中不要只是一个念头，这样万一事情不如愿时，就会很失望。就好像你希望自己心仪的女人出现，而且总认为她会出现，结果偏偏没出现，这样你就在无形之中为自己增添了相思的烦恼。

一个人的心中要有多种念头，随遇而安，这个女人没出现，别的女人还会出现，这个女人楚楚动人，那个女人还可能性感大方，天涯处处是芳草，东方不亮西方亮。只要你能及时调整情绪，任何时候都会开开心心。

韩国大企业家郑周永喜欢爬山，从爬山中他体悟到成功的道理。他指出，当你在爬一座高山时，如果一直仰望着山顶，山那么高，而自己又那么渺小，顿时会泄气下来，绝对爬不上去。如果你不望山顶，低头努力地爬，早晚你会抵达山顶。

郑周永说：“假如你一直注意山顶，而忘记眼前你所要走的路，那么你将永远到不了山顶。”

中兴票券金融公司副总经理齐宁援也很喜欢爬山，从爬山那里，他领悟到许多工作上的道理。

许多喜欢爬山的人，当被问及为何而爬山时，他们总是豪情万丈地回答：“我要征服这座山。”诚然，爬山是会给人带来征服大自然的快慰感，然而对齐宁援而言，爬山不是为了征服山，而是为了欣赏沿途的美景。

他说：“山路旁的每一个生命都有一个故事，山上有许多美好的景物，聆听鸟语，细闻花香，或在山中思索，都令人心旷神怡。”

爬山给他的启示是：爬山的人，往往为了征服高山，因而忘记身边的美景。处心积虑为了争权而工作的人，往往为了争权，因而忽略了工作本身带来的满足与快乐，以及工作所应具备的能力与责任。

只要你内心达观、不囿于一种成见、不拘泥于心中的一个念头，那么在事情有变化或出人意料时，也不会太失望，相反你还能调整自身，重新面对新情况。

厚黑智慧

人往往被一种成见束缚，经营者尤其应该注意，不妨心存杂念，即使有点黄花绿毛，也总比在一棵树上吊死强得多。

自我暗示

拥有“我是最受女性欢迎的男性”、“我有男子气概”想法的男人，对他们来说，追女朋友是易如反掌的。只要略施小技，女人马上就不知什么原因，会着了魔似的失去抵抗力，防线完全崩溃。其实，仔细地观察这些男性，大部分其貌不扬，从他们身上看不到多少男性魅力。只是他们对自己充满信心，大胆地追求，所以，成功率相当高。

男性若时时暗示自己：“我所喜欢的女性，一定会被我的魅力所吸引。”便会很快采取行动，并且产生自信和魄力。如此，女性便会被你散发出来的魅力吸引，很快地掉人你的陷阱之中。

赚钱也不例外，也需要特别的自我暗示，例如：时时暗示自己“我有赚钱的潜力”、“我的运气很好”……这么一来，你便能发挥极大的潜力。这种自我暗示正在被接受，人们称之为潜意识效应。

笔者有位朋友，在十年间，赚了一大笔财产。他的发财法却是潜意识效应的一个例证。他每天早上醒来，就坐在棉被上，双手紧握放在膝盖上，眼睛闭着，口中念念有词：“我一定要成为大富翁……”、“我一定要成为大富翁……”反复说了十次。后来他说：“我并没有特别努力和辛苦，也不认为自己有做生意的头脑，我只是每天早晨告诉我自己‘我一定能成为大富翁’而已。”

将自己要做的事情时时自我暗示，那么，便会发挥不可想象的超能力。发现中子理论而得了诺贝尔奖的日本科学家汤川博士，据说他的科学突破，是由梦中的启示得来的。

广东人说，做一件事，要有“隔夜心”，即是要人们时刻记住自己的计划，切勿忘记。西方的宗教，叫人把计划告诉上帝，上床之前要祈祷，目的也是要人们将计划说出来。正是日有所思，夜有所梦，很多人的灵感都得自梦境，有些是祖先的梦，有些是自己的梦想。

厚黑智慧

“自我暗示”是赚钱的助力，也可说是意志力的一种表现。有关此种说法，最好不要以理论分析它。有些东西硬要分析，就失去了它的真正意味。

终有所得

你经常发觉这样的现象：你儿时的同伴，小时候并不聪明，人们并不看好他会有大的出息，可是，现在他们却是腰缠万贯，令人刮目；相反的，有些儿时学校成绩呱呱叫，脑子灵活好用的人，长大后却是默默无闻，经济环境并不佳，大多过着平平淡淡的生活。

由此我们可以知道，会读书的人不一定会赚钱，而脑筋不怎么好的人，却往往终有所得。造成这种现象的理由有很多，其中的一种可能是脑筋好的人太过相信自己，因而忽略了实际的状况。

就拿我国古代的王安石来说，王安石的书虽然读得很多，可惜消化不通，过于自信，结果新法不但不能将弱转化为强，反引起了连串的派系之争。

众所周知，棒球打得好的人，网球不一定能打得好。让数学专家去从商或牟取暴利，就不一定能成功。赚钱也是如此，光靠计划是不容易赚大钱的。即使能按计划赚到钱，一定只是个小数目。而上述这种聪明的人，大都想依计划来赚钱，有了这样的观念，就会导致墨守成规，基本上不适合赚大钱。

厚黑智慧

世界上很多脑筋好的人，不一定万事皆成。因为他们都以理论来解释人生，如果光凭理论就能赚来大钱，那么每一个人都钻研理论、坐享其成就可以了。

贫穷是福

没有想要成为“有钱人”的强烈欲念，你终身都赚不到大钱。所以你最好使自己感受到贫穷的切肤之痛，这样才能唤起“翻身”的渴望。在这种悲惨的情形下，才能想出绝妙的赚钱方法，没准就会从此发财！

众所周知的东南亚“汽车大王”谢建良，幼年贫苦，17 岁修补车胎为生，如果不是从小就饱尝没有钱的痛苦，他决不会成为现在拥有 7 个财团、57 家总公司和 249 家分公司的“汽车大王”。

可以这么说，愈贫穷的人，对赚钱愈有兴趣，而且成功的机会愈大。但是，很多人却抱怨：“没钱什么事都干不成。”这种观点不足取，因为越穷的人越有赚钱的智慧，赚钱的智慧可不是区区几个金钱就能买来的。

你可以经常在公众场合看到这种现象：一个漂亮的女性，经常挽着“貌不惊人”的男士的手臂；而一位面貌一般的女性，经常有美男子相伴。赚钱的道理也是如此，一个其貌不扬的男子，因为一心一意追求漂亮的女子，就会成为爱情胜利者。为什么这样呢？这就像赚钱一样，愈贫困的人愈有赚大钱的欲望。

有一句俗语叫做“寒门出秀才”，很形象地概括了这一道理，这就是为什么许多身处穷乡僻壤的学生往往能考上令人羡慕的名牌大学的原因，许多成名的电影明星往往也来自默默无闻的普通家庭。因为，越贫穷的人，越想改变自己的现状。所以，他们发展的潜力就大，更容易成就一番事业，挤入富翁的行列。

厚黑智慧

那些只图“三餐温饱”的人最好能采用饥饿精神方法，使自己为三餐而愁眉不展，深深体味到没钱不好受，转而产生强烈的赚钱欲望。

直觉胆量

想要赚钱，当然需要分析经济动向，熟悉统计，另外还需要一定程度的直觉判断。赚钱不能依理论进行，也许会有人说：“这种想法是错误的，生意必须依照经营理论或经营心理学才算科学，合理的经营方法对生意是绝对有必要的。”但是以目前的社会来说，没有计量性的经营根本就无法生存。不过，判断一种事业能不能赚钱，却是无法用计量算出来的。解决这些问题必须靠个人的直觉。当然，必须参考一些有根据的资料。

在这个世界上，“科学”自然比“直觉”正确，比如：

用鱼群探测器来测鱼群，一定比渔夫凭直觉寻找，更能获得大量的鱼群。用科学测量仪器探知石油储藏量，比人的直觉，更能探明大量的石油储量。

但是，赚钱的道理和以鱼群探测器来发现鱼群的方法完全不同，赚钱可说是无中生有，所以，哪怕采用再先进的科学机器，也无法找到赚钱法。直觉的判断是决定你是否能赚大钱的关键。然而，直觉的判断，并不是时时正确。

闻名世界的大发明家爱迪生，一生发明各种物品，就连这么绝顶聪明的人，也不敢保证他的判断件件都对，他说：“有许多我以为是的事，一经试验后，往往就会发觉错误百出。因此我对于大小事都不敢下肯定不变的决定，当我一旦发现自己的判断有些不对时，立刻见风转舵，改变方向。”

同样，赚钱也是如此。就拿购买股票来说，对于一个短期投资者来说，个人的感觉尤其重要，当然同时要参考介绍资料。在观察好盘势后，选哪种股票时往往需要直觉来判断，单靠纯粹的理论肯定会大跌眼镜。

因此，赚钱并不是件容易的事。以直觉下判断，凭胆量论胜败。想要赚钱，就一定会变成这种状况。当赚钱的机会来临时，你仍是犹豫不决，那么你还不具备发财的资格。这是因为你还没有培养起敏感的直觉和胆量，所以你最好休养一段时间再谈赚钱吧！胆量的有无建立在自信的直觉判断力的基础上，而判断的作出并不是件容易的事情。

俗语说："三个臭皮匠，顶个诸葛亮。"任何事情多多征求他人的意见，曾任意大利银行行长的简尼说得好："一切事情，一时没有解决的把握，不妨找些聪明可靠或经验丰富的知己好友，陈述问题和自己的意见，请他们给予建议。"当然，最后的取舍，仍得由自己决定。

厚黑智慧

直觉和胆量是赚钱的焦点，忽视了这两者，你永远不可能发财。

年年有余

有一个老渔翁在河边钓鱼，旁边有个小孩看他钓鱼，老渔翁技术纯熟，所以只花了一上午的时间，就钓到满篓的鱼。渔翁看小孩很可爱，要把整篓的鱼送给他。

小孩摇摇头。

渔翁诧异地问道："我送你鱼，你为什么不要呢？"

小孩说："我要你手中的钓竿。"

渔翁说："你要钓竿干吗？"

小孩说："一篓的鱼，我三天就吃完了，要是我有钓竿，自己可以钓，一辈子也吃不完。"

渔翁笑着说："光有钓竿也不行，还得学会钓鱼的技术。"

渔翁不但赠与小孩钓竿，还将钓鱼技术倾囊相授，小孩道谢而去。

做生意也是这样，不是靠人家施舍一点什么给你，或者你跟在别人背后做事情，那都没有出息。有能力的老板要吃鱼，但更要学会钓鱼，学会自己掌握行情，自己寻找伙伴，自己打开销路，自己能够操作。

刚起家时，观察别人发家，不要只羡慕他有多少钱多少硬通货，而是要学习他怎样弄到这些硬通货，这就是学习钓鱼术。在这个过程中，免不了要受些苦难，遭些白眼，甚至讥讽嘲笑，此时，有高远志向的老板就要

硬挺住了，脸皮磨厚一点，心中留有信念，学到本事才是最重要的，其他的都无所谓。有朝一日，一旦掌握了做生意之方法、要领、诀窍，也就事业蓬勃，年年有余（鱼）了。

厚黑智慧

技不如人，自当潜心修炼，虚心求教，其他皆不足为患。待鲤鱼打挺之日，翻身为龙，看哪个敢不另眼相瞧、刮目相看？

赚钱野心

现在，社会上拥有十万元或几十万元的人太多了，他们充其量只能说是小康；而拥有百万元的人相对普通市民当然是足够富裕的了，可是在当今这个社会尤其是奢风日盛的商场上，恐怕仍难以跻身“富翁之林”。

那么，到底应该有多少财产才够格被称为富翁呢？有一千万元财产的人才算是富翁。无疑，对许多人来说，五百万元就足够令人吃惊的了。当然，这一千万元并不是完全指不动产，他必须有调动两百万元作流动资金的实力，才能算数。

商人真正在商界开辟出了一条道路，要挣得五百万元并不困难。在我国南方几个城市当中，建造一幢私人楼房，就不下百万元。如果他们有效地利用手中的资金，进行大胆投资，再赚到一千万以上的财产，不是不可能的事情。

相反地，一个人单调地上下班，把固定的工资存入银行，年复一年，到头来只是有限的少许积蓄，对他们来说，要赚一千万，想都不敢想，即使想了，也是梦想。

一位美国记者曾经问过钢铁大王安德鲁·卡内基，向他请教成功之道。他说：“不管做什么事，都要尽全力，并且，要有成为第一流人物的抱负。”

订立目标的时候，一定要将自己的目光放长远些，看看别人的成就，这并非虚荣，而是增长见识，因为见识多了，自己的目标自然也就高了。

成功的人都有较高的目标后，再迈步前进，但是他不知道能否达到目标，认为“试试看”是成功之门，即使失败，也可多得一些宝贵的经验，催他前进的不是成功的保证，而是那个目标。

假如你现在已拥有一千万财产，请不要忘记，善用你的财产以赚取更多的钱，假如你就此驻足不前，并且花钱如水，挥金如土，那么，你只能打打高尔夫球，追追女人，过过那种小富翁的日子。

厚黑智慧

想赚大钱的人就要立志当商人，而且目标要定在一千万元以上。如果不将目标定这么高，你永远不可能算是“富翁”，也永远不能赚到一千万元。

树大招风

钱是人挣的，也是人花的，挣了钱就得树立一些形象，买点名声，做一个有影响的老板。因此，适当的时候拿出一些钱，做些好事，接济一些贫困户，这样博个美名。随着好名声的远扬，你的生意会更红火，给出去的钱又能挣回来，所谓“千金散尽还复来”就是这个意思。

好事做多了，说话权力就大了，威信也就提高了，树碑立传的事也就跟着来了，你既有钱，又有名，又有权，还有威望，还可在当地历史上小写一笔，何乐而不为呢？

美国石油大王洛克菲勒生于1839年，他不到50岁就成为亿万富翁，不过，他自认只是财富的保管人，所以乐于捐钱给社会大众。

然而，找他捐钱的人太多了，无论早晨或夜晚，还是上班与用餐时间，都有人请他捐钱。有一次，在一次大捐款之后，一个月内请求捐助的人数竟超过五百人，由于洛克菲勒要求每一笔捐款都必须有效地使用，所以每一件申请案均须仔细调查，面对那么多的求助者，他急得跳脚，他的助手盖兹提出：“您的财富像雪球般越滚越大，你必须赶紧散掉它。否则，它不但会毁了您，也会毁了您的子孙。”

洛克菲勒告诉盖兹：“我非常了解。但是，请求捐助的人实在太多了，我必须先弄清楚他们的用途才肯捐钱。我没有时间也没有精力去处理这件事，请你赶快成立一个办事处，负责调查事宜，我根据你的调查报告采取行动。”

于是，1901年，设立了“洛克菲勒医药研究所”；1911年，成立了“教育普及会”；1913年，设立了“洛克菲勒基金会”；1918年，成立了“洛克菲勒夫人纪念基金会”。

这样，洛克菲勒用钱换来了影响和名誉，换来了自由和稳定，也换来了相识与不相识的人的尊重，这就把钱用到点子上了。反正钱再多，生不带来，死不带走，关键要让自己过得开心、稳定、受人尊重，这才是做老板的高境界。

厚黑智慧

树大招风，一个人有了很多钱时，不意思意思搞点善举，旁人也看不顺眼。“千金散尽还复来”，它不会一去如黄鹤，毫无反馈，它会给你带来更多的和没有的东西。

超越常规

人，活在条条框框的社会里，若想忽视常理，几乎是不可能的，但是在赚钱和生意场上，应该要有更多忽视常理的构想。譬如，你所从事的事业只能赚到一千万元，但你要告诉自己，定能赚到一亿元，此种想法对你相当重要，它能激发你勇往直前的勇气。

现今的年轻朋友，都梦想将来能进入一流大学，进入名牌公司当科长，娶个漂亮的太太，更有的盼着进入国家单位，捧只铁饭碗，然后过轻松单调的日子，这是令人沮丧的想法。当然进入一流大学，捧铁饭碗未尝不可，但为什么不梦想自己当大企业的经营者，却只认为自己顶多是个科长呢？为什么不梦想自己能成百万富翁，却只安于固定的月薪呢？看来这种想法要改一改了。

因为这种想法会使你无法超越，局限于一个小小的范围内。你根本就不知道，阻碍你前进的就是你自己！你甘心被常理套住，在小小的天地里谋发展。成功的商人往往能超越常理，又可以解释为出奇制胜。

厚黑智慧

胆大心细脸皮厚，做别人没做过或者很少做的事，就能产生意想不到的效果。

乞丐精神

乞丐就是沿街乞讨者，看起来很丢面子，实际上不用一点资本，就能得到大把的钱，这是最合算的生意。

在法国，就有一个名叫巴利斯的孤儿，他一生靠行乞为生。不但活得很好，而且干得十分出色，到了50岁，他竟然靠行乞而致富，跻身法国十大富翁之列。

巴利斯把行乞当做企业来经营，他认为行乞是全世界最值得经营的行业，因为行乞不需要任何资本，也不需要付任何税金，更不需要担任何的风险，无本而利厚，稳赚不赔。

一般人卖东西，都需要一套推销的技巧，行乞则无任何东西可卖，只要来往的路人心甘情愿地掏腰包，他们就会有收获，这也有赖于卓越的乞讨术。巴利斯曾经出版过一本关于行乞的书，里面教人如何化装，如何装出可怜的表情，乞讨恰当的时机，行乞的技术等。当巴利斯运用上述技巧赚到别人的钱时，他的内心是否感到羞愧与自卑呢？没有，他非但不认为行乞是卑贱的行业，反而认为它能给别人带来幸福与快乐，所以当它是一件很有意义的工作。

巴利斯认为，有钱人不一定觉得自己幸福，因为他会碰到比他更有钱的人，只有他看到那些穷困的乞丐时，才会觉得自己多么幸福。《圣经》上写着“施比受有福”，他一生行乞，立志当一名“受者”，提供给别人“施”的机会，别人看他可怜，怜悯之心大发，心甘情愿地给钱而得到“施”的快乐。他终身提供幸福与快乐给别人，所以自认是一件了不起的工作。

会赚钱的人，丝毫不会为乞讨感到不好意思，相反却感到幸福，这就讲出了一个赚钱的诀窍，只要有钱赚，什么人、任何事都可以去做，哪怕是沿街乞讨也没关系。

老板应用乞丐精神有三方面：一是创办公司时没有钱，向亲戚朋友借，只要能沾上边的人，你就拼命套近乎，亲上加亲，连讨带赖，多方筹集资金；二是刚办公司时没有钱或钱不多，你向那些有钱的老板求救，装出可怜相，吹捧他们几句，又显示自己的贫穷与渺小，让他们发善心施舍几个钱；三是自己实力雄厚，也假装钱不够，就像那些有钱的“乞丐”每次乞讨时又要穿上破衣服那样，装得越像，得到的钱越多，钱多也就好办事了，这样生意也就越做越大。

因此开始时，如果底子不够，尽管拿出一点乞丐精神，打打有钱人的主意，敲敲亲戚朋友的竹杠，先讨下一个本，积累下一个家底，随之而来的就是大把的钱财。

厚黑智慧

老板在发家之前，也要有一些乞丐精神，运用得好，照样财源滚滚，像那些聪明的乞丐一样无本万利。

不安现状

“只要安稳地过一辈子就好了”，假如你被这种念头占据，你一辈子都赚不了大钱。不满足于现状，奋发向上是赚钱发财的前提，而不愿过“单

调无意义的生活”，想过“更充实、华丽的生活”，这种念头才是引导你赚钱的最佳动机。

假如你是个机关职员，每天固定上下班，而且收入在一千元左右，如果扣除衣食住行的费用，所余金钱无几，当然谈不上出外唱唱卡拉 OK，打打台球等娱乐活动了。如果你并不安于现有生活水平，那么你将会想办法使你的收入增加五百元。但是，假如你已经如愿以偿，达到每个月收入一千五百元的目标，然而这又如何呢？除了日子比以前好过一点外，仍然无法让妻子过得更舒适，身为男性、一家之主的你怎能不感到悲哀呢？这时如果你猛然觉醒，觉得自己应该再赚更多钱，以便让妻子过上舒适的生活，那么你的收入可能达到两万元了，这样无休止地进取，你又何尝不能挣到十万、百万乃至千万元呢？反之，安于现状的人往往不能保持现状就连原有的财产也不保。

正如汽车大王福特曾说过的那样：“一个人若自以为有许多成就，而止步不前，那么他的失败就在眼前，我看过许多人，开始时挣扎奋斗，但在他们牺牲无数血汗，使前途稍露曙光后，便自鸣得意，开始怠惰、松懈，于是失败立刻追踪而至。跌倒后也爬不起来。”

厚黑智慧

一个想赚大钱的人经常抱有这种想法，就是“今晚下暴雨，刮飓风，都要游到对岸去”。不安于现状的想法使许多人功成名就，换句话说，这种想法才是成功的关键。

意志力量

几个人聚在一起聊天，如果有一个人相当活跃，上上下下都是他在忙碌，那么，在他周围的朋友，一定会被他的气息所感染，整个环境的气氛就会活跃起来。相反地，如果其中一人闷闷不乐，长嘘短叹，愁眉不展，那么，整个团体就会随之沉闷起来。很多人都经历过这种事情。

这就是“意志力”能改变周围环境的最佳证明。笔者亲眼看过好多例子，用自己的意志力使不利的形势大大改观。

有位朋友经营皮毛业。前阵子，皮毛业不景气，这位朋友公司业绩直线下降。整个公司笼罩在一种沉闷的气氛当中，职员们个个无精打采。但是，这个朋友却充满自信，一点也不灰心，他每天早早到公司，仍和职员们谈笑风生。很快职员们被他这份快乐所感染。由此，职员们紧张的神经松弛了，公司也恢复了往日的活力。在同行纷纷倒闭、关门转行的情形

下，这家公司仍能屹立不倒，生机勃勃，确是件不简单的事情。

这家公司渡过了困难期后，随着气候的改变，公司业务蒸蒸日上，公司规模也扩大了一倍，这种结果全赖经营者独到的看法。这位朋友说：“我怎么能被这么小的挫折击倒呢？在这段期间，我要以无声来克服不景气。”果然，这种魄力使他获得胜利。

现今的人，很喜欢动不动就说：“美好的日子早已过去了，我们这一代是没希望了。”这是一种令人沮丧的论调，不只为自己找到了一个掩饰无能的借口，而且还能将别人的进取心缠住，一同处于失败的地步。

厚黑智慧

当你遇到挫折的时候，千万不能接近那些悲观的人。否则，两人相遇的时候，必然会互相抱头痛哭，将困难哭得更加严重，人的意志力也随之崩溃了。

想法单纯

一件事情，倘若把它想成很复杂，它就会变成很复杂，行动难免会迟钝。

“那个女的长得那么漂亮，可能不是天生而是去美容整形的。也许她原来的面貌丑得不能看。”

“她对我这么好，是不是在骗我？说不定她一点都不爱我？说不定她做了有愧于我的事情才对我这么好？”

有这么多想法的男人，把一件事想得很复杂，总是心存疑问，结果就不能及时采取行动，产生不敢与女人交往的毛病。赚钱也是如此，想得太复杂，根本就做不了事，赚不到钱。这就是要将问题简单化，以帮助你的判断。

曾任美国总统的胡佛往往能迅速作出决定，就是运用这个法则。有一次在讨论到大学教授薪金问题时，胡佛首先就问：“教授需要多少薪金才能安心工作，且与他们在社会上的地位相当呢？”当得到确切数字时，他便说：“好，就用这个数字作为他们最低限度的薪金标准。”

这件事告诉我们这么一个事实：任何难题当前，只要抓住问题中心，将它单纯化、简单化，然后定出一个原则，就能及时解决这件事，但通常有人忽略了它，便要钻牛角尖，以至于钻得头破血流，问题还是得不到解决。

比如你一向把“诚实不欺”当做处世原则，但有一天你遇到“我要不

要去抢银行”的问题的时候，你就可以当机立断，下一个“不”字的决定。又如当两种职业任你选择时，你不必举棋不定，这是一个再单纯不过的问题了，只要自问“哪个职业和我的目的比较接近”就可以了，然后选择最能使你达到目的的工作。赚钱又何尝不是如此呢？

厚黑智慧

赚钱没有什么固定的理论，假如有固定的理论，那么，人人都不必辛苦就可赚大钱，如果你愈想探求赚钱多的理论，机会就愈离你远去。单纯、简单的想法才是一个人行动的标准。

人脉是财

比尔·盖茨今天真正成为世界首富，不单单是因为他在电脑上的智慧和执著，还有一个最重要的原因就是比尔·盖茨的人脉资源相当丰富。比尔·盖茨正是利用一切人际关系来成就辉煌、打造自己的财脉的，他的做法有许多值得我们借鉴之处。

一、充分利用了自己亲人的人脉资源

在比尔·盖茨20岁时，他签到了第一份合约，这份合约是跟当时全世界第一强电脑公司IBM签的。当时，他还是在校读书的学生，没有太多的人脉资源。那么他是怎样签下这份合同的呢？原来，比尔·盖茨之所以能签到这份合约，中间有一个中介人，那就是比尔·盖茨的母亲。

比尔·盖茨的母亲是IBM的董事会董事，她介绍儿子认识董事长，这是轻而易举的事情。假如当初比尔·盖茨没有签到IBM这个合同，他现在的命运就可能是另一种情况了。

自己亲人的人脉资源包括有血缘关系的，这是天生的，不可改变，是我们每个人都应该珍惜的资本；还包括亲戚关系，一半是先天的，一半是后天的。如清朝皇族通过联姻的方式来搞好汉、满、蒙族的关系，进而稳固他们的政权就是采用的这种方式。

二、发挥合作伙伴的作用

在微软事业的发展过程中，保罗·艾伦和史蒂芬是比尔·盖茨最重要的合作伙伴。他们不仅为微软贡献了自己的聪明才智，也贡献了他们的人脉资源。利用他们的人脉资源，比尔·盖茨招募了大量的技术专家，强化了微软的技术力量和竞争优势。志趣相投的朋友关系是较为稳固的，值得我们花费心思去维护、培养。

三、雇用工作能力强、有潜力的员工

比尔·盖茨曾经说过："在我的事业中，最好的经营决策是精心挑选人才，拥有一个完全信任的人，一个可以委以重任的人，一个为你分担忧愁的人。"

这句话表达的意思非常明确，员工下属的人脉资源是极为重要的。

四、注重发展国外的朋友

比尔·盖茨有一个非常好的日本朋友叫彦西，在他们交往的过程中，彦西为比尔·盖茨讲解了许多日本市场的特点，为比尔·盖茨找到了第一个日本个人电脑项目，以此开辟了日本市场。

可见，依靠人脉打开财脉，人脉变财脉，这是顺理成章的事情，也正是我们强调人脉资源的构建和管理的目的所在，正如世界著名激励大师安东尼·罗宾说的那样："我所认识的全世界所有的成功者最重要的特征就是：'创造人脉，维护人脉，利用人脉。'"

厚黑智慧

人生中最大的财富便是人脉关系，因为它能为你开启所需能力的每一道门，让你不断地成长，不断地获取财富。

反比理论

知识和学问曾在历史上创造了许多奇迹，知识就是力量。既然知识是力量，为何当今社会，充满知识的人，很多是终生潦倒的呢？就拿那些博学的教授学者的工资来看，并不见得惊人呀！反而那些没受多少教育的人士，却拥有百万甚至亿万的财富呢？

从这点来说，学问和赚钱有时并不成正比，赚钱无法光靠理论，因此，有智慧或学问的人，往往无法从事赚大钱的行业，而让赚钱机会白白溜走。为什么这么说呢？这是因为学问主要教导我们追求真理。例如，不论多么复杂的高等数学，都能以计算公式求出。然而，光凭有知识有学问而想赚大钱，却不是容易的事。

当一个教师辞去教职，改行经商时，他要承受相当大的压力，因为他一直被"学而优则仕"、"万般皆下品，唯有读书高"的观点所束缚。而中国传统上的重知轻商的风气驱使着人们去埋头苦读，以求出人头地，可是书终究不能当饭来吃。

所以，有时候太多的学问和知识会变成一种包袱，反而将人的才干限制了。这些人在做一件事之前，都会先仔细地算一算，如果认为不合算，

便会放弃。而且大多有学问的人往往具有正统的思想，当他们发觉在计划之外，略施小技便能赚更多钱时，罪恶感也会跟着产生，这些小技巧往往被他们所不耻。

美国的汽车大王亨利·福特曾经有一次和某家报社打官司，因为某报纸评说他是一个“不学无术”的人，当然他没有受过什么学府式的传统教育，但他不服气，于是双方对簿公堂。主控方便拿出一些问题来考他，汽车大王更恼了，他说：“如果我是一个只会善于答题目的家伙，我哪里会有今天的成就呀？你要的答案，我可以随便命令手下给你完满的答复。”

当今社会，各大公司在招聘人员时，首先看重的东西，不是文凭学历，而是一种“人际的手腕”，如果该人懂得去应付人际关系，建立庞大的关系网，即便是没有多大学问，他照样可以顺利上岗。

厚黑智慧

真正的学问，应是一套生存的方法和技巧，书本的知识，反成次要。

合作双赢

个人的力量毕竟有限，能赚大钱的人往往最知道如何借用别人的力量。当他遇到困难，自己无法解决时，就知道如何获得别人的援助，他自己决不做过于繁重的工作，知道如何分工合作，他只做那些别人不会做的事。

曾经名噪一时的德国“史汀尼斯”公司后来为何失败？就因为创办人史汀尼斯先生虽然有超强的能力，组织规模庞大的公司，但因他未训练和提拔合作者及职员，始终大权独揽，直到他死后，公司便随之而倒。这种结局是理所当然的。史汀尼斯犯了一个大的错误：他自以为靠本身力量就能赚到大钱。

有位朋友发了大财，他却从不敢存这种自大的心理。他讲了一件事情。

他的办公室比入口处稍微低点，这是他特别设计的。这种设计的主要目的是：当客人由入口进入办公室时，他站在较低的客厅迎接他们。这是种谦虚的表示法，也是种诚意的表现。

直到现在，这位朋友经商从没有失败过。这都有赖于顾客、下属、朋友等鼎力协助。所以这位朋友时时怀着感谢之心，回报大众。有了这种想法，就有可能避免独断专行，能坦然地接受他人的批评意见。

如果你树起了此类信誉，你的竞争对手会过来跟你真诚合作，而你的

敌对顾客也会变成你忠实的顾客。

厚黑智慧

唯有愚蠢的人才想尽方法去奴役他人，希望他人毫无条件地为自己尽力。你要获得别人帮助，必先帮助别人，帮助别人愈多，未来的收获也愈大。

燃烧欲望

一个人每天三点式——上班，下班，回家——过着同一步调的生活，那么他肯定赚不了大钱！要不就是整天光想不做，盼着哪儿能捡到钱财，或天上掉下金币，那样能赚到大钱才怪！

对自己没有要求，也不作出努力，年复一年过定型而单调的日子，你永无出头之日。只有有了强烈的赚钱欲，才会鞭策你向赚钱之门迈出一步。在努力的经营之中，你才能找到赚钱的方法。

这同追女人一样。一位相貌奇丑的女子很少能唤起你的欲望；而一位漂亮大方、性感多情的少女往往能引起你的冲动，这种冲动引发你想拥有她，这样你才会展开你的行动，制订出你的计划，制造一系列“陷阱”，最后大功告成。相反地，你只是呆愣愣傻坐着，想象着她姣好的脸庞，丰满的胸部，修长的玉腿，你呀，永远也不可能拥有她。

所以，你要拿出点办法，动用点心机，厚着脸皮试试看，要有耐心，不能着急，今日不生效，明日再试，今年不生效，明年再来，整日在伊人眼前，她对你的印象不深才怪，一旦成功了，你就拥有了幸福。

没有这种精神，没有这种磨的勇气，女性只会从你身边一闪而过。赚钱同样如此，需要有勇敢和挑战心，永不磨灭的勇气和信心，你才能步入大富豪的行列之中，赶紧行动吧！要不钞票会从你身边溜走。

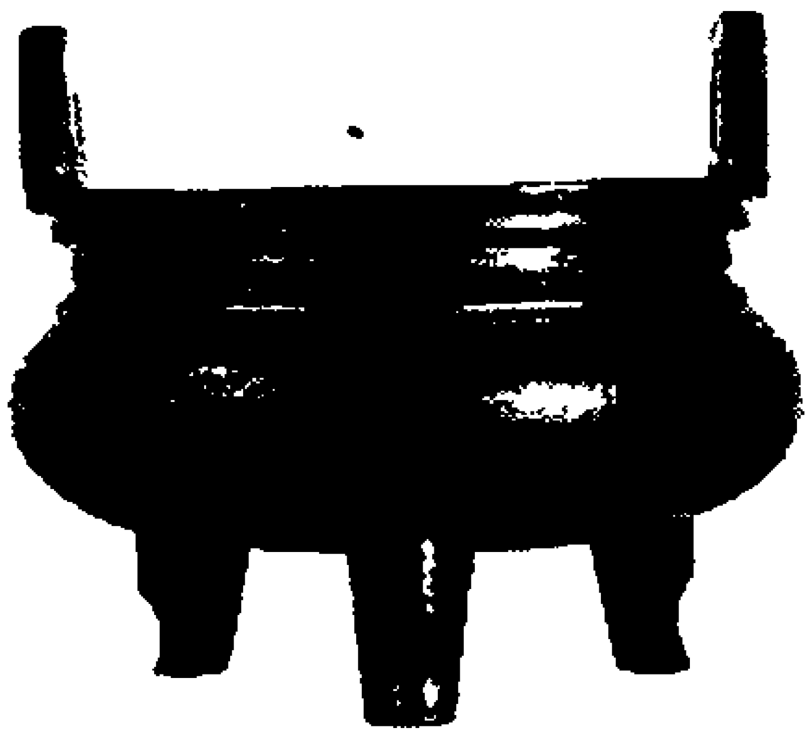
各位应该知道：不管是谁，没有一个人生来就有钱，哪怕是鼎鼎大名的洛克菲勒或台湾的王永庆都是一样，他们都是白手起家。而他们之所以有钱，不外乎一旦有赚大钱的念头就马上行动，一步一个脚印地去做，任何困难都阻止不了他们，自那一刻起，他们就向发财之路迈出了第一步。

厚黑智慧

每一个人的机会都是均等的，都站在同一起跑线上，决定你能否成功的关键在于你是否有赚大钱的欲望，以及为之表现出来的勇气和魄力。

第五部分

厚黑学的管理智慧



第一章　翻云覆雨　妙法无穷

大处着眼

一般领导都面皮太薄，容不得下属对自己不尊敬，容不得下属的敌意，更有甚者，容不得下属的不同意见。这样的人，身边是不会有人支持的，更不会有人为你死心塌地地卖命。其结果是，当你一帆风顺无限风光的时候，你的下属自然对你唯命是从，表面上不敢有半句怨言。但是你一旦落魄，那些平时唯唯诺诺的下属首先会落井下石，从内部向你发起进攻。

因此，为了维持自己的地位，你必须通过“贤明”这块招牌来拉拢更多的仁人志士。但是，“贤明”必须通过不断吃亏来换得，人是有感情的动物，特别是所谓的仁人志士，更有“士为知己者死”的情结，这样的例子历史上就有很多。

五代时，梁朝的葛周与宠爱的美姬一道饮酒作乐，有个在身边担任侍卫的小兵一直目不转睛地盯着那个美姬，以至于葛周问他话时，他都忘记了回答。这个小侍卫也觉得自己失态了，十分惶恐，害怕葛周惩罚他。葛周见了，并没有说什么，只是向他笑了笑，还让自己宠爱的美姬亲斟一杯酒赐给了那个小侍卫，意思是让他“压压惊”。

后来，葛周与后唐的军队交战，战事屡屡失利。葛周就大声呼喊那个小侍卫，命他前去迎敌。小侍卫见这正是报效主子的机会，就奋不顾身，冲锋陷阵，击退了敌人的一次次进攻，并生擒了敌人的一名小头目。战斗结束后，葛周觉得因没有责怪下属色眼看爱妾所获得的回报如此之大，心想，只要自己脸皮够厚就能得到别人死心塌地地为自己效命，于是就将自己宠爱的美姬赐给了那个小侍卫做妻子。

在一般人看来，葛周的所作所为太不“男人”了，但是在李宗吾看来，这才是真正的男人，葛周可以厚面皮的非常之“舍”，都得到了丰厚的回报。盛时为衰时计，平时不妨脸厚一点，胸怀广一点，对你的下属宽

容一点，别把你那块收拢人心的“贤明”招牌砸碎。

厚黑智慧

大处着眼，成就大事；抓大放小，不斤斤计较；要有大度量、大手笔，但如何去衡量何为“大”，何为“小”呢？这就需要琢磨你得到的回报与付出是否相称了，倘若成正比，脸再厚、心再黑也在所不惜。

表面功夫

聪明的领导，为了取得下属的支持，让员工心甘情愿为自己效力卖命，就得笼络人心，使手下的人感到你看得起他们，凡事有商有量，十分民主。

领导要想推行自己的思路和方法，切忌开门见山，一竿到底，要先假意征求员工意见，让员工广泛开展讨论，以消除领导一个人说了算的影响，员工最后也会自觉积极地执行老板的“命令”。

某汽车公司董事长，他很有些“假公济私”的本事。即使碰到棘手的人事问题，也能圆滑地将自己的意见演变成“大家的意见”，而使自己的决定得以顺利贯彻。

譬如：如果需要重新协调企业的人事关系，进行内部改组，他就会给下面的经理、科长吹风，先传达自己的主旨，再说：“为加强内部的工作，亟须补充人才，希望各位争当伯乐。如认为谁才能出众，请及时推荐给我。”经理、科长都送来推荐名单，董事长将名单浏览一遍，但并不表示自己有什么意见。

在他看来，一般的职员，就才干而言，差别并不大，关键是作为上司能否信任部下，如果是自己亲自推荐的人选，自然会全权负责且尽心栽培。

这样一来，人事问题便轻而易举地解决了，使人完全没有上司一手包办的感觉，而下属在推举人才后，会在今后的工作中，进一步提高积极性。

在会上，董事长同样运用这种技巧，先将自己意见的要点大概讲一讲，然后说：“我就简单地谈到这里，至于具体内容和细节，请诸位充分讨论，畅所欲言吧！”说完，双眼一闭，静静地养起神来。

其间，与会者一个个踊跃发言，毫无顾忌地谈出自己的意见和想法，等到结论出来后，他才睁眼说：“望诸位齐心协力，朝着一致的目标奋进吧！”然后宣布散会。

在最后定论之前，先让员工畅所欲言，积极参与一通，仿佛是公司主人翁的姿态，员工无不兴奋自豪，即便意见毫无采纳，也对老板给他一个踊跃发言的机会而感激不尽，心想我在公司还真有一席之地，老板的形象也会进一步放光，“开明”、“与大家融为一体”、“虚心听取大家意见”等桂冠都加到老板头上，这样一来，老板要进一步推行自己的个人意志就更易如反掌了。这样，尽管是上司的命令性提案，也让人感到这是“公意”，而不会产生压抑的感觉，所以，大家贯彻起来便格外卖力，显然，这对工作有着非常积极的影响。

实际上，会议决议基本上就是董事长的设想，因为决议基调已由他领先拟定好，所谓的与会者的讨论只不过是稍加补充或修正罢了。这种表面大方的行为实际上最为小气，表面上给员工越来越多的权利，实际上连员工一点发牢骚的权利都回收殆尽。

厚黑智慧

假大方仗着厚脸皮，真小气靠着黑心肝，以假乱真，以脸遮心，真真假假，变幻无穷。

化敌为友

众所周知，朋友越多越好，敌人越少越好。所以，一个人若使自己的朋友死心塌地为自己卖命，并不算最高明，最高明的“作秀”是能够把自己的敌人感化为自己的朋友，这样才算做厚黑中的高手。

努尔哈赤是清王朝事业的奠基人。他以十三副遗甲起兵，经过数十年的艰苦创业，终于使满族发展成为能与明朝抗衡的一股力量。这当中固然有许多客观因素，但是努尔哈赤善于表演、精于“作秀”，从而广揽人才的做法，则是其功成名就的重要因素之一。

万历十二年（1584 年）九月，努尔哈赤攻打翁科洛城，翁科洛有一位守城勇士鄂尔果尼藏在暗处向努尔哈赤放冷箭。努尔哈赤躲闪不及，被射伤了。他拔出带血的箭，继续指挥战斗。这时，又有一个叫罗科的守城战士借烟雾的掩护，到努尔哈赤近处，一箭射中其脖颈，虽然未中要害，但“血涌如注，血肉并落”。努尔哈赤顿时昏死过去。攻城部队只好撤退。

努尔哈赤伤愈之后，再次率兵，攻陷了翁科洛城，并生擒了上次射伤他的鄂尔果尼和罗科。众人愤怒地要将二人乱箭穿胸处死。可是，努尔哈赤十分冷静，对众人说：“两敌交锋，志在取胜。彼为其主而射我，今为我用，不又为我射敌耶？如此勇敢之人，若临阵死于锋镝，犹将惜之，奈

何以射我故而杀之乎?"

然后，亲自为二人解绑，并好言安慰。鄂尔果尼和罗科被这一举动感动得流下了热泪，他们当即表示愿意归顺努尔哈赤，并为其效力。后来，鄂尔果尼和罗科英勇作战，为努尔哈赤的统一事业立下汗马功劳。

清太宗皇太极也同样是一位爱惜将才的马上帝王。

皇太极即位后，由于满族人口不多，为了入关打败人口众多的汉族人，这就需要吸纳更多的降将。所以皇太极特别善待降将并委以重任，他把这个问题看成是打败明朝，实现统一大业的重要手段，并产生了巨大的效应。

天聪七年（1633年），参将孔有德、耿仲明率官兵数千人自山东登州航海来降。此后又有广鹿岛副将尚可喜、石城岛总兵沈志祥等带领大批官兵、人口来降。皇太极封孔有德为都元帅，耿仲明为总兵官，其他各官也视功劳分别封赏，并赐赏大量珍宝财物。孔、耿、尚部来降，不仅给后金带来巨大的政治影响，使后金在同明朝进行改朝换代斗争中打开了更广阔的道路，而且使后金社会内部发生了新变化。清太宗下令孔、耿所部帅旗用皂（黑色），后又规定孔、耿与八个和硕贝勒同列一班，并为之营建府第。崇德元年（1636年）封孔有德为恭顺王、耿仲明为怀顺王、尚可喜为智顺王，而孔、耿与尚独立分管两支由汉人组成的部队，获得类同八旗主一样的权力。孔、耿、尚的来归成为太宗编制汉军旗的开始，使清军的实力大大增强，孔、耿、尚为清朝的统一全国建立了汗马功劳。

皇太极实施的各种善待降将、委以重任的政策，使得皇太极身旁有着一支汉将队伍，这样，既解决了清军军事将才缺乏的问题，又削弱和瓦解了明军，不断壮大自己的力量。

厚黑智慧

通过“作秀”来获得“仁义”的名声，进而去感化对手为己所用，这对于正在创建自己事业或者事业正处于上升阶段的领导者尤为重要。

攻心为上

掌握了一个人的心，也就掌握了这个人。如此说来，一个领导在管理自己的手下时，就要善于揣摩他们的心理，投其所好，甚至施苦肉计来拉拢他们，所谓“两军对垒，攻心为上”，指的就是这个意思。

面对面的攻心战，总的来说，不是为了紧张人们之间的关系，恰恰相反，是为了求得思想沟通，使今后更好地相处。面对面的心理战，还应抱

有一种宽大为怀的精神，即使是一些看似无法忍受的事情，必要时也可用以化解对手的不利因素。古代有一个《灭烛绝缨》的故事，很值得我们借鉴。

楚庄王打了胜仗，在宫中举行盛大宴会，招待文武百官。天黑时分，酒兴方酣，忽然一阵疾风，将蜡烛吹熄了，顿时宫中漆黑一团。在慌乱中，庄王最宠爱的妃子忽然觉得有人在拉自己的袖子，意在调戏。一番挣扎，她拔下那人头上的帽缨，气急败坏地到庄王面前说："有人在黑暗中要污辱我，我已拔下他的帽缨，请大王点亮灯，把他抓起来。"庄王说："酒是我请大家喝的，酒醉了有所失礼，也不能责怪他们，不能为了显示你的贞节而有辱我的部下。"说罢，举杯喊道："今天请大家与寡人喝酒，不拔掉帽缨不能尽欢，来，拔掉同欢。"于是，宫中一百多位大臣都拔掉自己的帽缨，尽欢而散。

三年后，庄王率兵迎战侵境的晋军，发现手下有一位军官作战特别勇敢。战后，庄王问那军官："平日寡人待你不厚，为何如此舍生忘死呢?"

那军官道："三年前臣下失礼，大王不加罪，我一直想用生命报答大王。"原来，这就是那位拉王妃袖子的人。

庄王的攻心战是很成功的，他以爱护部下的名义出发，不计较私怨，而后宽宏大量，使犯罪者心悦诚服。反过来想一下，如果庄王当场点灯，把那位军官找出来，加以重罚，不但那位军官不会心服，其他军官也会不满；为一个妃子而责罚一位武将，来日怎知自己的命运如何？这样，就会加大离心力了。

庄王在利用攻心战时也用上了苦肉计，情愿自己戴绿帽子，也不惩罚那位部下，结果令部下大为感动，要以死相报，因此，苦肉计推波助澜，把攻心战更推上高潮。

厚黑智慧

攻心意在沟通，拉拢人心。攻心战应循序渐进，不能一蹴而就，要慢慢接近对方，使对方一点一点对你解除防范，直到进入对方心田。

拴羊吃草

所谓"拴羊吃草"，就是将羊拴在固定的地方，让它有草可吃，有事可干，这样就断了它逃跑或者四处乱走的念想。在厚黑看来，此方法完全可以运用到领导对下属的管理上，给下属一些冠冕堂皇的工作，牵扯其精力，这样，他们就没有时间去做对上司不利的事情了。在历史上，运用

“拴羊吃草”之术最为高明的就是宋太宗了。

北宋年间，原先五代十国归降宋朝的数位君主纷纷不明不白死去。那些跟随君主而降的旧臣议论纷纷，口出怨言，对朝廷统治说三道四。于是，宋太宗把亡国故臣、失意之人纷纷网罗来，安置在馆阁里任职。宋制设昭文馆、史馆、集贤院三馆，另增设秘阁、龙图阁、天章阁等，分别掌管图书经籍及编国史等事务。这些人吃着皇家的钱粮俸禄，整天忙着纂修各种书籍。这些书本身卷帙浩繁，其性质都是杂采古代经卷，分门别类加以纂订编汇。翻检查阅图书的工作量比写下来的文字量更不知大多少倍。

《宋稗类钞·君范》说：“役其心，后多老死于文字之间。”此话道破了宋太宗网罗旧文人的目的和他们的结局。

这种手法虽消极，但很高明，虽不能充分利用文人旧士的思想为自己的统治服务，但可不用担心这些人再有什么不敬言论，每日的书就够他们翻了。他们被牢牢拴住，宋太宗也因此赢得“尊知重教”的美名。明代的《永乐大典》、清代的《四库全书》皆属此类。

朱棣做了皇帝后，曾经组织大批文人，编纂了一部卷帙浩繁的类书《永乐大典》，他之所以进行这一活动，也是为了巩固统治，平息朝野上下，尤其文人学士对他篡位的不满，对文人们加以笼络，使他们为其所用。

可见，这些统治者借此一方面炫耀了文治武功，另一方面又拖住了饱学之士的精力，禁锢了他们的是非之口，真是高明的“抓住要害，拴羊吃草”之法。

厚黑智慧

管理者运用“拴羊吃草”最简单的方法就是给下属工作，别让他们闲着。这样，他们就没有工夫去琢磨对你不利的事情了。

二难选择

精明的领导制对手于无形，让对手在毫无准备、来不及思考的情况下，乖乖地中了自己的圈套。其中，“二难选择”法就是一种较为常用的方法。

所谓“二难选择”，就是在与对方谈判时，提出两个方案供对方选择，事实上这两个方案都是于对方不利而于我方有利的。虽然还有第三方案选择的可能性，但在这种时候，对方的第一反应往往是选择第一方案或第二方案，而没有再做其他考虑。这同样是一种高明的心理战。我们不妨举个

例子来说明一下。

有一天，某对夫妻在餐厅用餐，即将餐毕时，服务员走过来询问道："餐后，本餐厅将有西瓜、木瓜、牛奶供应，两位需要哪一种？"丈夫回答说："就来一份西瓜吧！"但是，当服务员将西瓜送到这对夫妻的面前时，这对夫妻就显出厌烦的神色来，因为他俩才用完餐，肚子撑得饱极了，再也没法把西瓜吃下，因此后悔当初不应该要西瓜。

本来，当服务员走过来询问时，他们完全可以回答什么都不要，但是当初他们为什么没有想到可以拒绝呢？这实在是一件奇怪的事。

假使当初服务员这样问："餐后，两位需不需要再来点水果和饮料呢？"那么这对夫妻在稍加考虑之后，就可能回答："这就不必要了吧！"本来，这位服务员应当先向夫妻问："餐后，两位是不是还需要再来点水果和饮料？"然后再问："本餐厅备有西瓜、木瓜、牛奶供应，两位需要哪一种？"但是，这位服务员却省去这一前提条件，直接将第二阶段问题提出来供人选择回答。这是一种巧妙的生意技巧，当服务员直接提出"需要哪一种"时，顾客虽有"要"与"不要"的选择权利，但往往忘记了自己还有这样一种权利，而产生了两者必择其一的错觉。领导在与员工打交道的过程中也要善于利用此法。

比如说有两件极难办成的事情需要员工去办理，领导就可以利用"二难选择"开口发问："我知道你很愿意为我效力，请问你是愿意办甲这件事，还是乙这件事？"员工稍微思考一下，就会赶紧选择其中一件（或甲或乙），还以为是占了便宜，抢了机会，实际上做哪件事都要费不少劲儿。而且一旦做出"二难选择"，员工就不得不竭力完成任务。因为是自己挑选的事情，怨不得别人，因此，即使很艰难的事情，员工也会咬紧牙关做完它。

这种"二难选择"妙就妙在表面上十分尊重对方，给出条件，实际上十二分不尊重对方，无论对方怎样选择，都要中计，就好像抽签，表面上有两种选择机会，实际上两个签都已做了手脚，抽不抽都一回事。

厚黑智慧

领导在与他人打交道时，提出两个方案供对方选择，事实上这两个方案都是于对方不利而于我方有利的。这种"二难选择"的方法同样是一种高明的厚黑心理战。

矜持一点

大凡风风火火的人，总透出一股干脆劲忙碌味，一心扑在事业上。于

目光所及的那些丰满诱人的女性，往往不正眼关注，仿佛什么都没看见，或者像看到平常女人一样，熟视无睹，毫无兴趣，这样的人才能让男人服帖，使女人不安。

有一些人，辛辛苦苦，呕心沥血，挣下了一份家业，有了走南闯北接触女人的资本和机会，心里便不安分起来。见到漂亮女人，就凡心大动，不能自已，先是目光移不开那闭月羞花、沉鱼落雁的脸蛋，又是双手恨不能触摸那凝脂般的肌肤和隆胸丰臀，心里更是企盼那相拥相抱、难舍难分的欲死欲仙胜景。于是，生意、交际、洽谈、公关全抛到脑后，就希望一泄为快。

旁人见到这种人，太不以为然，心里往往还要蔑视他为没出息的“色鬼”。别的生意人也不敢和他交往，认为他干不出大事业，至于那位把他诱得馋涎欲滴的性感女郎，更是高昂俏头，满脸得意和不屑。

真正有能力有手腕的人，越遇到漂亮女人越注意形象：矜持，脸不红，心不跳，顺其自然，随心所欲。

他们在与对手接洽生意的过程中，连正眼也不看那些漂亮女人，更不会目不转睛盯着某些敏感部位。在一旁等待男人上钩的女人坐立不安：心想自己的魅力施展起来怎么不灵了？于是角色互换，倒是这位漂亮女人要频频顾盼这位正眼不瞧她的人了。这个时候，要趁热打铁，进一步把生意谈得有声有色，让在场的男女都感到惊奇和兴奋，最后，生意大功告成，女人的眼神也再不能从这人身上移开。这个时候，再客客气气地邀请各位有事多联系，有空来喝茶，准保这女人会在不长的时间里，按照你递的名片，迫不及待地拨响电话。

这样的人很让对手或合作者佩服，给人拿得起放得下的感觉，这样生意也更容易谈成功。

厚黑智慧

好色可以说是男人共有的特性之一，但为了事业的成功，一开始不妨伪装一下，矜持一点，绝不正眼看女人，等待别人自投罗网，自己则坐收渔利。

喜怒无常

喜怒无常往往被人形容为无道昏君、糊涂上司的典型性格。不过，在厚黑看来，这正是那些君主们的高明之处。他们有时把刺杀过他们的仇人任为高官，有时把自己最亲密的朋友残酷杀害，有时你吹捧他他会很高

兴，有时你赞美他却可能被杀头。君主这种“神秘叵测”的特性，源于对皇权垄断的特别占有欲及对这种极端权力所产生的高度的恐惧感。在封建社会君臣关系已完全为利害、血泪、仇杀关系所笼罩时，制度化的力量，道德伦理的制约作用，已变得微乎其微，只有依赖这种残酷、无常的皇权来控制了。

对于做大事的人来讲，宁让人憎恶而恐惧，也不让人夸奖而轻视。他们将臣属视为草芥，“顺我者昌，逆我者亡”，难以容忍臣属拥有自己的独立人格和个人主见。对于喜怒无常的君主来说，臣属更是他们滥施淫威、肆意凌辱的对象，臣属动辄得咎，战战兢兢，如履薄冰。

朱元璋到了晚年，更是乱开杀戒，将廷杖之刑引入朝堂，经常有朝臣被杖毙在朝廷之上，使得满朝文武极度恐惧。上朝时，如果朱元璋将玉带揿到肚皮底，就是要大开杀戒的信号，满朝官员人人都吓得面无人色，发抖不已；如果玉带高贴在胸前，就表示今天不会多杀人。朝官每天上朝离家前，都事先和妻子诀别，吩咐后事，这天如果活着回来，便合家庆贺，算是又多活了一天。

朱元璋有个嗜好，喜欢在诗文中吹毛求疵、断章取义，尤其是从谐音字、同音字中发现“特大的政治阴谋”，从而制造冤狱，杀害无辜。朱元璋做过和尚，发秃如瓢，光亮得很，那么“光”、“亮”、“生”（同僧）、“秃”诸字绝不许用；朱元璋是农民军造反出身，不许提“贼”字，甚至“则”与“贼”同音，也是忌讳、禁止之列，违者格杀勿论。

杭州学府教授徐一夔上书颂扬朱元璋，说朱皇帝实乃人伦表率、众生天生的领袖、千古一帝，其中有一句赋文，说“光天之下，天生圣人，为世作则”。这一下马屁拍到了马腿上，捅了马蜂窝，“光”讽指光头、“生”讥我当过和尚，“作则”是挖苦我曾经做贼，如此乱臣贼子，竟敢直言咒骂皇上，杀！于是徐一夔被莫名其妙地杀掉了。

中书詹希原，一次奉朱元璋诏令，要他在太学门前写一个匾额“集贤门”。詹希原是个书法家，想在这人才济济的地方露一手，就在“门”字上玩了一个花样，左边一直微微钩起。朱元璋一见，看到了另外的“大阴谋”，怒斥道：“我是要招贤才治国，你这不是想闭门，阻塞我招贤的门路吗?”于是，詹希原成为刀下鬼，这笔血腥的一“钩”改用白粉除掉。

朱元璋这看似无理的行径，其实自有更深层的考虑，他宁肯让人们认为他喜怒无常而惧怕他，也不让人们揣摩透他的心思而为所欲为。

因此，厚黑的上司行使权力的过程中，绝不会让下属事先能够有所猜测。他们的运筹策划和行权处事，就是要有意识地使下属无法捉摸揣摩。

反过来，如果下属的厚黑能力超过了上司，很可能就会权力易手，宝座不保了。

厚黑智慧

管理者应学会喜怒无常。这里的喜怒无常，有两层意思：一是指翻脸不认人，昨天把你当朋友，今天就可能把你当敌人；二是指不可捉摸，让别人揣摩不透。

口才制胜

无论是出门在外公关交际，还是闭门在内管理经营，口才好的领导最受人尊敬。凭着三寸不烂之舌，把自己的实力吹得响当当、神乎其神。比如你有十万资产，经你的滔滔不绝一番神侃，给人感觉似有百万家财。你越是能讲，就越让人认为你有活力、有主张，如果你在施展口才的过程中，确实有三成的话题“侃”到了点子上，那就更令人佩服得五体投地了。用不着多长时间，对方就决定与你携手合作了。

一个好领导，不仅有威力有魄力，还要有鼓动力。要使自己手下听命顺服，光靠权威不行，那会让人口服心不服，最多给你来个阳奉阴违。因此，领导的口才是涉及他个人形象是否真正在手下心目中高大起来的关键。领导的决策、经营、管理都要通过口才彻底实现。

生产什么，生产多少，产品能否推向市场，销售能否畅旺，这些关节，领导都要用生动朴实的口才给员工吃下定心丸，让员工愿意跟着你夜以继日地拼命加班加点。经营好了，员工更加服你；经营失败了，你用你的口才先端出一大堆的原因，比如受假冒商品冲击呀、没有请客送礼唱卡拉 OK 搞关系呀、产品本身质量成色呀，等等，让员工感到失败的责任不在你而在于其他人或意想不到的事。这时你又痛心疾首地自我批评，说是没有考虑到这些无法考虑到的突然情况，真对不住大家云云。说着说着，喉咙哽咽，眼眶湿润，员工们则一致心潮澎湃，认为这丝毫不能怪罪于你，这样，你又提出一些有一线希望的新方案，分析其可行性并号召大家化悲痛为力量，重整旗鼓，东山再起，员工的干劲也又一次被你的三寸不烂之舌鼓动起来了。可见，口才不仅使你形象高大，而且让你化险为夷。

有口才的领导与夸夸其谈不着边际的人有质的区别。要说服对方，必须先了解对方，知己知彼，百战不殆。因此，要有针对性，人的心思被你说动了，说活了，他就是再矜持也会有反应，这时你要趁热打铁，乘胜追击，将话题进一步深入，这样逐渐就由泛泛而谈转入倾心相交了。

厚黑智慧

好的领导，不仅要有威力、有魄力，还要有鼓动力。领导的口才，是涉及他个人形象是否真正在手下心目中高大起来的关键。

冷面领导

领导就要有领导样，不要毫无威风像个慈祥的老好人，凡事只会点头哈腰，处理问题时也拖泥带水，心慈手软，始终拉不下那张面孔。就好像要离开自己讨厌的女人，又老是下不了狠心；看到女人一哭一闹，一央求一撒娇，又将裂痕硬凑合上了，这种男人总是在事后后悔，事前却又多次摩拳擦掌，心想，这次一定要分手，再不妥协，末了碰上女人的“怀柔”政策，又软下来了。

冷面看起来毫无表情，但并不等于内心毫无感情。冷面只不过是将内心情感封闭起来，摆出一副厚厚的冷面，像是把感情杀死一般。大部分人面对这种表情时都会手足无措。

这种冷面也就是通常在与女人交往中常见的一招，即所谓“玩深沉”。在女人面前寸言寸金，或者沉默是金，女人除了看出你略带忧郁之外，其他都是大问号，无比神秘莫测，非要了解个水落石出才甘心，因此频频约会，广施魅力，而她自己却早已被男人“深沉”的魅力俘虏了。所以“玩深沉”远远胜于一般男子的点头哈腰下跪，看起来没有一句甜言蜜语，什么讨好女人的话都没说，其实结果等于什么都说了。女人天生有种依附感，天生爱示弱，看到男人沉默不言就充满好奇心，想弄个明白，于是也就只好放下女人的架子，“虚心求教”了。

冷面领导也就是利用这种手法来制伏员工，让员工对领导同样感到神秘莫测，做事小心翼翼，根本不敢偷懒；而且尽量“多快好省”地完成任务来取悦领导，赢得领导几分钟的表情赞颂。

比如，公司的员工看到领导的冷面，就感觉好像有什么隐私被领导抓住似的，更担心领导在自己的产品中找到诸如产品质量、产品包装、工作效率等方面的毛病，于是如刺在背，不得不打起十二分精神，小心、安全、快速、高强度操作，以博领导一笑，将热面换取领导的冷面。这个时候，领导就必须找准火候，偶尔一笑，或点点头，让员工感到一丝宽慰，也感到一份鼓励。

这种冷面领导，走到哪里，哪里的员工就干劲冲天（尽管是无可奈何的），你追我赶，这样的领导要提高产量，争取时间也是切实可行的。因

此，冷面领导做什么事情都畅通无阻。

冷面是经常的，笑面、热面是暂时的，一丝微笑以后，又必须是长时间的严肃，这样才不至于毁坏苦心经营的形象。

厚黑智慧

领导要能适应多种场面，与人洽谈的时候有说有笑，表扬和奖赏员工的时候平易近人，但很多时候要冷峻寡言，不怒自威，做一个富有手腕的冷面领导。

不动声色

越是面临大好机会时，越要冷静，不动声色，这种领导才有魄力，如果一有喜事就按捺不住，连喊带叫，那往往会把喜事冲没了，到头来变成一场空。

比如对面来了一个漂亮女人，正朝你这边的空位走来，你心跳加速，想去看她，但是千万要不动声色，否则打草惊蛇，她将从你身边绕过去，或者你那么明显在看她，当着那么多人的面，她即使想坐你旁边也不敢。

又比如你不小心把商场的先锋音响开关拧断，你千万不要大声懊悔，而是悄悄将开关放回原处，眼睛看着其他物品。然后悄悄离开，等营业员发现时，你已经走得无影无踪了。这样就消了一个大灾了。

有大喜事的时候要冷静，有大悲事的时候也要冷静。在 20 世纪 30 年代，西方面临一次严重的经济危机时，英国伦敦某家珠宝店发生了这样一件事。

聪明的姑娘珍妮在某珠宝店当服务员，有一天，她在接待顾客的时候，不慎将一颗价值连城的珍珠滚到了地上，珠子滚到一位失业者脚边的时候就不见了。珍妮必须找回这颗珠子，否则，她不但饭碗要被砸，而且终身都无法赔偿。她走到这位失业者面前，伸出了她的小手，眼含着泪花对这位客人说："先生，在这种艰难的时期，找到一份工作真是不容易吧?"那位先生站在那里一动不动，她又把话重复了几遍，最后那位先生把背在后面的手猛然抽出来并握住珍妮的小手，珍妮刚刚感觉到有件东西放在她手里的时候，那个人已转身快速地走出了店门。珍妮打开小手一看，正是失落的珠子！

珍妮的真意是："请把那珠子还给我。"但是她没那么说，因为她知道那样说将导致不可收拾的后果，于是珍妮采取了不动声色的做法，使问题得到圆满的解决。如果珍妮当时大喊大叫，引来多人围观，那位先生也不

敢把珠子给珍妮，免得被人怀疑是偷的。而当那位先生听到珍妮大喊大叫，说是不见了价值连城的珠子时，那他同样不可能归还珠子，因为“人为财死，鸟为食亡”，这么大一笔财产，为何不据为己有呢？

可见，不动声色是多么重要，身为领导如果违反了这个简单的规矩，就可能丢掉大好机会，失去大量钱财，甚至还会丢失自己的意外发现。

厚黑智慧

做领导不是说说那么容易的，而要处事不惊，沉得住气，或悲或喜都不动声色，这样方显大家风度。

女性绝招

女领导从来就不简单，令人刮目相看，因为女人长期锁在深闺，一下子和男人一起走江湖了，人们也就很感兴趣。

人们总是对女人很感兴趣，女领导就更引人注目了，这个时候，女领导不要不好意思，更不要不看人，相反要利用人们对自己感兴趣这一点大做生意。

比如很多个体餐馆的女领导就很会招揽生意，你对我感兴趣那再好不过了，就怕你对我不感兴趣。来，进来喝几杯，我女领导亲自为你倒酒点烟，几番周到服务，男人像神仙般好受，当然最后一结账，那就得大付出了。

男领导可以走南闯北，起早摸黑，可以在男人堆里滚，不用害怕，也不会有什么妨碍，这是男人的优点。女人因为她的生理特点，她得防备那些好色之徒，所以她不能像男人那样有个自由身。但女领导有厉害的一招，那就是她的色相。那是上帝给她的财富，天生让男人流口水。

女领导如果善用色相，那就远比男人的起早摸黑效率高得多。她可以打扮得性感妖艳，可以频抛媚眼，大送秋波；可以娇声娇气，甚至浪声浪语。有几个男人经得起这种诱惑？这样谈生意、卖货物、搞批发、拉赞助、接项目，还不是手到擒来？

同样来要货，女人就比男人有优势，她可以扭着丰满的臀部，走到你面前，嘟起小嘴，推着你的肩膀，叫你批一点货吧。闻着香水味，承受几记酥掌，你整个人都软下来了，还不是要多少给多少。

而来要货的男人，就要有耐心，等他们打情骂俏风光完事再开口，那样就好谈得多。所以男领导不要和有色相的女领导争一日之短长，你要避开她这一招，另寻捷径。

这就像有权不用过时作废一样，有貌不用也是过时作废。女领导要充分利用女性特有的东西，去征服好色的男人。

厚黑智慧

女性的绝招就是自己的天生丽质，趁着还有几分姿色时捞些好处，免得到人老珠黄时，受冷落白后悔。

智斗员工

不同类型的老板和员工对待成本和利润的态度，是有差别的。美国首富保罗·盖帝把这些人区分为下列四个类型。

第一类人，不愿受顾于人，宁愿冒风险创业，自己当老板，因为他们在自己主宰时，表现最出色。

第二类人，虽然他们充满了创意与干劲，但不愿创业当老板，他们比较喜欢为别人工作；宁愿从他们出色的表现中，分享到所创造的利润。一流的推销员与企业的高级干部均属之。

第三类人，不喜欢冒风险，对老板忠心耿耿，认真、可靠，满足于薪水生活。他们在安稳的收入之下，表现良好，但缺乏前两类人的冒险、进取独立的精神。

第四类人，他们对公司的盈亏漠不关心，他们的态度是“当一天和尚撞一天钟”，凡事能凑合过去就行了，反正他们关心的只有一件事——能按时领到薪水。

第一、二类的人充满了“成本”与“利润”的意识；第三类的人，很少具备；第四类人，则根本未想过。

有一次，盖帝接管了某公司，该公司很有潜力，但运营状况很差，亏损累累。他很快找到了问题的症结所在，原来三名高级干部都毫无成本与利润的观念，完全是第四类型的人物。

为了要好好训诫这三名干部，盖帝略施小计。

他在发薪之前，交代会计部门在三人的薪水里扣掉5元，并吩咐会计部，若三人有异议的话，可直接找老板。

不出盖帝的预料，发薪后不到一小时，三个人都跑来找老板理论。

盖帝严肃地对他们说：“我已查过公司的财务报表，发现上年度有好几笔不必要的开支，造成公司好几万元的损失，但我没看见你们采取任何补救的行动；如今，你们每个人的薪水只不过少了5块钱，你们就急呼呼地要求补救。”

三人之中的两人，听完了老板的一番训诫有所领悟，很快建立了他们对成本与利润的观念；另一个毫无改变，不久就被盖帝辞退了。

盖帝就在成本和利润的问题上毫不让步，智斗员工，所以他的钱也就越赚越多。那些听话的员工当然也能沾点光，得上个九牛一毛的好处，而那些不听话的员工，自然连毛都见不着了。

厚黑智慧

别小看一分钱二分钱的成本和利润，它对公司长远发展来说很重要，处理得好，就财源滚滚，否则，就可能"小洞不补，大洞吃苦"。

突破防线

员工对领导一向是小心观察、处处防备的，尽管表面上很顺从，但心里不一定很服气，也不一定相信领导，他们会在心中筑起一道又一道防线，顽固地抵抗领导。在这个时候，领导就要充分利用攻心战，直接深入对方内心深处，突破员工设置的心理防线，让他们乖乖缴械，这样比扣他们的工资奖金还有威慑效果。

在中国古典小说《三国演义》中，描述了几十次刀光剑影的真实战争，但最为精彩的战例之一却是不动刀枪的"空城计"。诸葛亮坐守空城头，城门大开，只有两个老兵在扫着城门。诸葛亮却摇着鹅毛扇，还弹着古筝。而率领几十万大军的魏将司马懿见"一生谨慎"的诸葛亮如此镇定，认定这是陷阱，结果不战自退。这个有名的故事，成功地表现了诸葛亮的足智多谋，也表现了攻心战的巨大威力。

如果不是用攻心战，而是真刀真枪对着干，那诸葛亮这一次也就只有束手就擒了。在现代战争中，攻心战非但丝毫没有减低它的作用，而且贯穿在战争全过程中。

第一次世界大战开始到现在，不少西方国家如美国、德国、英国等，专门配备了装备齐全的心理战部队，美国陆军就有 4 个心理战群，12 个心理战营和 22 个心理战连；他们以印刷制品、广播、电视为主要手段，对敌军、居民和自己军队施加心理影响，从而削弱敌人的警惕性，迷惑和吓唬敌人，使其心理错乱，达到不战自胜与小战大胜的目的。

领导与员工之间不能像战场上那样，直接你死我活地搏斗，它相对还比较温和，那就更要讲究心理战了。领导必须有一系列的方法，频频使用，扰乱员工心理防线，最后不得不服你。

比如哪个员工经常在员工中间说你的坏话、对你表示怀疑，甚至想拉

帮结伙来反对你。这时，你就可以单独会见他，直截了当地问他，他肯定要抵赖，你就说其他的同伙什么都告诉我了，员工一听这话，整个就软了，又是痛哭流涕，又是下跪求饶，把他的所作所为包括那帮同伙的名字一五一十全告诉你，你假装很愤怒，说我好心收留了你，结果你还吃里爬外，狗咬吕洞宾，不识好人心。当然最后你又假意给他一次改过的机会，说这一次大仁大义暂不追究，以观后效。

员工听了这些如闻大赦。心里感恩戴德，以后只会想着法子报答你，为你树威信，等于你多了一个会摇尾巴的耳目了。

这就是攻心战的效用，不费一枪一弹，突破员工精心设置的心理防线。

厚黑智慧

在领导与下属打交道的过程中，心理战不可或缺。只有抓住对方弱点，深入其内心深处，扰乱其心理防线，才能出奇制胜，事半功倍。

搪而塞之

某公司职员向上级反映“调整工资及每周休息两天”等极其现实具体的要求，如果你是负责人，你会如何处理呢？此时你若将这些问题一一作答，则极可能会上了他们的当，甚而使对方得逞。一位聪明的领导，他是不做正面答复的，而是巧妙地躲避正面的问题，并以基本问题来搪塞，譬如：“各位新提的都是一些切身的问题，我也深深了解问题的重要性，但可否请各位再将眼光放长，看得更远一些，因为各位皆为本公司的职员，也可以说是靠公司生活，而公司也是非常希望尽量改善各位的生活，但如果一定要按照各位的要求做的话，公司很可能会站不住脚。若真有这种后果，各位的生活会成问题，难道各位想见到这一事实吗？各位再想想，目前社会的经济情况十分恶劣，还要公司提高待遇吗？希望各位能稍作忍耐，但是今日所提的问题也是公司早已考虑过的。”

如此将长远的基本问题来代替眼前的要求，自然对方会逐渐软化下来。这不仅是在公司，甚至亦可在家庭中运用。当孩子提出提高零用钱的问题时，一般孩子不能了解家庭经济的情况，只懂得自己有钱花即可，此时你就得避重就轻地向他们解说有关他们自己未来的各种费用之后，他们便不敢再作无理的要求了。

厚黑智慧

凡对方提无理要求时，就需避开对方的问题本身，而用基本问题来搪塞，所谓基本问题即是长远的问题。

第二章　主动出击　长驱直入

第一印象

人们看问题往往容易受到第一印象的影响，第一印象会把人引入误区，陷入表面的假象之中，而忽略其真正的本质。针对人们的这一弱点，深谙厚黑的管理者，一上来就要把招牌做大并且高高挂起，给人留下一个良好的印象。因为别人对你有了好印象，你才会对他们产生影响，才能在民众之中造成一种共识。

秦朝末年，陈胜、吴广去戍守边境，结果误期该斩，造反也该斩，反正怎样都是死，无奈之中他们才举兵起义。然而，虽然如此，他们也不敢明目张胆地大举造反。也许当时人们对于秦王嬴政的权威还颇为畏惧，别人为王称帝恐怕一时还不为百姓所接受。陈胜、吴广二人为此也耗费了不少思虑。

陈胜、吴广本是粗人，没有多少文化，费了不少精力才想出一个虚张声势的计策。他们让人在夜里埋伏在营地的周围，学着狐狸的声音鸣叫，并大声喊叫："大楚兴，陈胜王。"如此重复几次，弄得人心惶惶，陈胜出出入入也颇引人注目，总是有人指着他的背影低声耳语，连押送他们的军官也开始密切注意陈胜了。

接着，他们又将一小条书简塞进鱼肚，上面写着陈胜理应顺天意而为王的字意。然后由人自集市上把鱼买回来，剖开鱼腹准备烹杀，自然就发现了里面的书简。众人大惊，将先前夜半狐鸣之事一联系，惊呼陈胜为天人，陈胜的号召力在戍卒中陡增。后来，陈胜和吴广借故杀掉了两个看送他们的军官，揭竿而起，振臂高呼："王侯将相，宁有种乎？"众人也跟着响应，这才开始了中国历史上第一次农民起义的大风暴。

这一点对于管理者来说，尤为重要，倘若不懂得树威立信、大造声势是不行的。因此，打算以厚黑之道管理下属的人，一定要制造超人的声势。这样你就有了声望，有了影响，才会有人来协助你完成事业。

厚黑智慧

制造声势之法关键在于以势取人，也就是兵圣孙武所说的“求之于势，不择于人”。只要声势造得好，就会取得群众的拥护，有了群众基础。这样不但会增强自己的实力，而且还会削弱对手的力量。

假意关心

厚黑认为，领导与人交往，要善于假意关心对方，多来几句不花钱的嘘寒问暖，多做几个不花钱的关切表情，这样你就是在进行感情投资了，下一次你也就能尝到这种投资的甜头了。

例如：当在路上遇见只有一面之交的人时，故作亲密，主动与对方打招呼：“××先生，好久不见了，近来还好吗?”其实，他很有可能连对方的名字和长相都记得不很清楚，只不过是偷偷地向秘书打听清楚之后，才与之招呼，表示亲密。

又例如：在当地××的儿子出现在公共场所时，就面带微笑主动上前和他握手，或轻拍对方的肩膀问道：“你爸爸最近在忙什么大事呢?”他清楚地知道，这样做，日后对他不无好处。

假意关心对方，一定要做好表面功夫，做出很关心的样子，仿佛比关心自己还关心他。

有的人总以为这种表面文章没有用，解决不了实质问题，甚至还不好意思做表面文章，这就大错特错了。两军对垒，坐下谈判，也要假意握手，擦干血迹和眼泪，与对方“热烈”拥抱；两个生意对手，都恨不得对方死，但为了各自的利益避免两败俱伤，又要假意合作，联手做些事情。

所以表面文章，大家都在做，都免不了要做，关键看你会不会做。

表面文章做得好，左右逢源，处处开绿灯，即使你打对方一个耳光，他还以为你帮他赶蚊子呢!

厚黑智慧

领导与人交往，要善于假意关心对方，多来几句不花钱的嘘寒问暖，多做几个不花钱的关切表情，这样的感情投资终有回报。

投石问路

在厚黑看来，当下属隐藏得很深，管理者一时无法用直接观察的方法获得真实情况时，就要设法诱使他们自我暴露，这就是厚黑管理中的“投

石问路，引蛇出洞”。在历史长河中，深得此计奥妙的厚黑高手比比皆是，韩昭侯就是其中一位。

一次，为了考查左右的近臣对自己是否忠诚，韩昭侯将手上一个指甲剪掉放在手中，然后假装说掉了一个指甲，到处寻找。左右近臣感觉这是献媚取宠的机会，于是纷纷剪掉自己的指甲献上，说是昭侯所丢失的。韩昭侯以这样一件事，就立刻看出侍在身边这些于己极为重要人物的忠诚和虚伪。

无独有偶，卫嗣公也深谙此道。

卫嗣公听说集市上小吏收受贿赂、勒索钱财，就暗中派员假扮成客商，果然遭到小吏的刁难，以金子行贿才得以买通关卡。回来后，卫嗣公找来这些小吏，讯问他们道：“某时某刻有一客商来到你们集市，送给你们一些银两，才得以脱身，可有此事?”众小吏一听，认为嗣公料事如神，吓得赶紧认罪。

清朝雍正帝是一个只相信自己，而不相信任何人的帝王，对手下的大臣，他采用特务政策，派人监视，防止他们的反叛。

有一年元旦，状元王云锦退朝，回到家中，与几位朋友相约，玩一种叫做“叶子戏”的游戏。大伙儿兴高采烈，玩得十分痛快，玩几局后，忽然失去了一叶牌，众人都起身寻找，桌上桌下，几乎找遍了房内各个角落都没有找到，大家都觉得奇怪，找不到牌，也就算了。

元旦过去，王云锦上朝见雍正帝，雍正帝问王云锦：“元旦那天，你用什么方法开心。”

王云锦以实情相告，说自己和几个朋友玩了“叶子戏”。

雍正帝笑着说：“好！你光明磊落，不花言巧语，很了不起，是真状元啊，朕今天赏你一件东西！”说着递过一个很精致的盒子。

王云锦跪下谢恩，高呼万岁，接过盒子。

“不要打开，回家再看吧。”雍正说。

王云锦心怀疑虑，回到家中，急忙打开盒子，不看则罢，一看吓出了一身冷汗，盒子中放着一叶牌，拿出元旦玩过的牌一对，正是丢失的那叶牌。

“好险哪！”王云锦心中自叹，多亏今天讲了实话，否则可就身首异处了。

这些事例说的就是韩非子所说的“挟知而问”、“倒言反事”等测臣之术。明明知道事情的真相，却故意假装不知道；或者故意说错话或者故意办错事，来考查群臣是否忠诚，是否怀有不轨之心。这些方法对现代的管

理者们同样具有借鉴意义。

厚黑智慧

前方道路情况不明，可能有蛇蝎隐伏，如果贸然踏过去，风险太大，通过“打草”或“投石”发出声响，使其暴露自己的位置，这才是上上之策。

登高望远

厚黑认为，管理者一定要懂得吸纳人才，以备急需时差遣使用。古代的许多达官贵人喜欢收留门客，他们一般不介意门客的身份高低贵贱，就是这个道理。

孟尝君是战国时的齐国人，姓田名文，他的父亲田婴曾经当过十多年的齐国丞相，田婴得封为靖郭君。田婴为相十余年，家里财富无数，但他并不重视延揽人才，于是田文开始劝说做相国的父亲田婴了。

田文问父亲田婴：“儿子的儿子叫什么呀？”

田婴回答：“叫孙子。”

田文又问：“孙子的孙子叫什么呀？”

田婴回答：“叫玄孙。”

田文又问：“玄孙的玄孙叫什么呀？”

田婴说：“那我也不知道叫什么了。”

于是田文说：“父亲，你在齐国为相，已经经历了威王、宣王、泯王三代，但只见你的家财无比膨胀起来，却不见齐国更加强大富足，父亲你知道这是什么原因吗？”

田婴想了一下，说不知道。田文说：“父亲，这就是因为你没有尽量延揽人才的结果。父亲连玄孙的玄孙叫什么都不知道了，而国中的民众那可是比玄孙的玄孙更多得多的大众，你有足够的财富可以养活他们，招揽他们，他们之中必定会有杰出的人才可以使齐国富强起来。”

田婴反问道：“我养活那么多的人，又怎样去判断谁是真正的人才，谁又不是呢？”

田文说：“父亲，真要养人蓄士，就不管他是不是人才都要养起来。其实要判断出他们究竟是不是人才也很容易，那只看他们能不能完成某一件差事就行了。”

田婴去世，田文继任齐国丞相，得封孟尝君。孟尝君一当上丞相，马上就实现自己的诺言：大养食客三千，却从不要求他们做什么事。

可是，孟尝君在接见任何客人之时，都派人在屏风后面暗暗做了记录，对他家住哪里，家里还有哪些亲戚朋友，有些什么特长本领，以及有些什么实际困难，都做了详尽的记载。等客人告辞之后，孟尝君会派人到他家里去嘘寒问暖，慰问留赠，使那客人备感温馨。

对于所有的食客，孟尝君是熟知他们的本领特长的，以便在需要时量才使用。而孟尝君一生的成就，说到底就是得益于他善于挂着仁义道德的招牌来网罗“人才”，然后借助这些人才的力量来实现他的抱负。

事实上，越伟大的抱负越需要别人的帮忙，此即“唯有善借梯者方能登高望远”。

厚黑智慧

如果管理者还沉迷在既往的个人英雄时代中，妄想靠一己之力纵横天下，总有一天会死得很难看，而且死得莫名其妙！这绝对不是危言耸听！

强力反击

日本的选举战可谓花样百出。一种叫做“公共澡堂的议论”较为典型，就是由某候选人的助选员，组成几个小集团，假装去公共浴室洗澡，其实是为了对其竞争对手造谣中伤，其情节如下：几个选员，佯装在澡堂邂逅，随意谈到选举。其中一个故作神秘地说道：“据说候选人 A 先生与情妇幽会，被他夫人当场抓获。夫人气回娘家去了！”这种手段虽然卑鄙却是十分有效，到第二天，整个城市就有很多人在议论有关 A 候选人的桃色新闻。

谣言一传十、十传百，能如此迅速地扩散，原因就在于制造谣言的场所是人员混杂的公共浴室。另外，由于它是“悄悄话”、“内部消息”，看起来又不是故意让人听到，而人们受到猎奇心的驱使，所以会以假为真，相信自己消息来源的可靠，并自觉扮演起传声筒的角色来。

为什么人们比较难以相信直接得到的真实消息，反倒要去相信间接的虚假东西，并且热心传播给他人呢？通常，消息背后往往藏着传递消息人的动机、愿望，故听到消息的人会本能地对直接传播者抱有某种程度的警惕性，不容易很快相信，因为人们总要先确定传播消息者的人品，然后再定夺其消息的可信度。然而，假如用“我无意中听到”为前提，别人就会乐意迅速地接受传播来的消息，此时消息的真实性已由第一个听到这消息的人确认过了。而且在这里，它是引用第二者的话来说的，给人没有掺入传播者的意图、动机的感觉，听似是“客观的、真实的”，因而是可信的。

日常生活中，许多对领导有意见、心怀鬼胎的人，就会说些所谓“无意中听到”的话，来往老板身上抹黑，比如调戏女员工啊，抽大烟啊，在外赌博输了几百万啊，等等，然后又赶紧叮嘱对方，别说出去，我只是偶尔听别人说的。“偶尔听人说”，似乎表明这消息很多人知道，只有我被蒙在鼓里。这会给人一种不安感，于是，无形中传来的消息的真实性又增强了。“偶尔听别人说”的欺骗手段，也时常在某些场合中被采用。

诚然，这些来自各方面的谣言，对领导的形象和事业都会产生一定的影响，因此，领导平时的所作所为一定要有严格的保密性和稳妥性，同时要注重培植一些耳目，来维护自身，适时反击别人的侵犯。一旦发现谣言，不能听之任之，要采取一定的反击补救措施，及时找出造谣者，然后狠狠惩罚报复他，甚至将谣言中的罪过加在他身上，比如某日真抓住他调戏女员工、抽大烟、赌博，等等，让他丢个大脸，栽个大跟斗。当然，这些惩罚措施需要精心设置。

厚黑智慧

树大招风，领导很容易遭人嫉恨，小小举动便会谣言四起，有鉴于此，不能折戟沉沙，要强力反击，以求明哲保身。

忆苦思甜

人们往往讨厌一帆风顺的人，喜欢有痛苦经历的人，好像这样才更善解人意。目前，有些歌星虽然过着奢侈的生活，但只要一上舞台表演，就流着泪述说自己过去怎样艰苦奋斗的历程，因为他们深深地懂得，这样做可以牢牢地抓住歌迷们的心。

但是，一般人总以为提起过去苦难的奋斗历程会对自己的形象产生不利影响，其实这是一个错觉。为什么一些花花公子追求不到有深度的漂亮女孩呢？就是因为他们的经历太浅薄。女孩喜欢那些经历复杂的男人，因为他们富有成熟魅力；喜欢那些吃过苦冒过险的男人，因为他们才富有沧桑感和传奇色彩。往往女孩家庭条件越好，生活越优越，她越是要找那些有不凡经历的人为伴，为什么高仓健的形象在少女心目中长盛不衰呢？就是因为他所表演的大部分角色是从痛苦生活和不平凡事业中走出来的男人。

歌星北岛三郎和职业棒球选手江川卓，二人名声同时大噪，二人又同时购置了一栋豪华住宅，可是人们对二人的评价却截然不同，他们夸赞北岛三郎有办法，购置了豪华的住宅，而对江川卓的屋子感到刺眼，认为他

与屋子不相配。

为什么会有这样大的差异呢？这或许是因为，北岛先生从小吃尽苦头，经过艰难困苦，才取得今日成果的缘故吧！因此，人们对他不仅怀有亲密感，而且对他怎样奋斗的经历也十分了解；而江川卓却没有这种经历，几乎是青云直上，因此才遭他人的讥讽和白眼。

日本前任首相田中先生之所以深得人心，除他领导有方、才华横溢、政绩卓著之外，恐怕与他的经历不无关系，他是经过多年的奋斗，才当上主宰全国的首相，他的艰苦奋斗的历程，得到了人们的同情。

之所以如此，原因很简单，由于人们的感受常常受到过去某些体验的影响，虽然对方地位比自己高，但一旦得知对方过去的不幸遭遇或其遭遇与自己大体一致时，原来对他的嫉妒心，很快就转为亲切感。

同样，管理者不管是管员工，搞外交，还是追女人，都要敢于提自己的苦难经历，让对方感到你既坚强又不简单，崇敬之情油然而生，敬佩的目光也频频传来了。

厚黑智慧

与别人把光辉历史挂在嘴上相反，把自己的苦难历史挂在嘴上，这才是厚黑领导的智慧所在。

对方认错

厚黑认为，一件事情出了问题，管理者表面上要承担责任，实际上要想办法把责任推给下属员工，这样管理者承担的风险和压力就会小得多。

比方说，在款待客户的宴会上，有部属酗酒，胡说八道，甚至连客户也骂起来。待第二天清醒过来，部属必然非常担心上司会严厉斥责，甚至害怕因此被开除。在这种情况下，上司应该怎么办呢？倘若暴跳如雷，指着下属的鼻子骂：“你这浑蛋！事情全让你给弄糟了，老子非让你卷铺盖走人不可！”面对上司的怒颜，尽管部下自知理亏，但也会产生出“事情虽怪我，但你上司也太过分”的反感来。

人就是这样，即使清楚错误完全在自己这边，但却本能地怀有不甘认错的倾向，而一遇到别人的严厉指责、怒骂，就更容易强化这种倾向。作为管理者，当责骂部下或者转嫁责任给部下时，就可以采取这种方法。

这样你不但没有达到让部属从心里认错的效果，而且还增加了部下的抵触情绪。实际上没有根治这个错误，只是表面上的偃旗息鼓，过几天，这个部下也许又要兴风作浪。因此，单方面的无情指责并非上策，最好的

办法应该是这样：上司先说，“昨晚的事，我也负有不可推卸的责任，深感内疚……”听上司这么一说，部下马上会说：“哪里，您与此事无关系，一切错误在我！我立刻去客户那里登门谢罪！”部下会很坦率地承认自己的错误。

可见，动用一些手段和技巧让对方主动认错，委实比严厉的斥责来得高明，效果也好得多。

厚黑智慧

管理者身份特殊，有时候为保证自己的位子，就得拉一个人出来垫背，“诱使对方认错”就是一个不错的办法。

心理暗示

古语云：“道不同，不相为谋。”意思是：思想目的不同的人在一起，就没有办法共同相谋，没有办法互相讨论计划一件事，只好各走各的路。也就是说，人们只有站在一个同样或者相近的角度，才会有共同的目标，才可以合作去干共同的事业。这对现代的企业管理有一定的借鉴作用。

人类对于一件很难完成的工作缺乏干劲，主要是由于人的潜在心理中没有强烈的“达到欲望”。当我们即将完成某项工作时，内心会产生一种喜悦和满足。“达到欲望”就是那种完成后喜悦的期待。所以，人类在遇到那些完成后无法尝到喜悦的事情时，就会失去干劲。反之，看起来很简单的事情，但完成后的喜悦可以预想得到，那么“达到欲望”就受到充分的刺激，人们就会有完成目标的意愿。

当下属看不到希望时，信心就会慢慢丧失，领导者这时就要采取一些心理暗示，告诉他们希望所在，让大家看到路在脚下，这样信心才会重新燃起。在利用这种心理作用时，最好是将目标缩小，这样诱导对方更具功效。日本幕府时代的丰臣秀吉，是日本首推的擅长激发他人激情的专家，他最善于运用将目标缩小的技巧。

当年，丰臣秀吉所居住的城市的城墙，经历了多年的风吹雨打，已破旧不堪，急需修补。该城的织田信长请他来帮忙。

丰臣秀吉首先将100个间隔的城墙分成50个小部分，然后给每个负责人分两个间隔，并命令他们在三天之内将所负责的两个城墙修补好。

如果从接受命令的人来看，等于是将100个间隔的城墙，突然减少到只有两个而已。原来听到要修补100个间隔的城墙，就觉得很烦，现在突然减少到每个人做两个，当然会使他们产生干劲。因此，在他们夜以继日

地修补之下，城墙在三天内就修补好了。

当下属对难以达到的目标失去干劲时，领导者不需要降低目标，只要将目标稍微加工一下，然后用诱导的口气说："如果这样做的话，就很容易完成了。"这样，达到的效果也是相同的。另外，把目标引向一致，也是一种很好的激励方法。一个团队，战斗力是各种因素的体现，你能把大家的目标引向一致，是提高战斗力的重要手段之一。来看下面这个事例。

有一个人经营一家汽车买卖公司，他在开会时就常利用人的潜在心理，可以说他是一位非常卓越的心理诱导者。他在每一次会议开始时，先提出大纲，然后告诉职员们："这是我的意见，剩下的就让你们自己去讨论了。"说完他就让开会的职员们自己去讨论，直到归纳出结论时，他才说："那么大家就努力朝这个方向前进吧！"等他讲完，会议就结束了。

这样做的目的是使下属认为，事情似乎是他们自己决定的，他们会有一种成就感，而职员们归纳出来的结论，事实上是按照领导者所提出的大纲讨论出来的。这种会议的技术，当然不是公司老板拥有的专利，任何人在会议上，都可以先提出自己的意见作为暗示，再征求对方的意见。如此一来，对方就会认为你和他的意见相同，而赞成你了。总而言之，就是事先提供前提信息，来引导对方改变态度，使目标达成一致。

厚黑智慧

愈是心底如白纸的人，愈容易被暗示所左右。这就是利用了人类心理的作用，即所谓的"前提暗示"。

对比效应

作为领导者，如果能够巧妙地运用对比，就可以使下属欣然接受调职命令。当你必须告诉你的下属，他已经被从总公司调到分公司时，你要怎样说服他呢？如果他绝不答应时，你该怎么办呢？

在这时，假如你厚黑一点，能巧妙地运用心理操纵术，一定可以说服这个下属："其实，在上一次董事会上，我们就曾考虑过把你调到南部的分公司，但后来想想那边实在太远，对你来说太辛苦，所以最后决定还是把你调到离这边近一点的中部分公司，怎么样？让你换一个环境，也会有一些新鲜感。"对一个员工来说，把分公司的职务与总公司比较，任何人都不愿接受，但如果再给他一个更差的做比较，他就比较容易接受了。

只要先将对方意识不到的前提掩藏起来，就可以使"对比效果"成为一种强有力的说服工具。美国著名的口才研究家赫拉，就曾做过一个有趣

的试验。

每年岁末，一些职业棒球选手就纷纷向球队谈论明年的薪水问题。因为在年度的交替期间，如果不将待遇问题谈妥的话，到第二年就会麻烦不断。

在调薪的谈判会议上，那些百战百胜的王牌选手，往往一口气要求将年薪提高一倍。这时，如果你是球队的负责人，应该如何去说服这个人呢?

首先应该清楚的一点就是，如果你对这个王牌选手说："事实上，20万对球队来说并不是问题。"那么，这项谈判很可能就会破裂，虽然你坚持只给10万，但王牌选手一听到你刚才的话，就一定会执意要20万。

所以，根据潜在心理操纵术，你就必须用下面的说法才能达到说服的目的。"以你的实力，要求20万并不高，是很合理的价钱，但是我们球队只能付8万，不过我想10万还是值得考虑的，也许这件事你我都应该好好考虑一下。"

如果这时这个选手说："10万也可以。"

"不，只是说10万还有商量的余地，事实上，如果你真要10万的话还是很困难的，不过，如果是8万元，我可以马上和你签合同，怎么样?"

如果这个王牌选手说："既然如此，那就10万，否则我是绝对不干的。"

这时，你可以叹一口气，表现出一副无可奈何的样子，然后下结论："好吧！既然你这么坚决，我也只好认了，就10万吧!"

有人或许认为这种方式未免太过于顺利了，但如果就人的潜在心理来看，这种方式是完全可以达成协议的。因为一般人在谈判时，不知不觉中总会将两件事拿来做比较，所以，如果在这时你给对方一个选择的范围，对方的思考就会限制在这个范围之内，当然，他会选择对自己有利的一面，但是，无论他做哪种选择，都是在你的掌控下。即使对方所选择的未必对他有利，但对方却不能马上感觉出来，所以他会立刻接受，尤其当你提出一个上限和下限的时候，对方的潜在心理就会产生一种"对比效果"。

作为企业或者机关的领导者，为人处世的智谋是不可或缺的，它能使你在两难的境地中将事物的发展推至有利于自己的一端，也能使你把一切事务放置在自己掌控的范围之内，这是每个成功的管理者必修的课程。

厚黑智慧

只要先将对方意识不到的前提掩藏起来，就可以使"对比效果"成为一种强有力的说服工具。

先发制人

先发制人是心理作战的重要原则，就是说在自己有所准备、士气十分高涨，而敌军的兵力、体力和技术等方面还没有达到作战状态之前，把攻击矛头指向敌军防守不严、力量薄弱的地方，破坏敌军的行动计划和正常的心理状态，挫其锐气，伤其信心，占据初战获胜的有利条件。

此招也备受厚黑推崇，在为人处世中同样屡试不爽。在有突然情况发生时，领导一定要摸清形势，了解底细，先发制人，争取主动。对此，我们不妨通过一场战争来看一下。

当年英国与阿根廷在马尔维纳斯群岛进行的一场战争，是第二次世界大战以来，在南大西洋首次爆发除核武器之外，几乎使用了所有现代武器的规模较大的岛屿争夺战。然而，当初英军人数上和装备上都处于劣势，最后却取得胜利，这当中，先发制人的心理战起了巨大作用。

阿根廷战前对英舰队来犯抱有侥幸心理，寄希望于谈判，没有对付英军的作战准备和计划。英军掌握并利用阿根廷这种心理，断然采取措施，先发制人。

4月22日，英“特别舰艇中队”的蛙人悄悄潜入马尔维纳斯岛以东的南乔治亚岛。25日英海军陆战队，与潜伏的蛙人配合，打死打伤阿军多人，俘虏180人，并占领了南乔治亚岛。英军初战获胜，不仅增强了自己的信心，而且挫伤了阿军的锐气。

5月2日，英军又趁阿军不备，偷偷用潜艇击沉了停在“禁区”之外的阿根廷唯一的巡洋舰——“贝尔格拉诺将军”号。这艘1.3万吨的巡洋舰，载有1000多人，只救出了600人，这对阿根廷来说，不仅是实力上的损失，更重要的是给阿根廷作战部队造成强大的心理压力，阿海军从此退出战场。

英军战胜阿军可以说是厚黑学的一大典型实践，假装和谈，暗度陈仓，脸皮不可谓不厚；痛下杀手，一再进逼，得势不饶人，心肠不可谓不黑。这样一厚一黑便达到了目的。

领导就应该具备这种快速反应的能力，比对手快半拍甚至一拍，敌未动，己先行，将事情解决在萌芽状态，赢得主动权。

厚黑智慧

出现突发情况，领导务必要在摸准情况后当机立断，即刻行动，先下手为强，这样才能化险为夷，变被动为主动。

责骂技巧

作为老板，经常会遇到员工做错事的时候，这时不禁怒从心头起，恶向胆边生，非要破口大骂，才略略消气，之后又要想办法，搞小动作，以免员工记恨。长此以往，老板和员工都会感到腻烦和不舒服，这就要求老板在责骂员工时，讲究一定的技巧性。

日本经营之神松下幸之助骂人的理论是：该生气就要生气，该责骂就要责骂，千万不可矫揉造作，因为责骂是进步的原动力。

有一次，一位厂长做错了事，松下不但暴跳如雷，而且破口大骂，他一边痛骂，一边拿着火钳猛敲取暖的火炉，由于用力太猛，把火钳都敲弯了。

松下把那根敲弯的火钳递给厂长说："这根火钳都是为了你才敲弯的，你可以回去了。不过在回去之前，要把火钳弄直。"厂长如释重负，急忙接过火钳，努力把它扳直。当厂长挨完骂走出门口时，松下的秘书已等候着要送他回去。

秘书说："老板怕你想不开而自杀，特地要我送你回去。"

秘书把厂长送回家后，还偷偷地交代厂长夫人："厂长先生伤心过度，说不定会自杀，请整夜注意他的一举一动。"

次日一大早，松下就打电话给厂长："是厂长吗？你是否还在意昨天的事呢？没有吗？那太好了！"

责骂部属，每一个老板都会，难就难在收尾巴，不但要让部属知道你是爱之深，所以责之切，而且还要设计一个大台阶，让两个人一起走下来。松下一看到部属做错事，马上大发雷霆，可事后一定派人安慰一番，这一放一收之间，拿捏得恰到好处，令手下员工佩服得五体投地。

厚黑智慧

骂人谁都会，而有本事的老板既骂了人又没有坏结果，没本事的老板骂过以后就要等着挨骂人报复了。

察言观色

你与其他客户接洽，要留意对方是否投入，看着对方的反应能力如何，然后进一步摸清对方的性格，投其所好。对方是老谋深算的，你也会藏而不露；对方是急性子的，你就增加热烈气氛；对方是乐天派的，你就

幽默风趣；对方是麻木不仁的，你就多给他打几“针”。总之，厚黑强调要因人而异，对症下药。

有很多人为了想让初次见面的人放松心情，往往会说个笑话。可是说了半天，对方仍无表情，使得讲笑话的人尴尬无比。也许你本人就曾有过这个经验，对方之所以会笑不出来，是因为他根本没有心情听你讲这个笑话，或者他只顾想自己的，并不晓得你在讲笑话。遇到这种人，一般的攻心战术根本行不通，一旦你不小心，掉入对方的陷阱之中，就更一蹶不振了！万一再产生疑问：“我刚才那句话好像不太礼貌!”“完了，说错话了!”这样一来，本来想说的话更是一句也说不出来，这次的会面就会以失败告终。

这就是没有充分了解对方、轻易下药的弊端，结果对方“过敏”，觉得莫名其妙，不知你在捣什么鬼，你也变得很尴尬，还没有利用对方，对方已经毫无兴趣，或者加固了防线。

为了不在初次见面就陷进这样的危机，必须在一开始就测量对方的“共鸣性”如何。心理学上所谓的“共鸣性”，就是去感觉别人心理世界的能力。简单地说，就是对方能否了解自己所说的意思，了解的程度有多少。这种“共鸣能力”与个性、教育、成长的环境、职业等虽也有关系，但有一部分是与生俱来的。

想要辨别对方是否具有“共鸣能力”，可以讲一个无关紧要的笑话，或是谈谈社会上新近发生的事就可以了。观察对方是毫无反应，还是反应过于热烈。凡此种种均可显示出对方的常识水准是否可以与你沟通。当你测出对方的反应能力时，你就可以暗暗使力，悄悄打垮他。

厚黑智慧

聪明的老板，只要稍微放几枪，就可以引出对手的大量火力，让对手暴露在自己的整个视线里，然后根据对方的实力，适度施压。

全面考虑

有钱的大老板一般不会太笨拙，相反他的思路很敏捷，记忆力惊人，尤其是在与员工接洽的过程中有条不紊、井井有条，仿佛一切都由他安排好似的。其实一切根本在他的预料策划中，而这都得益于他事前的精心准备。

希腊船王欧纳西斯16岁时，还贫无立锥之地；46岁时，已经有1.5亿英镑的财富；69岁去世时，遗产高过5亿美金。

他靠买卖烟草起家，收购廉价船致富，他似乎是马基雅弗利的忠实信徒，一生之中，为赚钱的目的不择任何手段。竞争者说他是政治上的罪人，经济上的怪物。一名记者形容他："穷凶极恶，欧纳西斯的敌人比希特勒与斯大林两个人加起来的敌人还要多。"而他的名言却是："要想成功，你需要朋友；要想非常成功，你需要的是敌人。"

欧纳西斯精通英、法、德、意大利、西班牙、土耳其、希腊7种语言，分析能力极强。只要看你一眼，不但能看出你的才智与性格，还能猜透你的银行存款与党籍。

他有惊人的记忆力，走过任何一条街道，他能清楚地告诉你那条街上第一家到最后一家的店铺种类；刚刚从身旁走过的每一个人的职业与身份，他也都能一一辨认。

许多人对他致富的秘诀很好奇，特别是他在与人谈生意或主持会议时，既不用秘书，也不准备档案，可是均能折服对方，无往不利。

有一天晚上，服侍欧纳西斯达10年的仆人佛莱德发现了欧纳西斯成功的秘密。

佛莱德说："晚上11点左右，我看到欧纳西斯独自在甲板上走来走去，喃喃自语。前后有两个小时，他就像在主持一项重要的会议，有时点头认可；有时停顿一下，思考适当的回答；有时很生气地喝斥。他就像一名演员在排戏一样。"

原来欧纳西斯成功的秘密就是：运用想象力，事先做好充分的练习与准备。

所以，一个人再有手腕再有能力，也不是毫无准备的，他必须做周密的计划，考虑各种可能情况，然后想各种对策，分析可行性，这样才不会在实际操作中手忙脚乱。

厚黑智慧

缜密的思路，敏捷的思维，在事情还没有发生之前，做全盘考虑，充分准备，如此未雨绸缪的领导，管理起来怎么可能不得心应手？

善送高帽

曾经有这么一则故事。

有名学生，在毕业典礼那一天，向老师致谢并辞行，老师问他毕业后想干什么。

学生半认真半开玩笑地说："现代社会上的人都喜欢戴高帽子，所以

我打算先去卖帽子，我手头上有一百顶现成的高帽子可卖。”

老师严肃地说：“年轻人刚从学校毕业，应脚踏实地去做事，服务社会，造福乡里，卖高帽子总不是办法。”学生回答说：“在目前的社会，像老师这么真挚诚恳、诲人不倦的人，实在太少了，老师的临别赠言令学生感佩不已。”老师听了很高兴，仍然勉励他多努力。

学生告辞时说：“老师，我的一百顶高帽子现在只剩下九十九顶了，因为刚刚我已送给您一顶了。”

又有这么一则故事。

有位善于奉承的人，被阎王爷知道了，阎王非常看不惯他的作风，命牛头到阳间捉拿此人，以免世间有人受其害。

奉承者被提到阎王殿，阎王大声说：“我判你下油锅，以杜绝后患。”说着说着，阎王突然放了一个响屁。

奉承者脱口说：“大王之屁，听起来像竹琴丝弦之声，闻起来有如香兰花之味。”阎王听后大喜，不但免其油锅之刑，还叫牛头带他到后殿去，赏他一桌酒宴。

牛头领他走到半路，他深深看了牛头一眼后说：“老兄相貌不凡，两角弯弯有如天边的明月，两眼炯炯有神好比天上的星星，此乃大富大贵之相。”

牛头听后高兴地说：“大王的酒宴还早，不如先到我家用些点心再去吧！”

这两则故事，赤裸裸地展现了人性喜爱被赞美的本质。比如，女人生来爱听甜言蜜语，需要别人来夸她哄她恭维她，她们都喜欢那种众星捧月的感觉。因此，老板应该善哄女人，讨女人欢心，几句虚言假语顺口飘送过去，让她生活在虚幻的光环中，解除防线，毫无戒备。

老板一要多送高帽子，二要善于送高帽子，恭维话要讲得恰到好处，要捧得自然得体，要运用多种表情各种语气来哄对方，要明捧暗捧、阴捧阳捧一齐并施，尤其要摸清对方的性格，找准适合他脑袋大小的高帽子送过去，就好像哄女人时从细处不显眼处着手一般，如果大家都知道的夸奖话你再去说，就没有意义了，弄不好拍马屁还会拍到马蹄上呢。慎之，慎之。

厚黑智慧

几顶高帽送出去，几句美言飘出去，管保他人飘飘欲仙，待防线解除之时，只需稍微用力，便可轻松拿下。

突发事件

管理者在日常生活中经常会遇到一些突发事件，你是绕道走开呢，还是停下来看个究竟？深谙厚黑的管理者对任何事情都感兴趣，他们不怕别人说三道四，有着自己的看法，当他们遇到突发事件时，必然具有一种打破沙锅问到底的精神。

美国著名的电器厂商——西屋电气公司，其创始人乔治·西屋是个发明的奇才，他一生中得过361项发明专利，西屋发明的原动力就来自于其“打破沙锅问到底”的天性。

有一次，他乘火车出差，没想到火车误点五六个钟头。旅客纷纷向站务员询问误点的原因，原来前面有火车相撞，致使交通中断。

面对这样的情况，除了西屋外，所有的旅客都改乘汽车，而他好奇地跑去问站长火车相撞的原因，站长说：“我也不太清楚，可能是交通信号灯出了问题吧。”他对站长的回答很不满意，又跑到警察局查询，他得到了真正的原因——刹车失灵。

当时火车的刹车方法是这样的：每节车厢都设有单独的刹车器，每一刹车器均需几名刹车工来负责，当火车要停下来时，每节车厢的刹车工都同时拉刹车器，然后使火车慢慢停下来，可是每个人的反应有快有慢，所以刹车工在听到命令时，根本不可能把每节车厢同时刹住，因而车厢与车厢间每每发生撞击，严重的则常因刹车器失灵而发生相撞事件。

西屋在彻底了解出事的原因后，他得出一个结论：如果能够改良火车的刹车系统，撞击与相撞的事件必将锐减。

他立刻决定了两大改良的原则，第一是把刹车工作取消，第二是刹车只掌握在火车司机手中。

不久之后，他就利用压缩空气为动力，发明了性能优越的空气刹车器，把它安装在每节车厢下，枢纽就在司机身旁，只要打开气门枢纽，很轻易就可以把火车刹住了。这个空气刹车器成为19世纪最伟大的发明之一，也是西屋一生中最得意的发明。

因此，作为管理者，面对突发事件，不但不能回避，更要迎上去，打破沙锅问到底，弄清楚事件的原因，找出相应对策，变不利为有利。这是每一位成功管理者必备的基本素质。

厚黑智慧

不怕不知道，就怕不想知道。管理者面对突发的状况，一定要顶住压

力，本着厚黑的精神打破沙锅问到底，弄不出个所以然来决不罢休。

弹簧策略

厚黑认为，领导在管理中可以表现出不软不硬的弹性策略，在管理下属时能使你占据主动地位，立于不败之地。

一、语言的弹性

弹性语言，就是可进可退的语言，但又区别于模棱两可。领导在办具体事的时候，运用弹性语言，可以将所说的话、所做的事尽量留有余地。

举个例子，下属问上级："公司有些外债需要我们清偿，对方催得很紧，您看怎么办?"上级便可以说："我们努力收入一些，每个人都应负起还债的责任，债要尽快还清。你觉得还有什么办法?"这就是弹性语言。

领导在运用它的同时在思考良策，用以摆脱危机，若事情不济，领导人仍然留有让部下解决问题的余地，可免遭部下怨恨，也免遭政治失利的境地。

二、人事的弹性

弹性最能给自己以主动，对人对事弹性处理，回旋余地当然很大。如，对一个人既不要把他看做敌人，也不要把他看做亲人。亲而不可太近，疏而不宜过远，取其弹性较宜。对一件事，从理论上讲，要办就要一定办成，办的过程中可能遇到麻烦，但从不固守死理，这就是对人对事弹性为本的策略。这个策略起码留有余地，保存实力，达到时时主动的功效。

三、权力的弹性

一个人如果把权力看得太重，就会不敢放权和授权，自负而怀疑一切的人，那他也就用不好权，甚至招致灾祸。正如《管子》中所说的："必得之事，不足赖也；必诺之言，不足信也。小谨者不大立，訾食者不肥体。有无弃之言者，必参于天地也。坠岸三仞，人之所大难也，故曰：伐矜好专，举事之祸也。"

授权就是将权力授予其他人，以使其完成特定的任务。它将决策的权力从组织的一个层级移交至一个更低的层级。敢于分权才能用好权，任何管理者的时间和知识都是有限的，因此有效的管理者应当懂得弹性授权的艺术。

厚黑智慧

领导的管理工作固然琐碎，但是掌握了弹性原则，便可化繁复为简单，给自己留有充足的余地，化解困难于无形之中。

第三章　虚实并用　战无不胜

明升暗降

厚黑认为，在管理下属的时候，明升暗降是一种极好的控制手段。不过，这招的关键就在于用“明升”的形式使对方和其他下属都以为你光明磊落、明人不做暗事，实则达到对别人“暗降”的真实目的。

东汉末年，马腾、韩遂等拥兵割据关中一带，对东汉王朝造成了严重威胁。曹操“挟天子以令诸侯”，在中原群雄角逐时，为了稳住自己的侧翼，始终对马、韩二人采取怀柔政策。后来，马腾与韩遂之间发生了冲突，曹操想借机拉拢马腾，以进一步控制关中地区。

建安十三年（208年），曹操打算南下平定刘表、孙权。为了稳定后方，他上表给汉献帝，请任命马腾为卫尉，把马腾调离关中，让他到汉献帝手下任职。同时，将马腾的家族都迎到自己控制的邺城，以防止马腾在曹操南征期间趁机在兵力空虚的后方捣乱。

卫尉一职，在汉代是很有实力的朝廷要位，专门负责掌领皇宫门禁卫及禁卫军。但是，此时的汉献帝只是一个傀儡而已，手下已经没有任何军队了，就连汉献帝本人的性命也在曹操的手掌之中。所以，此时的卫尉，名义上虽高，但实际上只不过是个虚职而已，毫无实权。

曹操正是通过这种明升暗降的方法，控制住了马腾。当然，马腾的原先部队也并不是让给了韩遂，而是由马腾的儿子马超统领着。控制了马腾，也就等于控制住了马超，意味着控制住了关中的军队。

因此，领导在管理组织，碰到强劲难缠而又不可或缺的下属时，不妨就采用这种“明升暗降”的计谋来控制他，以杀杀他的士气，巩固自己的管理和权威。

厚黑智慧

“人前一套，人后一套”的做法不受世人欢迎，可是有几个人不在实践着？管理者要懂得包装自己，把自己装扮得光明正大，不能把本质透露

出来，那么保证你百试百灵。

牢牢拴住

老板苦心经营一家公司，爱惜得不行，好像父母望子成龙一样期待公司兴旺发达，这是因为老板和公司血肉相连。而一家公司的全体员工也和老板一样以公司为家，紧密相连，利益相关，扯一块痛一块，那么老板的生意就好做多了。因为上下齐心协力，那些狡猾的员工也不敢打主意挖墙脚，这就有利于老板的发展。因此，问题的关键就在于如何把员工和公司牢牢拴在一起，这就要靠老板们的厚黑智慧了。

管理公司的诀窍，无非就是把员工脑袋里“你们”的观念，有效地转变为“我们”就行了，重塑充满切身感的管理制度，也就是想尽办法要把“你们”变成“我们”罢了。要使员工像爱惜自己一样爱惜公司，就必须用一些方法吸引住他们，让他们感到食之无味，弃之可惜。

首先，要彻底打败他们的自信心，让他们觉得自己很平庸。若不是老板收留了他，他还在四处漂游。

其次，要突出本公司的有利条件，扩大“闪光灯”。虽然公司占地面积只是弹丸之地，但地处闹市区，交通便利，晚上可以看个电影，周末可以逛个公园，而其他公司虽然大一些，但地处市郊极不便利……诸如此类，尽量掩饰缺点，突出优点。

再次，要善于施舍一丁点小恩小惠，比如过年过节发个小红包，或者生日时送张生日卡，说是公司在大家的关心下越来越壮大，多亏了大家，这是一点小意思，仅仅表示心意而已。

最后，要让员工时常感到压力，一是外面很多员工找不到活干，你们还不努力加油；二是各公司都在竞争，不拼命把公司搞上去就要被人家挤掉；三是公司有起色，大家日子都好过，老板也开心，员工也自豪，还能受到表扬嘉奖，日子也可过得安稳些。

只要做到上面几点，老板就可以放心了，员工也不敢搬起石头砸自己的脚，员工恨不得像吹气球一样把公司吹大。可见，只要老板略施手腕，就可以轻轻松松地把这些员工拴在公司里。

厚黑智慧

给员工灌输一种“同在一条船上”的思想，把员工与公司紧紧捆绑在一起，于是同仇敌忾、士气高涨，公司业绩也就水涨船高了。

捏住命根

在一个村庄里，住着一位睿智的老人，村里的人们碰到任何疑难问题，都会来向他请教。

有一个既聪明又调皮的小孩，故意要为难那位老人，就捉了一只小鸟，握在手掌中，跑去问老人："老公公，听说您是全村最有智慧的人，不过我不信，如果您能猜出我手中的鸟是活的还是死的，我就相信了。"

老人注视着小孩狡黠的眼神，心里有数。如果他回答是活的，小孩会暗中加劲把小鸟捏死，如果他回答是死的，小孩就会张开双手让小鸟飞走。

老人拍了拍小孩的肩膀笑着说："这只小鸟的死活，就全看你啦！"

员工的命运，也必须像小鸟一样捏在聪明的老板手里。既然你花钱雇了员工，你就得把员工的命运捏在你手里，让员工按照你的方向运转，说东就往东，指西就往西。

员工靠老板活命，没有每月的工资维持，员工就得满街乞讨，虽然工资是自己的血汗换来的，但老板必须想法让员工认为，这些钱多亏了老板的好心收留和施舍；员工要多赚些钱，娶媳妇，养老婆孩子，只要加班加点，保质超量，老板又增加一些小费，员工自然会感激涕零；员工要升职加薪，就拼命干活，想点子找办法，以表现自己，有成效的，可以提个一级半级的，这自然又是老板的恩赐……

这些都是紧握员工命运的表现，这样老板就像大救星一样活跃在他们的心目中了。

厚黑智慧

员工也是会思考的，但老板要想得更深、更狠，唯有如此，才能制伏员工的小聪明，拿捏住他们的命根子。

给点温暖

在希腊伊索寓言里，有一则发人深省的故事；北风与太阳喜欢争斗，两人每次都为了"谁比较厉害"而争论不休。

北风首先说："太阳先生，你已经想通了吧！想通了就该认输。"

太阳不服气地说："笑话，我觉得你不过如此啊！"

北风说："你真不认输吗？"

太阳说："该认输的是你。"

两人又为了"谁厉害"的问题争吵起来，这时正好有个路人走过，两人相约以路人为竞赛目标："谁要是能使路人脱衣，谁就胜。"

北风自称风力极强，立刻吹起寒冷强劲的北风，结果路人非但没有脱衣，反而因冷而把衣领拉得更紧。轮到太阳了，只见他露出笑脸，慢慢增加地面的温度，在阳光的曝晒之下，路人因耐不住热，而把衣服脱下。

北风用强迫的手段，无法使路人就范，太阳则慢慢散发热量，使路人觉得热，为了要散热，自动把衣服脱下来。同样道理，身为管理者，并不是一味地训斥、严加管教才能令员工信服。相反，适当地给些温暖，发发善心，更能在员工心中树立威信，令员工信服。

有的老板把每个员工的生日都记在本子上，定时给过生日的员工送上一张便宜的卡片，"礼轻情意重"，员工心里温暖极了，对老板也感激不尽，因为连他自己都忘了这一天是他的生日；有的员工卧床不起，也去看一看，摸摸他的额头，说几句安慰话，这病也就好了一半了；逢年过节，与员工聚在一起，炒几个菜，弄几瓶酒，插几支蜡烛，你觉得简朴极了，而员工却感到丰富多彩。

只知严厉的管理者和懂点关心员工的管理者，在员工心目中的地位大不一样。管理者在管理员工的过程中，要注意硬和软的手法相结合，该严则严，该宽则宽，这样才能取众。

厚黑智慧

只知严厉、只会采用强迫手段的管理者必然失败，相反，管理者若软硬兼施，恩威并重，严寒之中带点温暖，则另有一番效用。

真假难测

江湖上，凭一张油嘴而骗取巨额钱财的欺诈者，从纯技巧的角度看，确实可算得上高超的心理学专家，他们洞察人性的弱点，并能加以分析利用。例如，高明的骗子并不会一味说好话，吹嘘自己，因为口吐狂言或过分恭维，反而会使对方起疑心。欺诈时，有意夹杂一点看来对自己不利的话，以此来增加自己的诚实度，给对方塑造一个可信的形象。

曾经有一位医生，为了让自己的儿子走后门进入名牌大学，四处活动，结果上了大当。骗子为了让医生信任自己，巧妙地说道："A 大学我确实毫无办法，但 B 大学我却十拿九稳。"听他这么一说，医生完全信任他，随即给了他一笔数目不小的钱。

这种骗术的高明之处，在于说出了“A 大学我确实毫无办法”。一般人都有意掩饰自己的弱点，正是由于这种一般的心理特点，当这个骗子故意披露自己的弱点时，反而给人以忠厚、坦率的印象，轻而易举地获取了对方的信任。

除此之外，行骗者还有一个共同特征，就是他们的话并非百分之百虚假，总要在某处添加一点真实的内容，换句话说，虽然有十分之九的谎言，但却以十分之一的真实内容向对方展示。

例如，“虽然说我像个侏儒，我的气魄和胆识却比一般人略胜一筹，依靠我的胆识，我曾屡战屡胜。比方说，去年我在股票市场……”对个子矮小的事实，诈骗者一再重复、强调，这就是诀窍所在，人们总是信奉“眼见为实”的教条，当他们通过自己的感官证实了某一真实性内容后，往往会以偏赅全，以为全部都是真实的，而很少关心自己看到的真实内容究竟占多大比重。由于抓住了人性的心理弱点，以一真掩九假的骗术的确很有效。

其实，剖析人的思维方式，我们可以发现人们有意或无意地会以信息的部分内容为中心，进而推论全体。对于想象力丰富的人，此种思维模式的倾向更为明显，由于部分的真实，故使人确信整个情况都是事实。一些受过高等教育的教师，竟然也被简单的诈骗术所蒙蔽，就在于他们习惯于这个思维模式所致。

医生常常适时地利用“由部分推论全体”的思维逻辑。譬如：如果医生将病人身患绝症的情况直言相告时，病人势必精神崩溃，丧失生存的意志、勇气，假设医生又接着说“其实这并不是很大的问题”，这时病人不仅放心不下，而且会陷入更大的不安。倘若医生这样说：“你有肝硬化的可能，但我将用最好的医术把你治好。”这就仿佛已将真正病症说明，使患者相信自己的谎言，而愿意接受治疗。

因此，只要运用得当，语言表情动作同时并用，也就“假作真时真亦假”，以假乱真，似真盖假，就不是一件多么难的事情。作为一个老板，平常一些事情，巧妙运用“真假”互换术，也就大不一样了，明明是同一行业中最艰苦的劳动，还要一本正经告诫员工：你在任何地方都得不到这么多的锻炼和操作，你学的东西要比其他地方的同行员工多很多。如此，员工也就甘愿做个“苦行僧”，一心一意毫无怨言地“修行”。

厚黑智慧

善于管理的老板总是在“真”、“假”二字上大做文章，说哄就哄，说骗就骗，一点也不比那些走江湖耍贫嘴的人差。

给点暗示

当有人来公司进行质量检查时，老板要提高警惕，严防员工说漏嘴，或者因操作违反规则而被当场发现。这个时候，老板就要做一些看得懂的暗示。比如老板用手指梳理头发，就是表示“否定”的意思；老板双手互握，就是表示“肯定”的意思；老板用手摸脸，就是要求员工像平时那样操作生产；老板双手反剪在背后，就是装机器出故障或是谎称修理员不在，等等。

这样内外配合，上下齐心，保管万无一失，即使找到一些小毛病也可以搪塞过去。当然，老板对员工不要有太繁杂深奥的要求，要尽量简单化，要挑最常见最易懂的动作暗示给员工，不然你就曲高和寡，一个人累死累活。

有位牧师到教堂去传道，他发现只有一个牧童在场，牧童是临时受雇来打扫教堂的。

牧师问牧童：“只有你一个人，你说我要不要传道呢？”

牧童说：“我不知道，但我不会因为栏里只有一头牛，而不去照顾它，否则会挨主人骂的。”

牧师听牧童这么说，便继续按原先的进度开始传道。

牧师讲完后，问牧童：“你听懂了吗？”

牧童回答：“一句都听不懂。”

牧师叹气道：“唉，真是对牛弹琴。”

牧童说：“我的责任是尽量满足牛的需求，把牛照顾好，而不是一味把我喜欢的东西塞给它们，不管它们能不能接受。”

老板的要求太复杂离奇，就会偏离员工的承受力，达不到预期效果。实际上只要牵住牛鼻子就行，根本用不着对牛弹那些高难的曲子。

厚黑智慧

给员工一些看得懂的暗示，老板平时要多训练一些习惯性动作，让员工心领神会，听命随机应变。

不露声色

厚黑认为，不管你现在有钱还是没钱，在与其他生意朋友聚在一起时，不要总是提起你过去怎么发财，这样有时候会带来不好的后果。

一天晚上，一家公司的同事在一家餐厅吃饭，边喝酒边谈笑，酒酣耳热之际，话谈得多了，声音也提高了。

一位50多岁的汉子声音最大，他不停地提到他在文化大革命中下农村时各种惊险的经历，其他的人也随声附和，沉溺在过去的回忆中，你一言我一语，场面热烈。突然，一位30多岁的年轻人大喝一声："不要再说了！"

大家都怔在那里，不知如何是好，过了半天，才有人打圆场，把那位话多的汉子劝走，再送那位年轻人回去。原来那位年轻人的父母都是在文革中死亡的，所以当别人兴高采烈回忆起那时的"光荣史"时，对他来说，却是一场痛苦的回忆。也许是酒喝得多了，借着酒精的力量才敢大声制止别人继续说下去。如果在平时相信他也只能把痛苦埋在心里，不能表露出来。

这样讲到自己得意的过去时，就触到了别人不得意的过去：你过去发了财，别人过去还在穷要饭，甚至还在蹲监狱，你讲到过去时眉飞色舞，别人已是痛上心头。

过去的回忆，有时候的确是扩大话题的好材料，但有时候却不一定会令对方快乐，有很多人在初次见面时，为了不出现冷场，会问对方的过去、故乡的情况等，但是必须考虑到有的人不愿提到这种事。所以，如果话题转到了这方面，应时时注意对方的反应，因为每个人心底的情感或多或少都会表现在脸上或动作上，如果发现不大对劲，就得赶快打住。

比较保险的方法是谈谈现在的行情，现在的事情每一位老板都会感兴趣，因为这些是他们正在经历的事情，因此，他们都要睁大眼睛竖起耳朵听你讲，希望获得一点有利可图的信息，再多赚几个钱，讲到恰当时，他们还会报以几下掌声，赞你几句，心里也服你几分。

如果你不愿多出风头，不想太引人注目，你就少说为妙，让那些人去提过去"吃力不讨好"，让那些人去谈现在"为人做嫁衣"，你只要安静地倾听就行了。

在女人面前也别轻易提过去发财的事，许多女人过去还是乡下"丑小鸭"一只，甚至许多歌星、明星、影星，都经过了一番痛苦的挣扎才摇身一变成了今日的"天鹅"，你提过去正好是哪壶不开提哪壶，会使你的约会变得尴尬，毫无生气。你过去发了财，也许有人过去是你资产的几倍几十倍呢，所以这是一个敏感的话题，要注意临场效果。

厚黑智慧

所谓"好汉不提当年勇"，发了财也要不露声色，把过去的历史藏在

自己心里，少说一点，多做一点。

身体语言

管理者要善于摸清下属的意图、想法，这样才能有效管理，所以厚黑管理者就要学会察言观色。察言是听听别人嘴里怎么说，观色就是看他人的表情和身体姿态，也就是明白别人的身体语言。

女人经常害羞，转而用身体语言表达意思，比如玩弄手指头，意思是比较害羞；双腿交叉紧叠在一起，双手还在外边围一围，那就比较正统保守；眼睛闪闪有神，偷偷瞟你，那就表示对你有好感，等等。身体语言可以帮助你了解对方，因为这是一种不太容易暴露的语言，有时候你已经知道了，对方还蒙在鼓里，我行我素。

通过对人们的观察总结，有人得出下面一些身体语言的实例，对管理者会有一定的帮助。

1. 彼此侵犯身体领域的程度越大，两人的关系越亲密。

2. 有意避免身体领域被侵犯的人，即是对对方怀有心理上的抗拒意识。

3. 对方没有侵犯身体领域的意思，而单方面侵犯对方身体领域者，不是想胁迫他人，就是想接近他人。

4. 面对面坐与并排坐相比，后者更容易产生心理上的一体感。

5. 坐在你前面的人，比坐在你身边的人更加想让你了解他。

6. 坐在旁边而突然将身体转向对面的人，可能是对对方产生了怀疑，或者有了新的发现。

7. 坐在房间角落面向门口的人，有着很强烈的权力意识，另一方面也很细心。

8. 背向门口而与对方面对面坐，容易在心理上处于劣势地位。

9. 深深坐入椅子里的人，往往在心理上比对方处于优位，或者是希望处于优位。

10. 浅浅地坐在椅子边缘的人，是在向对方表示恭顺，或是无意识地想让对方知道，自己对对方所言深感兴趣。

11. 坐下来立刻跷起腿的人，有着不愿意输给对方的对抗意识。

12. 一坐下来就把腿跷起来的女性，是希望凭着自己的容貌吸引对方的注意。

这些身体语言都是人们经过长期观察总结出来的，接触的人多了，就

会找出许多共同的东西。善于了解身体语言的管理者，总是悄悄行动，不知不觉中解除对方的武装，因此，搞定客户、征服员工，也就不在话下了。

厚黑智慧

一言不发，躲在一处冷面观瞧。外表平静，内心却在算计如何解除他人防备。善于察言观色的管理者最为可怕，同时也最为无敌。

使用视线

厚黑认为，在观察对方、了解对方的身体语言和心理活动时，要暗暗使用视线，对他们进行扫描。有的人目光敏锐，视线逼人，男的看了觉得心虚腿软，女的看了手足无措，这是明用视线；暗用视线是明用视线的补充，是悄悄进行的，在对方不觉察的时候，扫他一眼，看他的举止是否失态，或者看他的表情是否强装自然。

有人通过视线观察，发现了这样一些实例。

1. 直视对方很久而不将视线转开的女性，必定是心中隐藏了什么事情。

2. 在说话中途将视线集中在对方身上，是想强调自己所说的话，或是希望对方了解自己的表述。

3. 一见面就把视线移开的人，是希望自己能处于主动或上风地位。

4. 被你看了一眼就转开视线的人，多半心中有某种自卑感或企图。

5. 先看一眼随即故意把视线移开，多半是对对方怀有强烈的性方面欲望。

6. 眼珠子急速地左右转动，表示思绪十分忙碌。

7. 视线方向激烈变化时，大部分是内心感到不安或怀有戒心时。

8. 在谈话中途突然把视线投向地面，是想集中精神思考，是整理思绪的表现。

9. 视线逐渐激烈转动而有规律地眨眼睛，即表示思绪已整理好了。

这些实例归纳出视线的妙用，可以增加攻破对方的方法和途径。对于那些狡猾的员工，你要暗暗使用视线，比如假装边转身整理桌上的书籍，边问他的话，其实正悄悄通过桌上的镜子观察他的回答是否老实。

一般来说，明着敢迎上你的目光和视线，暗着表情自然，没有什么异样的员工，估计没做亏心事或即使做了也做得不大不多。相反，就是一个坏东西。故此，不要忽略“使用视线”这个重要项目。

厚黑智慧

用眼睛杀死人，光明正大并不可怕，就怕暗地偷窥。对别人的所作所为了如指掌，如此一来，要么自己适时出击，要么对方不攻自破。

狗嘴象牙

兵不厌诈，人不厌欺。要想使人相信你，就要有夸大其词的本领，把不可能或可能性极小的事吹成大有可能或绝对可能的事。正如厚黑倡导的那样，狗嘴里完全可以吐出象牙，无论是真象牙还是假象牙。

在社会上形形色色的雄辩家中，政治家往往是出类拔萃的。其话语非常明确，充满自信，奇怪得很，这些政治家所说的话会使数以万计的听众满怀信任，愿意接受他，并且没有半点反抗心理，对他们传播的信息和作出的结论深信不疑。这是为什么呢？从心理学角度分析，这主要是因为他们在发表言论时，经常使用“绝对”、“一定”、“完全”、“百分之百”等“全部肯定”或“全部否定”的明确判断。

例如，一位政治家在选举进入白热化阶段时，到街头游说，经常说道：“我的判断百分之百正确”、“我决不失言，即使赴汤蹈火，也在所不辞”。也许听众开始时会半信半疑，“事情会是这样吗？”但听久了，耳朵里听到的全部是明确肯定或明确否定的结论，也就不知不觉地接受了这些简单的结论。因此，如果掌握的信息不确实，含混不清，还不如借鉴一下政治家的手段，用全部肯定或全部否定的方式来传播，无论是传播力还是说服力都比较大。相反，如果在传播信息时，总是说：“也许”、“可能”、“没把握”、“拿不准”、“大概是这样”，其传播力和说服力就小多了。

在政治家们看来，世界上根本不存在分辨不清的是非，甚至不可能有模棱两可的现象。从他们的口中，你只能得到两个简单的结论：完全肯定或完全否定。更为有趣的是，尽管世界上只存在一个真理，他们却能理直气壮地制造出与这个真理完全相反的其他真理，他们能把死人说成活人，也能把活人说成死人。

管理者如果像政治家这样吹大牛侃大山，是否也有效果呢？答案是肯定的。比如，他们经常说我有多少存款，在市郊准备建一幢别墅，或者说海外有多少亲戚，等等。再加上言辞恳切，说得唾沫乱飞，眉目传情，由不得别人不上当受骗。

因此，善吹牛者必须注意语言技巧和表达方式，也要注意调动一切可能表情，比比画画，振振有词，使不少客户和员工相信他的话。

厚黑智慧

但凡拥有这套技术的管理者，大部分都在领导员工时得心应手，发财赚钱时易如反掌，因为他们始终坚信“狗嘴里吐得出象牙”。

大吊胃口

任何事情你轻易答应对方，对方一般不会太感谢你，因为你的快速回应会使他觉得这事情来得很容易，没什么大惊小怪的。而倘若你卖卖关子，厚黑一下，例如说一些“我想一想”、“研究研究”、“找找看”之类的话，让对方觉得事情难办，而你又在积极帮忙，最后事情办完的时候，对方就会很感激你，认为你为他付出了很多，才会好好报答你一下。因此，管理者办事情，一定要学会揣摩他人心理，吊吊别人的胃口。

有本妇女杂志曾介绍说：为了同时控制两个以上的男性，最有效的办法是对男性提出的三次约会要求只答应一次，这些现代风流小姐的想法，不免使人恐惧、厌恶。然而，每三次要求满足一次的技巧，据说确为操纵男人心理的有效方法，充分体现了小姐自身的高贵和不易追求，让男人胃口张得大大的。

因为，如果每次约会要求都轻易满足的话，男方可能会产生厌倦感；相反，每次都回绝，男方也容易绝望，而转向新的目标。但每三次约会答应一次，就能使男方抱有“可能会投入自己怀抱”的希望，从而坚持追求女方。

当然，此等操纵男性的手段，究竟具有多大的成功率，不敢贸然猜测，但作为一种技巧，却十分合乎厚黑学的道理。具体说，就是对某种反应给予间歇性的报酬，在这种情况下培养出来的反应，即使完全终止报酬后，仍有继续反应的倾向。有人曾经做过实验，吊老鼠的胃口，结果十分有效。

实验过程如下：准备好两个箱子，其中一个只要一压操纵杆，箱内便有食物出现，另一个则需要反复压操纵杆，偶尔才会有食物掉下来。然后，将两只饥肠辘辘的老鼠分别放进这两个箱子。在第一个箱内，老鼠很快发现，只要将脚踏上操纵杆，就会有食物掉出来，因而老鼠会不断踏操纵杆的，但一旦食物不再出现，它也就即刻停止踏操纵杆的动作；而在第二个箱内的老鼠，由于偶尔有食物出现而培养了老鼠的“期待”心理，即使食物已不再出现，它也还会继续踏操纵杆，就是说，反应不易终止。显然，两只老鼠的反应有很大的差别。

这是因为有一只老鼠的胃口能吊起来，通过条件反射的过程，把老鼠的求食本能引出来，显得迫不及待，充满期望。这种偶尔给予报酬的“间歇强化”，能使一种反应长时间维持。我们看到的玩弹珠的游戏，之所以吸引人，就在于它能吊起人们的胃口，因为投出的弹珠会偶尔进洞，获得大奖，这样才会使抱着侥幸心理的人欲罢不能。

厚黑智慧

吊胃口可以帮助管理者办大事，达到事半功倍的效果，一旦谁的兴趣被老板吊了起来，他们就不能不听从上司的摆布了。

以小搏大

有一位颇负盛名的特殊新闻摄影家，曾提到过怎样偷拍盛况的经验。

他说：“有些场所非常值得拍摄，但又禁止摄影，怎么办呢？我就在肩上挂一个很引人注目的普通照相机，当然照相机很快就会被门卫发现，那时我就将照相机很老实地交给门卫代为保管，并向他频频表示歉意，其实那只照相机是打掩护的道具，真正的精密照相机却藏在内衣里。由于门卫已没收了一架，很难想到你口袋里还有第二架。”

利用一个小小的过失，转移了门卫的视线，完成了一个大骗局。像这样施展骗术的人很多，很多人都会这一招。

有一位古董收藏家，在一家古董店花两万元钱买下一件古艺术品。当他带回去鉴定时，才发现是假的，因此大怒，带着假古董怒气冲冲地去找古董商理论，还没等他开口，古董商便立即面带笑容，深表歉意地说：“实在对不起，我不小心给弄错了。”说着又拿出一件古董来，放在收藏家的面前，满有把握地说：“这一件可绝对是真的。如果您喜欢，我可以以三万元的便宜价格卖给您。”听人这么一说，这位收藏家反而不好意思起来，立即支付三万元，将新古董带了回去，过了数月以后，才得知这新古董只值几十元，心情异常震怒，但当他再次去找古董商时，早已人去楼空了。

因此，小过失是一个花招，或是虚晃一枪，牵制住对方的注意力，然后施展大骗局。我曾经看过这样一本书，叫《逃税之法》。

书中介绍了一些逃税的人，故意在账本上出现小错误，在税务人员查账时，他们供认不讳，坦诚承认，对于那些资历浅显，经验不足的税务人员来说，他们会立即得到查账的满足，认为自己完成了一件了不起的壮举，殊不知在这小小的错误背后有更大金额的漏税隐藏过去了。

这种成功就利用了人性的弱点，当一个人认为自己的任务已经完成时，心理紧张就会突然松弛，这样就容易放松警惕，以致违法者蒙混过关。管理者在管理过程中，不妨采用此法，必能收获奇效。

厚黑智慧

一个小小的过失，转移对方的注意力。过失只是虚招，实则掩盖更大的骗局，不知不觉之中瞒天过海、蒙混过关，结结实实地厚黑一把。

夸大难度

管理者要帮人办事，一定要夸大难度，时常把“很难办很难办，但我一定尽最大努力”挂在嘴边。实际上，管理者就按照正常的程序去办，没有多加一份努力，甚至还不如原来努力就可以把别人托付的事情办好，但你事先强调了不利情况，适当地夸大了难度，等事情出结果的时候，别人就会很感激你，赞扬你是一个尽心尽力的人，这就是厚黑技巧之一。

举个例子来说，你与别人有个约会，但离约定的时间很近，有迟到的可能，礼节上应先打个电话通知对方，这时说话的技巧显得尤为重要，假定预先估计迟到的准确时间是 20 分钟，这时究竟是说将晚 10 分钟好呢，还是说晚 30 分钟好呢？

如果你告诉对方：“我将迟到 10 分钟。”相对而言，对方比较容易接受、以为只不过 10 分钟罢了，但是，如果万一迟到 20 分钟，那么对方就会很不高兴地指着迟到者的鼻尖说：“你没有守约。”如果事先告知对方自己将迟到 30 分钟，对方在接到你的电话时，可能会不高兴，但若在 20 分钟内赶到的话，对方就会大为感动：“这人不错，30 分钟才能赶到的路程，20 分钟就赶到了。”从而很快就原谅了你。

这样你略微一假装，就挽回了第一次错误，这种一抑一扬的方法极为实用。

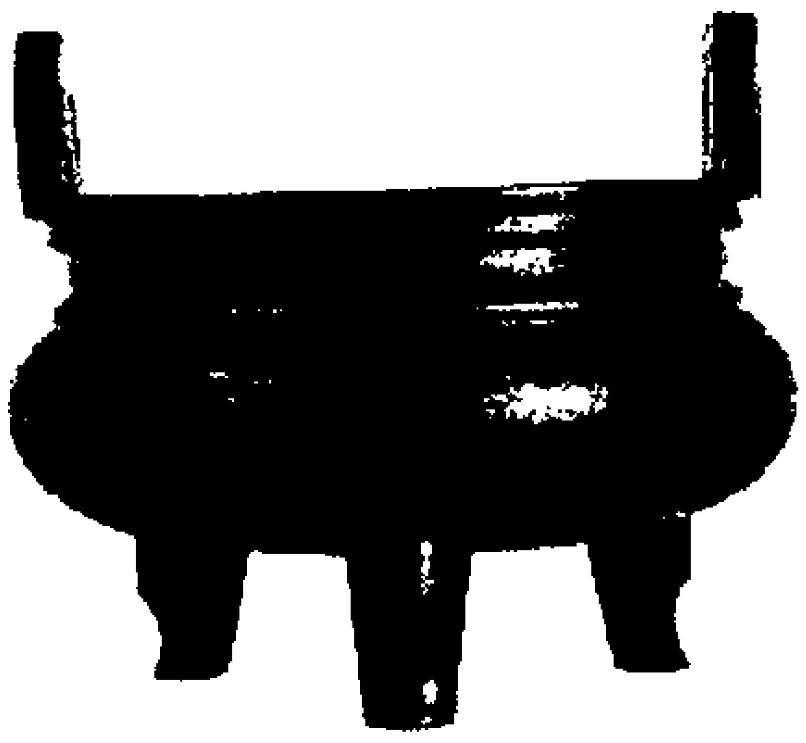
其实，这也是一种心理作用，让他人感到情况好像很糟，几乎没可能，但当你给对方带来好消息的时候，他会感到出乎意料，进而对你大加赞赏。

厚黑智慧

将原本简单的事情无限拔高，刻意夸大难度，从而表明自己的作用和效应，待柳暗花明之时，给人以出乎意料之感，此为赚取好人缘的上上策。

第六部分

厚黑学的口才智慧



第一章　说什么，怎么说

不再沉默

有一位青年自杀了，就在他的床边，用一条绳索悬起了一丝不挂的身体。听到这个消息，所有的人都很惊讶，因为这个可爱的年轻人平时是那么温和善良，他会毫不犹豫地去帮助一个过路人，对长辈、师傅以至于所有人都那么尊重，甚至小孩子都可以拿他开玩笑。姑娘们更是对他“赤条条”的死感到脸红和奇怪，因为他不同于所有打情骂俏的小伙子，平日里言行正派，对女性从没有一点不敬的表示。而且，他其实几乎从未同女性说过话，姑娘们每次与这沉默的人擦肩而过都会有一番窃窃私语，尔后爆发出一阵少女特有的笑声。这个时候，他不仅手足无措，脸还通红起来。

虽然他待人和善，但却不喜言谈，从未跟任何人聊天，他的死可能是他一生中唯一引起大家注意的一件事，人们对此议论纷纷的时候才发现，过去从未有谁知道他心里在想什么。这样一个随和善良、与世无争的人有什么理由去死呢？一封遗书揭开了真相，而这真相却更让人不可思议——原来，他是一个夜夜手淫的性苦闷者！他从15岁起便时时沉溺在性爱的幻想中，在街上每碰到一位女子，脑海中便出现与这位女子做爱的画面，他认为这是罪恶，一次次责骂自己是淫棍，是为人唾弃的可怜虫，竟强迫自己绝不向异性投注目光，不与异性谈话。

尽管如此，每天晚上一躺在床上，成熟女性丰隆的乳房和臀部，款款腰肢和白嫩的大腿，依然在他眼前狂舞，怎么也赶不走来源于肉体深处的魔鬼，每次都战胜了苦苦挣扎的他，驱使他不由自主地把手伸向那神秘的地方……一旦满足，他就又回到刻骨铭心的悔恨里，他认为健康受到了致命的伤害，久而久之，他真的骨瘦如柴，头痛欲裂，四肢乏力，无法集中精神，而且性欲越来越强烈，无时无刻不在搅扰着他的生活。家人、朋友看出不对头，问他怎么了，他只是摇摇头，越来越多地把自己关在房间

里，整天不出门、不见人，这时，生活对于他越来越成为一种负担，他孤苦无助。

终于有一天，他觉得一切都该结束了，于是他在进行了最后一次疯狂的手淫之后，以死亡战胜了那个永远不败的魔鬼——性欲。

这个无辜青年为什么会死？照我看是因为沉默。

那位自杀青年，一味认为性欲是罪恶，应该克制，明明对女人有无限渴望，无一日不想占有之，却不肯承认，这说明他知识欠缺。心中苦闷，又爱面子，不去找人询问和倾诉，怕人笑话，看到女人不去调情，反而羞红了脸，只有脸皮太薄血流才会映红了脸，还是脸不够厚。

不过从上面的故事可以发现：不爱说话的人，正是欲望最强的人。我们周围也有不少沉默的人，表面性格沉稳、坚强，而实际上备受欲望折磨，如果再不学一些厚黑的技巧，他们很可能会被欲望之火烧焦。

在一部日本青春派小说中有一位学生，也遇到像那位青年一样的症状，但这个日本学生在百般犹豫之后，终于决定向他的老师倾诉一切，老师认真听完后哈哈大笑，然后告诉学生，手淫是几乎每个男人都有过的，是生活本能决定的，与道德无关，因为心理作用才产生畸形的感觉，还说："我年轻时最多一天手淫五次，现在不是很健壮吗？放心吧，等你娶了女人就会好的！"

这个学生恍然大悟，豁然轻松了，一夜之间那些痛苦疲乏的感觉奇迹般地一扫而光，成为了一个朝气蓬勃的新人。

一个人所知道的事不过是井蛙之见，打破沉默与别人交谈，勇敢诉说内心的疑虑，会使你更明智、更愉快地生活。口才的作用就在于让自己融入外面的世界，为实现欲望开辟通道，创造条件。

人，本质上都是动物。只有承认这一点，我们才能够不再压抑克制自我，而是为自我有超人的欲望感到自豪，并且施展任何手段来满足欲望，这也就是实现了超人的理想，完成了超人的事业。

厚黑智慧

要想随心所欲地做人，易如反掌地做事，第一步就是要打破沉默，无视别人的流言飞语，磨厚脸皮从沉默孤寂中挣脱出来。

背水一战

有一个老实人要去一位厂长家登门拜访，为孩子的工作送礼求情。前一天一夜没睡，反复设想怎样向厂长提出请求，如何先与厂长谈天说地，

而后巧妙自然转入正题，礼物怎样送出方才大方得体，预测厂长会有几种不同的反应，构思几套不同的方案，默默念诵。直到去厂长家的路上，还在一遍遍排练。可是一进厂长家门，顿时紧张起来，本来记熟的话一下子忘到九霄云外，结结巴巴、吞吞吐吐，只坐了两分钟便丢下礼物尴尬地告辞了。回来的路上后悔得直打自己的脑壳。又把刚才的情景一幕幕翻出来，心里说："哎呀，一进门我应该先开个小玩笑活跃气氛嘛！本来可以用那句话含蓄地试探厂长的反应嘛！怎么当时就没想到呢？要是再重复一次就好了！"这种事后的"复习"带来加倍的后悔。

可是在孩子面前，老实人又感叹说："唉，咱们家的人都是老实人。从不会拍马屁，又正直又清高，一向不爱求人，也不会求人，跟那些奸猾小人比起来，咱们这样耿直的人吃不开哟！"

难道真是这样吗？不！没有任何人是真正的老实人，也没有任何人天生就喜欢低三下四地乞求他人。人都是有私欲的，要达到目的，就常常不得不向别人说一些难于启齿的话，所谓老实人同小人一样不清高，其实只要有机会，他同样愿意奉迎可能给他带来好处的人，他对小人的蔑视恰恰表现出对精于此道者的嫉妒。

老实人并非不爱求人，他仅仅是失败在口才上。老实人在口才上的失败，是因为不善言谈吗？如果你看到他向妻子吹嘘自己时滔滔不绝的样子就不会这样认为。真正的原因在于不会厚黑，或者即使厚黑了也不愿承认：通过送礼讨好收买感化别人违反原则，给自己不成器的孩子谋一份与其水平不相称的职业，从而挤掉一个本来可以胜任工作的人，这本身就不是什么光明正大的事情。而老实人却偏偏想在其中保持清高，摆出一副不卑不亢的架势，妄想既拍马屁又不失尊严，而且尤其害怕遭到拒绝，害怕别人不买自己的账，自己在人家心目中没有地位，面子上不好看，又会沉重打击仅有的那点自信。既要当婊子又要立牌坊，瞻前顾后，顾虑重重，当然事到临头就不能一狠心彻底厚颜无耻，就会紧张，担心说错话，吞吞吐吐，导致失败。

所谓"正直"、"善良"、"淡泊"等都是失败者的自我辩护，用这些词语来原谅那些无能懒惰之辈，让他们得以在优胜劣汰的竞争中苟延残喘，还理直气壮自鸣得意地说"我是君子，我是好人"，这是对强者不公正的伤害。正如有些人说的那样："谁说我是好人，这等于在骂我 。"这才是激励落后者奋起赶上的口号。

厚黑智慧

要想自如地发挥口才，心中首先要坚定，不可顾虑太多，把自己摆在

没有其他选择的绝境，才能背水一战，哀兵必胜，置之死地而后生。

一鸣惊人

每个初到美国的留学生都会受到这样的忠告：尽可能参加每一次聚会。对于有心人来说，任何一个人、任何一条消息都可能是一次满足欲望的机会。因此，我们周围经常有各种各样的聚会，但是参加聚会不等于获得机会。

在朋友们坐在一起谈笑风生的时候，常常可以见到这样的人：他独自在一个角落，冷冷地旁观着，一言不发，显出一副矜持模样。有人认为这样的人必定是既深沉又爱思考的人，是成熟而有风度的人，是内涵丰富的人。我并不这样看，其实这样的人是在用沉默掩盖内心的躁动不安，是缺乏口才、懦弱无能的人。

社交中默默无闻的人，大部分还假作深沉。因为他们的沉默不会为他们带来任何好处，相反却使他们在每次聚会之后都感到一无所获，既未结识什么人又未得到有用的信息，社交欲不断受到挫伤，一天天悲观消沉下去，最后甚至越来越不愿意涉足社交圈子，封闭自己，成为“躲在套子里的人”。

对于一言不发的人，大家开始都有一种戒备的心理，认定他城府很深。久而久之，人们渐渐会发现，原来他内心无时无刻不在嫉羡别人活跃的交谈能力，而自己却不知怎样开口，想不出可以说些什么话题。

是否能带来社交的成功，这就是评判真正的深沉与否的标准。的确有这样的人，他的沉默是为了等待最合适表现的时机，“不鸣则已，一鸣惊人”，一下子引起别人的注意和好感。就像一个从来待人冷淡的人，突然对你表示热情，你肯定会印象深刻，甚至于受宠若惊，不知他另有图谋，高高兴兴进入了他的陷阱，心甘情愿地被他利用。这种人并不是没有口才，而是懂得如何最有效地发挥口才的威力，正是进入了口才的高境界。

厚黑智慧

在社交场合轻易不说话，但却头脑冷静，这种心思奸猾至大智若愚的人，深得做人三昧，深谙厚黑之道。

拒绝内向

我们经常会遇到一些性格内向的人，但是内向不等于在社交中保持沉

默，内向的人一样可以有很好的口才，在社交中显示能力。社交失败者往往是自尊心过强，唯恐自己的话不能引人注意，唯恐别人会从自己的话里看出自己的缺点，唯恐自己的幽默不能引别人发笑，实际上他时刻都盼望成为聚会的中心人物，常常幻想着他潇洒自如地周旋于所有人中间，左右着大家的反应。正是因为这种过分的苛求，反而使得他在交往中缩手缩脚，生怕因为出言不慎破坏了自己美好的形象，他那敏感的自尊心不能承受这种打击。

因为这种心理，聚会对于他来说，不是一种享受，而是一场战争。患得患失使他过分紧张，任何一句话都要经过反复考虑，尤其在漂亮女人在场的时候，他对自己的要求更是严格，干脆说不出话来了。深入分析，这种所谓的自尊心源于自卑，深藏内心的自卑感使他对自己的口才产生怀疑。自卑者总以为自己是别人注意的中心，一言一行都随时受到别人无情的裁判，因此就无比紧张，无比恐慌，只能用沉默来维持尊严。但虚弱的矜持早晚会暴露真相，那点可怜的尊严也就不能保住。于是，他越来越恐惧与人交往，与热闹的世界相距越来越远，最后彻底被社交圈淘汰出局。

真实的情况就是这样：没有人是社交中永远的中心，在聚会中每人各怀心事，谁也不会特别留意别人的谈吐，人想得最多的还是自己刚才哪句话说错了，闹出难堪是否会很快被人们忘记。主动对自己有用的人说出取悦的话，大体上总是能为你带来益处的。

因此，厚黑中的口才智慧就意味着对社交场合中的各种情况具有足够的心理承受力，大胆地像追寻猎物一样接近能满足个人私欲的交往对象；意味着不怕难堪，开朗地与人交谈，即使在大家都觉得尴尬的时候也能一笑了之。

厚黑智慧

讲一个笑话，如果你担心自己不能逗别人开心，那么事实上的确不会引起反应，而且还让自己尴尬；可是如果你自己真的相信这笑话很可笑，带着这种感觉说给大家听，就会产生强烈的感染力，带来哄堂大笑，带来人们对你的喜欢。

瞎子打架

人的一生，要花很多时间在争吵上，表面上看争吵是由于意见不同而引起的，实际上，争吵是由于双方互不理解。

一尊塑像，站在前后左右不同位置上看，就会看到不同的形状，每个

位置上所看到的塑像都是真实的。同样，任何人都是站在某个角度来观察事物的，因此就会有不同的结论。从个人的视角出发来判断，则每种意见都是正确的，至少都是可以理解的。要在发生分歧时设身处地替别人想一想，多少无谓的争吵便不会发生。有些人明白这个道理，但仍然要进行无休止的争论，以求打败对手，这并不是因为他的观点是真理，而是因为在现实生活中一派观点直接关系到一些人的私欲。

比如，两个副局长提出两套工作计划，当然都尽力批驳对方维护自我，因为谁的计划被采纳，关系到副局长在局长和其他同事心目中的地位，也就是关系到是否得势和升迁。副局长的秘密就在于：用对工作的关心掩盖内心的个人私欲，实际上无人真心为工作负责，只有对各自升官发财之得失的考虑。

因此，不用说誓死捍卫自己的观点了，即使真的发现自己错了，也会力争到底，人只有为了自己的欲望才会苦苦争斗。

此时，聪明的局长往往在两个计划中各取一部分，中和在一起，这样可以使两个副局长在他的牵制下继续争风吃醋，而局长握有绝对主动权，迫使人争相投靠他，为他卖命，且不会形成潜在的反对派同盟。此种手段和心机明显更胜一筹。

然而，有许多争吵不是这种彼此心照不宣的争吵，而是争吵者缺少理解他人意见的意识和能力引起的。

有一位名叫鲁恒的朋友，大家都认为他是个可怜人，因为他从来没有理解过别人的观点，而且他性情耿直，一丝不苟，对认定的事坚持到底，毫不妥协。这使他一次次与别人争吵，而这争吵又无一不是无果而终。旁人看到他在争吵时面红耳赤的样子，都感到有趣，而与他争吵的人却感到可气又可笑，因为鲁恒的盲目固执使争论成为两人打斗，狂打乱杀却不知对手在何方，始终交不上手。

比如，别人在聊新一届美国总统竞选，他们看好民主党候选人克林顿，鲁恒却果断提出布什仍会连任的预言，双方争执不下，吵出好胜心来，但直到最后鲁恒也只是一次次重复论证布什获胜的理由，根本未听别人的意见，更不用说理解了，别人讲话就是鲁恒在辩论中间歇休息时间，与其说他在与人讨论，不如说他是在发表个人演说。

看看鲁恒在每次不欢而散的争辩后而悻悻走开的背影，我们为他感到悲哀，难道人这辈子就这样一直生活在自我的世界里，度过从不知晓别人内心的一生吗？

后来，越来越没有人愿意与鲁恒讨论问题。没有理解他人意见的能

力，这种缺陷同样表现在工作上，所以也没有人愿意与鲁恒合作。而鲁恒连大家的冷淡都感觉不到，仍然兴致勃勃地与人争辩，只是别人对他只是付之一笑，扬长而去，甩下他在那里发愣。

其实，鲁恒只需要在讨论时暂时放下自己的观点，认真听听别人的意见，再从对方的角度想想他为什么会有这样的意见，然后说，“你看到的是在民意测验中克林顿比布什的支持率高，这当然是有力的理由，可是我注意到的是，在历届美国总统选举中，常常出现最后结果与当时民意测验正好相反的情况，这次也可能如此”。

与人进行健康的讨论，首先应使对方有种感觉，即是你理解他的意见，虽然你不同意，但你至少明白对方真正的意思，这样才不至于出现“瞎子打架”的局面。我们的争论不是争强斗胜的诡辩比赛，应是共同探讨真理。以寻求办法的态度与人交换意见，认真倾听和分析对方的见解，使争论在互相理解的基础上进行，从而互相修正，丰富自己的认识，互利互惠。为实现个人私欲而争论时，同样可以用假作设身处地为别人着想的技巧，打消对方戒心，使别人在迷魂阵中接受你的建议。还可以使你成为讨论中儒雅不失风度的胜者。

厚黑智慧

这种技巧，需冷静灵活的头脑，及感受揣摩他人心思的敏感本能，而且务必死心塌地确立一种认识：没有绝对的正确，亦无绝对的错误。

揣摩心思

大千世界，茫茫人海，其中的复杂难以想象，一个人就是一个宇宙。人与人的交际，表面上纯属自然，实际上只要反过来想想自己就知道，每一次见面，每一句交谈，其中包含了多少自私的目的、多少算计和顾虑。

交谈，是人类满足欲望的重要手段，而欲望又是多种多样的，因为在交谈中只想着自己有什么可以说是不够的，还必须考虑对方会怎么想，同样的话，传到不同的耳朵里就会有不同的理解和不同的反应。这是由于人各有私欲造成的，修炼口才者务须对各种人的欲望有所了解，从而在交往中利用别人的欲望实现自己的欲望。

与熟人在路上不期而遇，从相距50米互相看见，到走近面前，这段时间是最令人难堪的。张开双臂奔跑过去拥抱，这似乎只适于久别重逢，一般情况下只能远远互相注视着走过去，并且脸上保持固定笑容，这对于脸皮太薄的人来说是很尴尬的。不少人往往装作没看见，左顾右盼一路走过

去，到跟前才装作刚刚看见，打招呼了事。与似熟非熟的人路遇也会让不少人紧张，因为不知道对方是否会与自己打招呼，有可能自己点头微笑，但对方却像陌生人一样走开。所以双方都在等待对方先打招呼。

有一次我遇到过这样的情况，对方开始面无表情，我也准备装作不认识他，可擦肩而过时，他终于决定先向我打招呼，突然露出满面友好笑容，可是太晚了，瞬息之间我反应不够快，等我开始微笑时，人已经走到我身后了，我留给人的印象是一副冷面孔。我想他一定不愉快，认为我傲慢无礼，下次会面肯定不会首先向我“示爱”，后悔已晚。

可见，即使是见面打招呼这样微不足道的事，对于人际关系仍然有很大影响。不少人内心惧怕与别人打招呼，久而久之，给人一种孤僻的印象，破坏了自己的对外交往。

其实，善于打招呼的不一定是说话多的人，一个眼神、一个笑容都可以给人亲切友好的感觉。在这里，更重要的是一种感觉，对于交往中人的反应的感觉，这种感觉是口才的重要因素。

有的人常常说一些无味的笑话，自以为幽默，使自己捧腹大笑，而听者却莫名其妙，反应木然；有的人贸然拿朋友的隐私开玩笑，自毁友情……这都是在人际交往中不注意对方反应的表现。灵敏的分寸感是一种难得的才能。

在三人聚会的时候，其中两人谈得投机，第三者一会儿望望窗外，一会儿翻翻口袋，表现无趣。此时有一人从两人交谈中脱离出来，向第三人说起令其感兴趣的话题，渐渐地三人找到了共同的话题，你一言我一语热烈倾谈。留意观察第三人反应并擅长找到共同兴趣的谈话者是具有良好交际感觉的人。

有的人虽然很喜欢揣摩别人的心思，可遗憾的是常常猜测不准。

比如我在火车上见过一个推销员，他以为坐在对面的旅客既是男人，必对女人感兴趣，于是从女人聊起，欲勾起对方谈兴，以消旅途寂寞，说到后来他甚至讲了个下流故事，没想到对方为正人君子，也没看到对方不时流露的厌恶神情，正在他唾沫横飞之时，那位男旅客终于忍无可忍，愤然离座而去。

像这位推销员就是感觉错误，也就是人们常说的“以小人之心度君子之腹”。被误解是令人不快的，因此在交际中不能准确判断对方的身份、感情、喜恶，贸然开滔滔不绝之口，很容易给人家留下特别恶劣的第一印象，从而给自己招来损害，这样的人能说有口才吗？

厚黑智慧

只要人有欲望，就有机可乘，而要想让自己有准确的交际感觉，就必须多观察，多练习，大胆地跟不同的人打交道，不怕难堪，不怕吃亏，换来自己对人心险恶的详细了解。

流言飞语

有些沉默的人原本并不是这样，他们曾经外向活泼、口若悬河，但由于缺乏经验，不够老到，往往容易受到挫折。事办多了，就可能办错事；话说多了，就可能说错话。“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，人际交往中的挫折可能使意志薄弱的人从此一蹶不振，不再轻易与人交往。

这样的人本来是有口才的，却因为心理障碍，为自己设置了假想的敌人，草木皆兵，自己的才智不抓住机会表现出来，真是可惜。

我认识一个很活泼的年轻人，从学校毕业来到工作单位，丝毫没有胆怯，主动大胆地与每个人相识。很快，大家都熟悉了他，还有了几位要好的朋友。应该说他的口才帮助他成功打开了局面，为今后的顺利工作打下了基础。

初生牛犊不怕虎，年轻人最常犯的毛病是不知轻重，画蛇添足。有一回他见到一位算命先生，想试试神仙法术是否灵验，就随意举出一位女同事请算命先生卜卦，结果这个卦却给这个青年自己招来了祸害。算命先生说，你这位女同事与丈夫不和，经常吵架。这位青年听了之后觉得有趣，也没当真，就在办公室内当成个玩笑说给大家听，没想到那位女同事就在隔壁，听到后勃然大怒，冲过来指着这个年轻人的鼻子破口大骂，一向口齿伶俐的他自知理亏，也只能哑口无言，含羞忍愧，在同事面前出丑。

他觉得这个卦只是个笑话，没想到对女同事却是一种无礼侵犯，这是涉世未深，不了解人性，尤其是女性自我防卫的敏感。对于少年人，这也是正常现象，这件事本当更有助于他更加成熟，但他却在考验中显露出内心的懦弱和自卑，觉得自尊心受到如此伤害，再也没脸见人了。虽然他仍在原单位工作，但却不复往日的活泼热情，见到人多的地方就赶快躲开。

从此，他害怕与人谈笑，不参加同事们的聚会，拒绝与外人交往，离群索居，开始旁人还觉奇怪，几年后大家都习惯于把他当成一个沉默寡言、冷漠无趣的古怪人，却无人知道巨大变化的原因就是那么一件很快被人淡忘的小事。

这个年轻人的沉默完全在于他不会处理和使用流言飞语。伪君子常说

"流言止于智者"，还会以此训诫后辈："你看，背后议论别人多不好！"我倒以为流言飞语是人际交往必不可少的内容，否则，人们闲坐在一起的时候，还有什么可说的？

人与人的关系占据整个世界，一个人内心的欲望、嫉妒、情爱、思想无不与周围人相关。最有趣的事情，最厌恶的事情，都是属于人的。含沙射影、血口喷人、流言飞语是人际交流的正常内容，不可回避。

不论男人、女人，都会在人背后说三道四。某人失败了，大家聊聊可以享受到幸灾乐祸的快乐，还能感觉到自己相比之下的优越；某人成功了，大家一起来讽刺挖苦，可以平衡忌恨的心理。大多数人都在同步前进，那么落后的少数人必然遭到耻笑，超前的少数人必然遭到攻击。

谁也不愿当面得罪人，只好在背后发泄了。再者，数不清的桃色新闻、人际矛盾、奇人怪癖、生活百态，都是富有刺激性的谈资，都会引起闲人的兴趣。

有一些女士，一天不吃饭可以，但一天没有小道消息就简直无法活下去，这也算是人们除了吃饭、性交两项基本欲望之外，在摆脱动物性进化过程中产生的高层次的精神需要吧。

因此，一个精明处世的人应该善于利用这种"地下舆论"保护自己，攻击别人，满足私欲。这是一种极其有力的打击手段，而且令人被中伤之后还不知敌人是谁，不留痕迹，不战而屈人之兵，实乃为人处世不可不修的一课。

人各有特长，要求别人光明正大与自己竞争，实际上是不公平的，等于别人拿短处与你的长处战斗，这不是自私的黑心肠。在单位里，只要有利于本职工作，只要别人得势，你就会失去机会，吃亏不少，要收起假道义，不择手段排挤别人，这可能是关乎生存命运的竞争，决不能妥协，不进则退。

那位受挫折的青年应当清醒地认识这一点，需要记住的是人际交往的分寸感，并且学会隐藏自己，而不是拒绝背后议论别人，走向沉默。

厚黑智慧

承受打击，吸取教训，使自己的流言飞语之术更高明，让别人更难抓住把柄，多年的实际经验教训才会造就出通过飞短流长达到目的的处世高人。

抒发情怀

电影明星周里京，在电视连续剧《新星》和电影《高山下的花环》里

所扮演的角色，都是正直高尚的形象，而他自己在生活中却不时闹出丑闻，近日《信息日报》上出现一个醒目标题：周里京大闹宁夏军区招待所，说的是周里京与《亚细亚赛车》影片摄制组在宁夏拍片时发生的一件事，文章中记叙：

9月1日晚9时许，剧组人员下榻的招待所西楼服务室的电话铃响了。年仅20岁的服务员田冬梅拿起话筒，听到一位女性用标准的普通话说："我是日本长途，请找周里京先生。"田冬梅立即跑上三楼，通知住在316房间的周里京。周迅速下楼，盘腿坐在服务台外地下的海绵垫上与对方通话。

约半小时后，小田在服务室里听到周里京对着话筒大发雷霆："你们这儿的人他妈的是不是都有病……"从他的骂语中，小田得知他的长途似乎断了。周边骂边气呼呼地指着一楼东边的寻呼台，问小田："那是不是你们的总机室？"小田答："不是，那是寻呼台。"周不信，便冲她骂了起来："他妈的！"接着怒冲冲地去推通往寻呼台的门。当发现门反锁着时，他便飞脚一阵猛踹。门未踹开，反将门上的玻璃震得粉碎。他怒气更盛，顺手捡起垃圾筐里的一个啤酒瓶，奋力向门上砸去，只听"咣……"的一声响，玻璃碎片溅得满地都是。愈加疯狂的周转身又对放在大厅里摄制组的一些物品连打带踢，并拿起放在茶几上的一个茶盘，使劲向墙角扔去。这时，田冬梅又接到剧组服装师郑蔚的北京长途。然而，小田上楼找人，周已狂奔过来，抓起话筒，恶狠狠地向那位远在千里之外的无辜者骂道："你打你妈个×……"，继而将话筒线缠绕在手上，奋力一拔，话筒线立刻与机身断离……

不少人谴责周里京的行为，他们认为，名人就是"公众人物"，在社会上影响大，应该起表率作用，起码自己的一言一行要谨慎。也有人认为，名人也是人，甚至有一些古怪的特点，不该压抑他们，而要充分理解他们的弱点，让他们可以像平常人一样自由自在。

喜剧明星陈佩斯曾说：名人确实能给自己带来不少方便和好处，但也会带来麻烦，上街就难以自由行动，有些人甚至从地上捡起一张冰棍纸围住他要求签名。看来名人在公共场合总是要有一定限制的，其实许多具有特殊身份的人也面临与明星一样的问题，也需要压抑自我。比如上司与下属往往难得建立亲密关系，彼此说话都需有分寸，不能随意，这是上司严明管理属下之必需。

身份会约束人在交际中的表现，不少人竟然因此过分压抑，不能敞开心扉与人正常交流，始终给人一种虚伪的印象，别人都对其敬而远之。苦

恼便由此而生，并且长期克制的生活也会带来心理的病态。

道貌岸然的人同普通人一样，拥有私欲，而且可能更为强烈，对此一味压抑是不健康的，多么刻板的人都需要与外人自由交往，宣泄情欲，表现个性。

以为虚张声势故作庄重能够维持自己的有力形象，这种认识是愚蠢的，人们可以崇拜服从假象，但喜欢的还是真实。如果没有凭真性情与人交往的能力，一方面就会缺乏迷人的魅力，另一方面就会使自己孤立闭塞，缺乏生活乐趣，严重的还会带来心理病症。

畅销书作者王朔说："我不认为我对净化社会负有直接责任。"这话有理，任何特殊身份的人，其责任义务总是有界限的。在界限之外可以放纵自己，以自由人的感觉参与交往。上司在业余时间，可以与下属像好朋友一样互不伪装，真心相交，如果下属在工作上出了差错仍可以严肃处理，公私分明，能在不同时间和场合变换不同的嘴脸，这确实需要一张百变脸皮，这是既会纵情享乐又会认真工作之上司的必备素质。

厚黑智慧

在一定范围内、一定程度上表露内心是应该的，不必顾虑过多。因为抒发自由情怀，有助于减轻因地位、职业、名声而带来的心理压力。

以我为主

"我……"一开口就是"我"，肯定是只顾自己不想别人的家伙！人们常常在心里这样埋怨说话者。有人做过一个测试：与人谈话时，如果发现对方在一分钟内说了16个以上的"我"字，那么这个人必然是以自己为主的人，不值得与之交往。

每个人都是一个独立的欲望之源，人类各自独立而又本质相同的欲望造成了人与人之间一切矛盾。财富有限，美女有限，官职有限，每个人都希望自己满足，嫉妒别人满足。

言谈话语中也包含这个原理，人们希望别人敬爱自己，以自己为中心，需要别人专心倾听自己诉说苦衷，夸耀才能；需要别人在舌战中甘拜下风，臣服于自己的口才，接受自己的判断和影响。因为每个人皆有这种欲望，所以都反感别人以自我为中心的谈话方式，最终大家在不知不觉之间达成一个默契：在谈话中应尽量照顾别人的意愿。这不过是为了让人们在谈话中谁也不占太大的便宜，谁也不吃太大的亏，将得失平均分配，这样才得以使人与人的交谈能够延续。

其实，这种默契同所谓公德一样，都是制约人的私欲，以使心如蛇蝎的人类还能够勉强相处，形成集会的力量共同发展，使每人的期望多少都能得到一些满足，这总比放任人类私欲膨胀，互不相让，斗成一片生死战场，自相残杀，自我毁灭要好一些。

交往中的文明礼貌在根本上也是同样一回事，但遗憾的是，这种虎狼世界里的默契也很难保证大家相安无事，从来未息的战争就是证明。国与国、人与人的实力和欲求是不平等的，有的人对自己的欲望难以克制，表现在人际交往中自然免不了以我为主，违反默契原则，招致他人反感，大家不但不愿与其说话，还会在背后大加讥讽，因为感到共同利益受到了别人的侵犯。

大多说“我”的人之所以遭人厌弃，是因为他们实力不足，历史上如丘吉尔、希特勒这样的人，都可以振臂一呼，以个人意志号令天下，虽说也触犯了默契原则，但他们超人的口才和感召力使其具有与众不同的资格，一般人不可能有天才的力量，很难突破极限。

厚黑智慧

每个人都是一个独立的欲望之源，人类各自独立而又本质相同的欲望造成了人与人之间的矛盾。

善于挑逗

有个人发表演说，目的是说服人们同意投资兴建水电站，开发一处大瀑布的水电资源，这处大瀑布如果得到开发，可以提供巨大的电力。照一般的做法，演讲需要罗列出长串数字，来有力说明可能开发出的电能有多少，可是有谁记得住这些枯燥的数字？恐怕听着都让人乏味。

这个人采取了一个新办法，只是事先按了几下微型计算器。在演讲中，他这样来说明那些数字：“先生们，女士们！你们知道吗？这里蕴藏着多么大的电力资源，如果我们不去开发，那就等于每天从这处大瀑布上白白倾倒上千吨牛奶、上万桶石油，或者无数箱鸡蛋，数十辆汽车。”

这样的介绍，给人留下了强烈的印象：人们的眼前仿佛出现了牛奶、石油、鸡蛋、汽车从瀑布上轰隆隆倒下来的景象。

这个演说者的老师是美国演讲大师戴尔·卡耐基，他曾经要求学员们进行特殊的交谈，规定在交谈中的每一句话里都必须包含一个事件或一个实实在在的物体。这是为什么呢？

这是由语言本身的特点所决定的，因为语言不过是对一些物体的称

呼，因为当时人们迫切需要交流，而他们最先需要搞清楚的就是身边的东西叫什么，像火、水、虎、女人、树等，像“思想”、“感情”这些空洞的词汇是后来才产生的。一万年过去了，大多数人至今对那些高级而抽象空洞的词语仍然不感兴趣，他们最关心的是最直接的、实实在在的东西，像“钱”、“肉”、“房子”等，还是最经常挂在嘴上的词。

人是懒惰的动物，他们不愿意花费心思去想那些数据，思想观究竟意味着什么，告诉他们一年的钢铁产量，不如告诉他们将有多少自行车上市；告诉他们发展农业的重要性，不如告诉他们明年不能买到新鲜蔬菜。

人是什么？不过是食色两欲而已。谈话中如果缺少能让他们触摸到的东西，他们就不会留下印象，尤其是文化程度不高的广大人群更是这样，不用看得见摸得着的东西来表达想法，他们就根本听不进。

那些胡编乱造、离奇古怪的电视连续剧让众多有理智的成年人如痴如醉，就是因为曲折多变的情节满足了他们的好奇心和兴趣，他们就像观赏一场别人倒霉、走运的游戏，或者窥视邻居家里的隐私一样津津有味地看着，才不管这个故事是真是假。

由于追逐趣味的心理，人们都喜欢听情节曲折的故事，刺激性越强越好，可以打发他们的无聊。如果你的谈话中充满了故事情节，而且这些故事能挑逗起人们在色情、惊险恐怖、好奇、幸灾乐祸等方面的趣味心理，那么，你必然拥有听众。

厚黑智慧

不要尝试跟人讲道理，至今为止人类在理智方面的进化还很不成功。要把人当成动物园笼中的动物一般，去挑起、满足他们的欲望，去讲他们愿意听的话，才能诱使他们接受你，直至为你所用。

以假乱真

人是天生的利己主义者，是为了掠夺才来到这个世上的。在对自己有利时，用欺骗手段对待他人，甚至最亲近的人，都是正常的，任何人都做过这样的事，人类都会以自己的欲望和维护自己立场的角度去观察和考虑事物，而在现实不如人意的时候，就会把愿望与现实相结合，在谈话中融进自己的主观愿望。有时，当事者完全没有欺骗对方的意思，但因太过于热心主张自己的意愿，在不知不觉中便使用了欺骗的理论，这样的例子谁都遇见过。

比如，在为了某种看法是否正确而与同事争论得面红耳赤时，脱口而

出："上次一个科学家说这是对的……"实际上，这位科学家也许仅仅介绍了关于这种看法的几种不同意见加评论，也许这位"科学家"根本不存在，这只是辩论者为了加强自己的声望而采取的"狐假虎威"的手段，其本人的原意也并不想去欺骗，只在好胜心驱使下一时冲动讲出的话。

无论欺骗者有无欺骗的意志，但欺骗所产生的害处却是相同的。从另一个角度来说，因为当事者无意如此做，所以，他的谎言中则含几分真实的味道，加上传播的力量强大和迅速，使得这种真假各一半的东西很容易瞒住别人。接受欺骗的一方很难明察欺骗者是否有欺骗的意图，若能明察真相，则此种欺骗就失去了魔力。

有人辩论说："人之所以生两只耳朵和一张嘴，目的是要人多听少说。"这理论真令人难以置信，但要证明它是错误的，却非常困难。即使举出上帝、进化论或人生格言等理论，争论一天也很难得到结果，问题是能否使别人相信。

在日常生活中，我们经常会遇到被对方欺骗的事情，虽知道对方是在撒谎，但却不能立刻明察对方是在欺骗，甚至有些人在事后深思，也无法断定对方是在欺骗自己。

厚黑智慧

热情洋溢地去阐述自己的观点，明明是在欺骗，也会有人信以为真。即使有的人能明显感觉出我们是在说谎，但却不能分辨出我们是在什么地方欺骗自己，这就是高明的诡辩。

洗脑工作

人的判断力是受大脑新皮质影响的，当大脑新皮质疲劳时，工作效率就会降低。处于这种状态下，再加上音乐或酒精的影响，新皮质会突然停止活动，于是人便丧失了判断力，很容易受到诱惑。

曾有位大脑生理学者说："希特勒为了要扩大宣传纳粹主义，在傍晚时分，派人在劳工下班的归途中演说。以大脑生理学的眼光来看，这种方法可谓是很厉害的洗脑工作。"至于希特勒是否明了大脑生理学的原则，这是无法知道的，但依他亲身体验的结果，他一定知道这种方法是很有效果的。

对于大众的理性判断，希特勒是毫无信心的，至于大众心理能影响政治，他也从未想过，无论是独断还是强词夺理，他都以全副精力去做宣传活动，来操纵舆论，动摇大众的意志，以个人的智慧判断与支配政治，这

就是他的目的。

希特勒在《我的奋斗》中，对大众宣称“绝对是主观的一方面”时，曾说：“若在新产品香皂的广告宣传上，说其他香皂也是品质良好的话，则看广告的人一定会很惊讶，政治广告的情形完全相同。宣传目的并未顾虑种种的权利，而是强调宣传所代表的事，亦是有理论地教化大众，并不需要客观地叙述真理。英国人主张引起第一次世界大战的责任，应归罪于德国，若以消极的方式来反驳：‘引起第一次世界大战的责任，不能仅归罪于德国。’从宣传效果的观点看来，是决定性的错误，虽然事实是如此，但应将责任推给敌方才是，那么，消极的宣传会变成如何呢？

大众并不是外交官或国际法学者，而大都缺乏理性的判断，因动摇而产生疑惑与不安，且易感情用事地采取行动，是有这种女性化的倾向。”（引自《我的奋斗》第六章）

在战争的特殊情况下，应宣传为：“这一切都应该归罪于敌方，我们始终是站在正义的立场。”

这种特殊方法在特殊时期是正常的，但希特勒的政治宣传原理，在平时亦是如此，因为希特勒认为德国民族统治世界，是人类的最终目的，在达成此目的之前，每天都可说是处于战争之中。

因此，希特勒认为永远不能让大众知道真相，要永远使大众情绪处于狂热状态，要不停地把“主观的一方”的思想灌输给大众，不让大众冷静下来。这种欺骗民众的宣传术使德国走上了错误的道路，但也应该承认，希特勒彻底宣传教唆大众，引起纳粹的疯狂行动，掀动了千万国民的盲目情绪，从宣传的效果上说，是比较成功的，而这种宣传的魔力，又是多么可怕！

厚黑智慧

希特勒的所作所为纵然不值得我们效仿，但是他的一些蛊惑人心的做法却是值得我们借鉴的。

言多必失

厚黑认为，袒露之心如一封摊开在众人面前的信，会使你受人摆布。对人交心是危险的，因为你有了让人控制的把柄，会成为任人驱使的奴隶而不能自主。在现实生活中，不是所有的悄悄话都能长久悄悄下去。有以下三种话即便“悄悄地”也不能说：

捕风捉影的话不要说。捉贼要赃，拿奸要双，这就要求我们说话办事

要有真凭实据，如果我们向对方说的悄悄话，如风如影，纯属无稽之谈，那是很危险的，尤其是对一个人的隐私更是不可在私下信口开河，胡编乱造。如你说，某男与某女（均有家室）在街道的树荫下拥抱亲吻，那情景真比演电影还卖力。若被听者传出，当事人可能恨你骂你，伺机报复你，甚至当面计较，对抗，要你说出个所以然来，你怎么说呢？把悄悄话再说一遍，请拿出证据来！你当时又没有摄像，又没有录音，怎么能够证明某男与某女曾有这种热烈的表演呢？只有掌嘴一通！不赔礼道歉还行么？人家本有如此这般的举动，而你并无证据，这样的悄悄话，属捕风捉影一类，是万万说不得的。人心难测，不一定对，但不无道理，我们说悄悄话也不能只图一时痛快，而不计后果。

违纪泄密的话不要说。小至单位大至一个国家在一定时期，一定范围内都有秘密，我们只能守口如瓶，不可泄露。有的人轻薄，无纪律性，就私下把机密“悄悄”传出去了，弄得一传十，十传百，家喻户晓，有些心术不正的人如获至宝，拿去作为谋利的敲门砖，给单位乃至国家造成严重损失。即使诸如涉及人事变动的内部新闻，你也不要去向有关的人说悄悄话，万一中途有变，你如何去安抚别人呢？如果为此而闹出了矛盾谁负责呢？向亲友泄密，不是害人便是害己。你一片热心向他说了悄悄话，他可能认为这是泄露机密，于是，他当面批评、指责你，甚至状告你，你的体面何在？有些人并不喜欢听那些悄悄话，他不领你的情，这就更没有意思了。

披露悄悄话的话也不要说。须知这世上有些人很怪，情投意合时无话不说，无情不表；一旦关系疏淡，稍有薄待，便反目成仇，无情无义，甚至添油加醋，不惜借此陷害，从而达到他不可告人的目的。殊不知，这些抖出悄悄话的人，也是要吃亏的。我们知道，悄悄话大多是在两人之间传播，试问，你一个人能够证明我有此一说吗？甚至对方出于愤怒会狠狠还击，跟编小说一样编出你的悄悄话，以十倍于你的兵力将你置于有口难辩的境地，纵然两败俱伤，也没有白白被你出卖。结果如何呢？你本是讨好卖乖，求名逐利，或发泄私愤，算计别人，不巧却被悄悄话所害。所以，假使你听了悄悄话，也没有必要往外抖，任何人在这个世上都有一片自由的天地，还是讲究信义，以善良为本，何必让人反咬一口呢？

最后应该特别强调的是：讲秘密会陷你于不义，而听秘密同样也不安全。许多人因为分享了别人的秘密而不得善终。许多人打碎镜子，是因为镜子让他们看到了自己的丑陋。他们不能忍受那些见过他们丑相的人。假如你知道了别人不光彩的底细，别人看你的目光绝不会友善，尤其是有权

有势的人，会找机会打击你。听秘密也是授人以柄，尤其注意不要与比你强大的人分享秘密。秘密，有时候听不得，更是讲不得。

厚黑智慧

所谓厚黑，并不是一味地厚颜无耻、肆无忌惮，而是要精通明哲保身、驱灾避难之道，不怀袒露之心便是技巧之一。

理智分析

古代希腊有一位学识丰富、美艳动人的高级娼妓，叫弗莉妮。因她亵渎了希腊神，所以被法院审判，决定是否要判处极刑。她的男友雄辩家尤贝利蒂斯，虽尽力为她辩护，但陪审员们却一点也不表示同情。弗莉妮也开始恐慌了，在无计可施之下，她突然想出一个绝招。

"请各位陪审员们仔细地看着我吧!"

她说完后，就在众人面前将衣服脱得精光。

这种景象曾是某幅油画的题材，若各位看到以法庭为背景，而有全裸美女油画时，她便是弗莉妮。

陪审员们看到如此美丽的胴体，便宣布："像这么美丽的女郎，怎么会犯罪呢?"

结果，判决弗莉妮无罪释放。

希腊人的观念是真善美合一，因此，若认为是美的东西，一定亦认为是真和善，所以，这些陪审员们才会被她的美丽震慑，而判决无罪了。这个审判现在看来也许离奇，可是希腊人的观念仍然是人们待人接物的判断方法。

人是重感性轻理性的，人类可以为了一个女人打上十年劳民伤财的特洛伊战争，还怎能够相信人类是按理智办事的动物？法律只不过是人类感情冲动的界限，道德是人类感情冲动的借口，在人的任何判断中都包含着感情成分。

时下的演说比赛中，有几个评委是凭纯理智打分的？有位演讲冠军曾说，他怀疑没有一个评委真正倾听并思考他究竟讲了些什么，他们只不过凭着对声音是否洪亮，表情是否激昂的一些零散印象评判的，大概冠军夸张的"朗诵表演"感动了他们。

逻辑严谨，条理清楚，观点深刻，分析透彻，这些都不足以打动浅薄无知的人类，要想吸引人、说服人、影响人，就得表现出情感力量，即所谓"煽情"。

上司否决了你的请求，理由说得头头是道，可是不要相信他说不定唯一的原因仅仅是你昨天忘了向他问好；丈夫要求离婚，分析出双方性情不合的诸多依据，可是也不要相信他，真正的动机只是他喜欢上了另一个女人。

理智的任务是给人一时冲动的想法穿上外衣，加以解释说明，再编造一些论证推理，使这个本来没来由或具有不可告人之目的看上去似乎比较合理，而情感则可以打动人的内心，驱使他人做出任何事情。

一位妈妈批评孩子时，喋喋不休地诉说着当初十月怀胎的辛苦，实际上生育与孩子目前的错误毫无关系，这是母亲企图以模糊的情感力量加重孩子的负罪感，使批评更见效。一位男士在女友想要离开他的时候说："小时候爸爸、妈妈离婚，谁也不愿意养我，我被抛弃了，从小到大你是我唯一最亲近的人，难道你如今也要离开我吗?"本来幼年时父母离婚与现在的爱情危机毫不相干。这样说的目的在于触动女性特有的同情心和母性，从而留住恋情。

其实，许多富有感召力的言辞，用理智去分析，会发现那是一堆逻辑错乱，用词不准的梦呓般的语言，讲话者的成功在于准确捕捉人们情绪最易受触动的时机，以大量的非语言信息相助，制造出烈火般的情感力量。

要想在说话中融入情感力量，需要准确察知人的情欲世界。比如，谈他人的成功，可以挑起人们的嫉妒；谈他人的残暴，可以引起人们的恐惧和义愤；谈美好未来，可以引起人们的神往。

不仅要了解群体的情感特点，还要观察个人的情绪特点，不同的人可能在不同的方面具有较强烈的情绪反应，而在某些方面又可能情绪比较淡漠。

所谓非语言信息，包括身体语言、手势、表情、眼神、腔调等，有的人总在模仿最有力的手势，显得不伦不类。还是依着个人的习惯，随着经验的积累，逐渐扬长避短吧。

厚黑智慧

人类有法律，有道德，一切有章可循，井井有条。可是事实上，有几个人是依据这些去生活的？大多数人行动的最根本的动力是本能，是欲望，是感情。

语言障碍

男人对恋人说："我爱你，你的面容总是出现在我的梦里，你美妙的

身躯让我如痴如醉。正如诗中写的：‘我愿把你的胸脯，做成两座爱情的坟墓，就把我葬在乳壕中间，直至永远。’”

女人对恋人说：“我爱你，你的才华是那么出众，你总是满怀自信，我也爱你的忧郁和寂寞，我愿抚平你的愁容，照料好你原来像孩子一样杂乱无章的生活。”

可是，两人却发出了共同的疑惑：“既然我们彼此相爱，可为什么总是合不来呢?”

也许那些爱情专家会列出种种理由，可厚黑认为，引起冲突的唯一根源就是语言。

实际上，两个恋人都清楚自己说了些什么，因为他们对于“爱”这个字的理解是不同的：男士认为爱情是对女性身体特征的喜爱，女士则认为爱情是崇拜和同情。所以两人虽然说的是同样的话，但心里想的却完全是不相干的两回事。同样，双方也是按照各自的想象去理解对方所说的“爱”字，那么听到对方也说“我爱你”，便以为两人都想到一起去了，真可谓心有灵犀一点通，太默契，简直是心心相印，而实际上两人的意愿相差了何止十万八千里。

这种表面不知不觉的内在矛盾，在现实中就表现为这样的情形：男人一味要求女人满足自己的性欲，并且以为对方也愿意这样；而女人的性欲尚未觉醒，她更喜欢与男人谈谈他的事业和理想，处理他的脏衣服，收拾他的房间，而在性爱方面却比较冷淡，甚至拒绝这种让她害怕的无聊要求。久而久之，双方都感觉对方未能满足自己“爱”的意愿，由于人类利己自私的天性，他们渐渐出现了裂痕。

在锻炼口才之前，应该确认这样一种认识：语言始终是一种不完善的工具，口才再好的人也不能彻底而准确地说出全部想法。争吵的人常常会发现越争论矛盾越大，聪明的人会认为此时沉默是最好的办法，因为他发现话一出口就错了，意见在心里的时候是最完美的，可一说出来就与真实的想法有了差距，直至越说越错。这是为什么呢?

语言是因为人的需要而由人创造出来的，人们见到某个物体，需要有个名称，于是就发明了“石头”这样的词语，有种情绪想要告诉别人，怎么表达呢？于是就缔造了“愤怒”这么一个词。然后要求大家都统一使用这些名称，这样才能交谈沟通，语言就这样产生了。

可见，语言永远是排在人的需要后面的，人类越发达，碰到的新事物越多，思想感情也越复杂，而语言的制造和流传的速度跟不上社会变化的速度，有时只得用旧的词语暂时顶替，这样一个词往往就包含了许多种意

思，就像“耳朵”，既是指人的耳朵，也是指兔子的听觉器官；“东西”，既是指一件物体，也是指方向；“爱情”，既是指男性对女性的喜爱，也是指女性对男性的喜爱，还可以指同性恋者之间的感情，初恋时的感情和结婚后的感情。而这些含义彼此之间是根本不一样的，用这样模糊不清的语言来交谈，当然会发生误解了。

人类不可能不通过语言直接去感觉对方的心灵，因此人类是永远不可能互相理解的，而且，人与人的关系总是在误解中进行的。可见，人与人的一切矛盾。都是因为语言不通引起的，人们都知道汉语和英语不能沟通，却不知道说同种语言的人们之间的误会比这还要深。

厚黑智慧

古人说龙生九子，人也是多种多样的，一个人就是一个世界，十个人对于同一句话会有十种不同的理解，一个小孩和一个老人同样说一句“活着很痛苦”，其中的感受却有着天壤之别。如果不明白这个道理，一味固执己见，那就太愚蠢了。

第二章　三寸不烂之舌

处变不惊

苏东坡有一句名言："泰山崩于前而心不惊，麋鹿兴于左而目不瞬。"这不单单是一个人的修养问题，更是厚黑大师的素养，也是厚黑处世必备的心理素质。在李宗吾看来，"厚脸心黑"段位高的，偶遇失语的困境，也能处变不惊，用厚脸掩盖内心的秘密，用三寸不烂之舌力挽狂澜；而"厚脸心黑"段位低的，只有惊慌失措，陷入尴尬境地，甚至进一步激化矛盾。

处变若惊，很有可能会使对手看出破绽，也可能使部属惊慌失措，人心不齐，从而失去战斗力。处变若惊是耐力不强的表现，是底气不足的象征，更是厚黑修炼不到家的自然表露。大凡成功的政治家都是一些能够处变不惊、气度从容的人物。

在政治纷争中斗智斗勇，往往别有用心之人会当众在言语上挑衅让你难堪，如果你此时不能沉着镇定处变不惊，那么稍微出言不慎便会掉进别人为你设计好的陷阱里去，如果自己面红脖子粗更会使你自己当众出丑从而名誉扫地。当然，做到这一点是相当不容易的。首先听到别人的侮辱时，先沉住气，厚着脸微笑听完别人挑衅。在听的时候一定不要过于激动，而是要冷静理智地分析他话语中的事情的前因后果，掂量轻重。如果说话人的分量重，足够压得你无法喘气，比如决定你前途的领导，那么此时你也只好哑巴吃黄连笑脸回赠，而不要用恶毒的言语回敬他的挑衅，甚至解析时也只是用简洁的语言轻描淡写，等他气消之后再做详细报告；如果分量较轻的人，你也犯不着大发雷霆，一来这样降低身份有失风度，二来也容易在旁人面前暴露自己的弱点，如气量小、心胸窄；至于与自己旗鼓相当的人挑衅自己还是应该保持镇静，冷静分析对方言语的破绽，然后抓住对方的失误不放，给以反击。

无论如何，处变不惊至少可以带来三个方面的有利战果，一是迷惑敌

人，稳定军心；二是理清思绪，冷静处事，防止出现偏差；三是临阵不慌，心中自有分寸。心慌而致乱，心惊多失策。处变不惊可使人们用面不改色心不跳的气度涵盖众多的人与事，及其周围的一切。内中奥义博大精深，唯有能做到处变不惊的厚黑高手才能真正了解和掌握。

厚黑智慧

“马有失蹄，人有失言”，日常交际中，言语多了难免有失误的时候，而失言往往又会导致许多矛盾发生和激化。可是，一旦失言能否挽回，这就要看你“厚脸心黑”的功力了。

辩论艺术

辩论会得到胜利，但那胜利是空虚的，你永远不能得到对方的好感。你自己想到底愿意要哪一种，空虚的胜利还是人家的好感？二者绝不可兼得。

波士顿的一份杂志上有过一次这样的一首劣诗，但寓意却极佳，诗曰：此地躺着翟威廉的身体，他为自己的正确意见而死——他是对的，但是他却像因为错误而死。

辩论的时候或许是对的，的确十分对，但是若讲到改变一个人的意见和想法，你就是对了也和不对是一样的无用。

佛教有句名言：“仇恨是不能用仇恨而是用爱来消释的”，一种误会决不是能用争辩可以解决的，而需要用机智外交、温柔以及对他人见地的同情心。

美国前财政总长说，由于多年的政治经验，他明白了用辩论折服无知的人是不可能的事，所以，他总是坚持温和地向那些要同他辩论的人解释。

林肯曾申斥过一位与同事发生冲突的青年军官说：“打算成大事的人，决不消耗时间去同别人争辩，也不容他承受争辩的结果：损伤性情及失去自制。你对于某件事物若没与人分享平等的权利时，应当谦逊一点，你对于某件事物纵然享有全权，也应当谦让一小部分。同一条狗争着走路而被狗咬了一口，不如让它一步。而被咬之后，就是把狗宰了，你的伤口还是痛的。”

我们每天说话，不只在表达我们的意见，同时也是说服他人的一种方法。对于同样的问题，由于人的思想和性格不同，对于问题的看法和意见也就不一致了。在平时我们所接触的人中，包括家人和朋友，以及一些不

相识的，但和我们来往的人有时只是闲谈，有时却是为了业务上的来往，我们除了互相表达意见之外，还得和别人争辩一些问题。不少与我们观点相同的意见，系来自我们的父母、丈夫、妻子或朋友以及陌生人。

当我们面对一个反对意见时，自然而然地就发生争辩。通常遇到有人反对我们的意见时，我们会感到不安，认为这是一种侮辱。然后我们会想办法反击，不过我们所用的反击方法往往是很笨拙的，例如呐喊、嘲笑，甚至恐吓，企图要别人勉强接受我们的意见。其实，要赢得争辩上的胜利，不是靠呐喊、嘲笑、恐吓等方法可以达到的，我们要取得争辩胜利，必须是使人心悦诚服的，而不是勉强的。

心理学专家发现要赢取争辩的胜利，必须避免申斥、恐吓或者任何强迫的方法，应该平心静气地和对方讲道理，专家用试验的方法，证明这是有效的步骤之一。

他们利用牙齿卫生的演讲会，来对三组学生做试验。对第一组学生，采取强迫式的教育，向学生指出忽视牙齿保健的危险，说不讲究牙齿的卫生，会使人的牙齿腐烂；第二组学生则用温和的态度，讲述牙齿不卫生的危险；对第三组的学生则直接讲述有关牙齿卫生的常识，使他们知道保护牙齿的重要。在一周后，专家们对全部试验的学生予以检讨。看看哪一组学生所接受的有牙齿保健的知识最多、最深刻，结果第二组的学生分数最高，原因是他们系在心平气和的气氛下接受教育，并无一点勉强，也没有丝毫的恐吓。

一般人在企图赢得一场争辩时所犯的毛病，是损害对方的自尊心，我们知道人人都有自尊心，当你对别人申辩时，不可导致破裂，根本就没有争辩的余地。这时你将无法施展你争辩的任何技术。

我们与别人争辩时，不可直接指责对方的意见为愚蠢，必须替对方留点面子。直接申斥别人的意见不对，即使你的理由多么充分，也无法使人心服。如果你嘲笑别人的意见，则往往会引起对方的反感，让对方强加自我辩护起来，增加了你争辩的困难。

人类有一个特性，也可说是一种通性，那就是保护自尊心。一个人损害另一个人的自尊心，等于打击了他的生命。如果你这样，不但你永远无法使你在和别人的争辩中获胜，同时你可能遭到更多的人和你争辩。

厚黑智慧

人与人之间争论一件事情，从表面上看，似乎纯粹是属于理智上的事，但实际上，却与感情有着密切的关系，要在争辩中获得胜利，除了自己具有充分的理由，还必须懂得一些争辩的厚黑技巧。

补锅大法

厚黑者在劝导别人的时候，一定要先给对方描绘一个可怕的前景，把对方吓得惊慌失措，然后再把自己并不是无懈可击的方案推荐给对方。对方明明吃了大亏，还对你感恩戴德，这就是厚黑所说的“补锅大法”。在李宗吾看来，战国时期的张仪就是这样运用“补锅大法”，实施他的连横之计的。

当苏秦的死讯传来时，张仪对魏惠王做了一次这样的劝导。他说：“魏国的土地狭小，军事力量弱小。四周地势平缓，没有什么高山大川的阻隔。魏国的士卒，戍守在与楚、韩、齐、赵各国交界的边境哨卡上，就已经用去十多万人，能够灵活调用的军事力量已然剩下不多了。当初魏国接受苏秦的建议，与关东诸侯们在洹水上结盟，大家结成兄弟关系，互相支持。但是，这不是永远都靠得住的盟约。有些亲兄弟，还在为争夺钱财相互残杀，何况苏秦已死。而且苏秦自己就是一个反复无常的人，大家还想依靠他的影响，保持互不侵犯，显然是不可能的。大王如果不抓紧时机追随秦国，秦国要是挥兵进攻黄河南岸一线，占据我们的土地，抢占魏国的要塞晋阳，那时赵国的军队就不能南下，魏国也无法北上；合纵互援的关系还在哪里呢？那时，大王再想维持魏国的安全就不可能了。所以，我迫切地希望大王重新审定大计。”

一番巧舌如簧的说辞，可谓言明利害，晓以损益，处处为魏王着想。于是魏惠王听从了张仪的意见，宣布脱离合纵同盟，并派张仪到秦国去联络。

张仪的下一个游说目标是楚国。他用了近两年的时间摆布了一个昏庸偏听的楚怀王，然后在周郝王四年威胁他说：“合纵抗秦，等于驱使一群无力的绵羊去攻击猛虎，肯定是不能取胜的。现在大王你不追随秦国，秦国一旦挟持韩国和魏国共同攻打楚国，楚国就危险了！秦国西部拥有富庶的巴、蜀，如果从那里打造船只、筹集粮饷，经泯江而下，长驱直入不到一天就可能使整个东部地区无险可守，黔中、巫郡就都不是大王所有的了。然后秦国再从武关东出一支军队，楚国与北方的联系也告中断。大王，秦军攻打楚国，危险在三个月之内；楚国等待其他合纵诸侯国的救援，时间却要超过半年。现在楚国只记得依靠弱国的支援，而忘记了秦国的攻击，这一点多么令人担心！大王假使真能听从我的建议，与秦国结盟，与他们长期建立兄弟关系，双方互不侵犯，该多好！”

楚怀王尽管吃了张仪很大的苦头，还是被他吓住了，乖乖地给自己重新套上秦国的车辕。

其实，张仪就是如法炮制，反复运用“补锅法”，连蒙带吓地说服了韩国、齐国、赵国和燕国，把他们都集中在了秦国的旗帜之下。可见，张仪对此法的运用可以说已经达到了登峰造极、炉火纯青的地步。

厚黑智慧

在对方固执己见的时候，先给他描绘一个可怕的前景，令他惊慌失措，然后再把自己并不是无懈可击的方案推荐给他。如此一来，自己得了好处，对方明明吃了大亏，却还对你感恩戴德呢。

面相问题

有一人向林肯总统推荐秘书，结果林肯却未录用他。推荐者感到很奇怪，于是便来询问原因：“你为何不满意他呢?”

林肯回答说：“因为那个人的面貌很丑。”

“但是，面相生得不好，这并不是他的责任啊!”

“不，人若超过40岁，应该对自己的面相负责任。”

这是林肯继“民有、民治与民享”之后的又一句名言。的确，人过40岁后，前半生的所作所为，会表现于脸部，只要从外貌看去，便能一目了然他的人格是怎样的。因此，这句“人若超过40岁，应该对自己的面相负责任”的名言，能成为普通化的箴言警句。但这句话在科学上并不一定是正确的。

20世纪初，意大利的精神科学家隆布罗索主张“犯罪者都会有犯罪的面貌”，他的学说曾在世界上风行了一阵子，但现在却被否定了，认为这是毫无根据的。

隆布罗索的学说主张“与生俱来的面相问题”，但目前最新的犯罪学却主张，在后半生的犯罪者不一定会有犯罪的面貌，当然，生有坏人般的面貌，并不一定就是坏人，有些人是面恶心善，况且坏人生来并不都是长得很丑陋，也有人是面善心恶的。

若将犯罪者与一普通人在相同条件下混杂在一起，让人观察，分辨出哪一位是犯罪者，结果，任何人都不能正确地指出谁是犯罪者。犯罪者的性格及过去的所作所为并不会显现于脸上，即使会也难从外表观察出来，所以，以外表来观察一个人是否善良，这是很冒险的。

虽然如此说，人的脸还是会多多少少地表现其性格，这是我们都体验

过的事实，但人的性格有多少能表现在面相上呢？这点还不能确定。但无论事实是如何，对于这模棱两可的地方，确实是诡辩者的方便之处。

至少有许多人相信，面相多少能表露一个人的性格，但人却不能以自身的力量轻易改变运用，譬如苏格拉底曾被相命师推断为“缺乏智慧及易被欲望支使”，他的徒弟听了相命师的话，感觉很吃惊，而苏格拉底却向他们说：“相命师说得对，我本来是有这些本质，但我在努力改变这些不良的习惯。”由此可知，连伟大的哲学家苏格拉底也无法改变与生俱来的面相。

同时，当事人对于别人对自己面相的判断，很难冷静地加以辩护，除了只能让别人去下判断外，别无他法可施了，即使加以辩护，也会增加对方的坏印象。这是因为大多数的人都相信，多多少少面相都会表露人格，所以，并不觉得这样的批判是极不应该的，虽然如此，当事人却无法改变自己的面相。

不知那位被林肯判断为面相丑陋的人其结果如何。即使那人听到自己不能担任秘书的理由，也无法替自己做任何辩护。对于喜爱诡辩的人来说，没有比这更方便的事了，若想故意地毁谤别人，无论有无根据，以对方的面相作为攻击的目标，是最有效的了。

厚黑智慧

世人大都喜爱轻化浮浅的批评，因此，与具有理论的批判相比较，大都喜爱以面相作为批判的目标，也就是说，大家对面相的判断皆有“嗯，一点也没错”如此同感。

应付陌生

许多人和陌生人谈话都会感到拘谨。建议你先考虑一个问题：为什么你与老朋友谈话不会感到困难？很简单，因为你们很熟，相当了解的人在一起，就会感到自然和协调。而对陌生人却一无所知，特别是进了充满陌生人的室内，有些人甚至怀有不自在和恐惧。你要设法把陌生人变成像老朋友那样，首先要在心目中建立一种乐于与人交朋友的愿望，心里有这种要求，才能有行为。这时，你就要运用口才了。

以到一个陌生人家去拜会为例，如果有条件，首先要对将拜会的客人做些了解，探听一下对方的情况，关于他的职业、兴趣、性格之类。

当你走进陌生人住所时，你可以凭借你的观察力，看看墙上挂的是什么？国画、摄影作品、乐器……依据这些都可以推断主人的兴趣所在，甚

至室内某些物品会引起一段动人的故事。如果你把它当做一个线索，不是可以由浅入深地了解主人心灵的某个侧面吗？当你抓到一些线索后，就不难找到开场白。

如果你不是要见一个陌生人，而是参加一个几乎都是陌生人的聚会，观察也是必不可少的，你不妨先坐在一旁，耳听眼见，根据了解决定你可以接近的对象，一旦选定，不妨走上前去向他作自我介绍，特别对那些同你一样，在聚会中没有熟人的陌生人，你的主动行为多少会受欢迎。

在你决定和某个陌生人谈话之时，不妨先介绍自己，给对方一个接近的线索，你不一定先介绍自己的姓名，因为这样人家可能感到突兀，不妨先说说你工作单位，也可问问对方的工作单位。一般情况下，你先说了自己的情况，人家相应也会告诉你有关情况。

接着，你可以问一些有关他本人而又不属秘密的问题。对方有一定年纪的，你可以问他子女在何地读书，也可问问对方单位一般的业务情况。对方谈了之后，你也应该顺便谈谈自己相应的情况，才能达到交流的目的。

在与人聚会时，常常会碰到请教姓名的事，你要设法牢牢记住对方的姓名，对方说出姓名之后，你应立即用这个名字来称呼，当你碰到一个可能已经忘记了的人，你可以表示抱歉：“对不起，不知怎么称呼您？”也可以说前半句“您是……我们好像……”，意思是请对方主动补充回答，如果对方老练，他也会接下去的。

应当注意的是，有些人你虽然不喜欢，但学会与他们谈话是必需的。有人以为见面谈谈天气是无聊的事情，其实这要具体分析，如果一个人说：“这几天的雨下得真好，否则田里的稻苗全旱死了。”而另一个人说：“这几天的雨下得真糟，我们班的旅游计划全给泡了”，你不是也可以从这两句话中分析出两个人的兴趣、性格吗？退一步说，光是敷衍性的话，在熟人中意义不大，但对于陌生人的交际还是有作用的，如向陌生人借火点烟，可找到一个交谈的机会。

如遇到那种比你更害羞的陌生人，你更应该跟他先谈些无关紧要的事，让他心情放松，以激起他谈话的兴趣。和陌生人谈话的开场白结束之后，特别要注意话题的选择。那些容易引起争论的问题，要尽量避免，为此，当你选择某种话题时，要特别留心对方的眼神和小动作，一发现对方的厌倦、冷淡的情绪时，应立即转换话题。

当然人都有以自我兴趣为中心的习惯，但如果你对自己不感兴趣的人不瞥一眼，一句话都不说，恐怕也不是件易事。很可能会被人认做是骄

傲，甚至有些人会把这种冷落当做侮辱，从而产生隔阂。和自己不喜欢的人谈话时，第一要有礼貌，第二不要接触有关双方私人的事，这是为了使双方自然地保持适当的距离，一旦你愿意和他结交，就要一步步设法减少这种距离，使双方容易接近。

厚黑智慧

和陌生人谈话，要比老相识更加留心对方，因为你对他所知有限，更应当重视已经得到的任何线索。此外，他的声调、眼神和回答问题的方式，都可以揣摩一下，以决定下一步是否能纵深发展。

口才制胜

公园关门了，一对恋人仍然依偎在园内假山中的长椅上，月光如水，将人的脸、树的影都染上一层光晕，湖水却如月光，微风撩起闪闪烁烁的波浪，像一群小天使的眼睛。

如此静谧的夜晚，本当默默享受，可那男人却不解风情，絮絮叨叨地在女子耳边大谈他的理想，吹嘘他的智慧。女子皱起了眉头，可男人浑然不觉，谈兴大发，真像只乌鸦聒噪不休。终于女子无法忍受了，抛出一句令男人难堪的话："别说了，行吗?"

类似于这样的状况，你经历过吗？你看到过吗？

口才，不少人的理解是说话的能力，因为他们常感到自己笨嘴拙舌，在人前没有话讲，所以无比羡慕那些说起来滔滔不绝的人。但依我看，口才是指懂得什么时候开口，什么时候闭口的能力，包括掌握什么该说，什么不该说的能力，重要的不在于"口"，而在于"才"。一个说话少的人也可能是很有口才的人，因为他的每句话都说得恰到好处，一个嘴时刻不闲着的人也可能是最缺乏口才的人，因为他越说越让人厌烦。

一个无欲无求的人是无懈可击的，不过人类并非如此，一个人只要有欲望就会有破绽，察言观色就是要摸清对方的欲望是什么，这就等于抓住了对方的弱点，用人的欲望、喜好做诱饵，引其上钩，这是口才制胜术的精髓。

自古以来，女性的体格和传统的要求使得她们少外出多静处，生活范围比较狭窄，很难依靠经验办事。这就迫使女性发掘心灵世界，培养感觉化的思想方法。远古时候，女性承担生育责任，男性出外寻找食物，也造成女性活动范围小。那时原始人周围野兽出没，自然灾祸难以预测，后代成活率不高，女性在怀孕和抚养孩子期间，必须时刻提防随时可能出现的

危险，因此女性在进化中直觉或第六感觉越来越发达。因此，女性主要凭感觉说话行事。

而男性则不同，出外打猎需凭经验估计猎物可能会经过的地方，熟悉地形，捕捉大自然的变化规律，以及动物活动的规律，从而设置圈套战胜；对于在同类的战斗中，也需要积累战斗经验，在力量相近的形势下，就要靠计谋取胜，这一切形成了男性以理智来指导生活和工作的本能。男孩子从小就东奔西走，触摸一切东西，积累了丰富的经验教训，使他能够凭规律办事。

以男女关系为例，女性往往用感觉来衡量对方，男性表面上似乎也是从感情出发，但实际上男性的感情是包含理智的诱惑与追求。这就要求男性能够准确地察言观色，判断女性的心理活动，抓住其凭感觉做决定的弱点，以最能打动她的语言和行动一举攻破女性禁区。有时，沉默也是一种诱使女性进入圈套的手段，而这就要看男性的判断是否准确。

男女两性各有长处，感觉敏锐的女性能够一眼看透浅薄男子的企图，而经验丰富的男人则往往能够欺骗天真女子的感觉。

可见，口才中重要的是制作“诱饵”的技术，即察言观色的本领，这要靠天赋，更要靠经验，好男儿当行万里路，读万卷书。

我们一生的祸福悲欢，往往决定于我们的语言。因为我们所说的话，可以表现我们修养的程度，要是遇到有鉴别力的听者，就可以明白我们常与哪一类人交往，语言是我们文化教育的标尺。我们和人们接触的时候，有四件事情容易被人估定价值：我们的行动，我们的面貌，我们的说话和我们说话的说法。可惜许多人离开学校之后，因为种种琐事的繁忙，竟使他们忘记了最重大的事，缺少时间去锻炼自己的口头语言表达能力，甚至不花一分钟的时间去设想：如何充实自己说话的词句？如何使讲话准确清晰？也许这不过走错了一步，可是，我们人生的失败，正错在这一步上。

厚黑智慧

一个说话少的人可能是很有口才的人，因为他的每句话都说得恰到好处；一个嘴时刻不闲着的人可能是最缺乏口才的人，因为他越说越让人厌烦。

舌头赚钱

鞋店老板做生意的方法是，若客人试穿皮鞋时，发觉新鞋紧了些，老板便会立刻解释：“新鞋子的真皮还没有被撑开，所以有些紧，穿时间长

了就松了。”这样才令人信服，因为品质良好的皮鞋，在穿着的当中，会适度地放松，很快便能适合你的脚；若新鞋太松的话，老板又会说：“这样才合适，因为品质好的皮鞋，在穿着的当中，会适度地收紧，很快就能适合你的脚。”如果新鞋很合脚，老板立刻会高兴他说：“啊，这双鞋你穿最适合了，因为品质好的鞋，是不会过紧或过松的，并且形态永远不会改变。”

所以，无论皮鞋是否真的适合脚，老板都可以将鞋卖出去。若将这三句话并列一起让人听，可发觉其中有很奇妙的地方，倘若只是一句话，会令人感到：“是吗？品质好的皮鞋真的是如此吗？”而相信老板所说的话了。这是做生意的要诀，大部分的生意人都使用这种诡辩的技巧，而大量销售其产品。

当推销价格高昂的产品时，说：“价钱虽贵了些，但很耐用，所以，计算起来还是蛮便宜的。”若是推销廉价的产品时，便说：“反正在使用的当中会感到厌腻的，所以，若买太昂贵的产品，你会舍不得去弃旧换新。”推销流行的商品时，会说：“这新型产品能使您变得更年轻。”但推销旧商品时，则诡辩说：“因旧型商品长期使用的缘故，会使人产生习惯，所以，您还是购买旧型商品吧。”

另外，百货公司卖领带的专柜也是充分地利用诡辩。

卖领带的专柜小姐所接受的职业教育是，若发觉顾客在换领带或注视领带时，就尽力劝顾客买。如果是年轻男士在看华丽鲜艳的领带时，便说：“先生，你真有眼光，年轻人结这种华丽鲜艳的领带，是最适合了。”

若他是注视朴素的领带，则说：“年轻人打朴素淡雅的领带，看起来反而高雅大方。”

如果是中年男士选择华丽的领带，就劝说：“这领带一点也不鲜艳，像你如此年纪打这种领带，一定显得高贵庄重。”反之，中年男士选择与年龄相配合的领带时，则说：“这领带很适合您，太过于鲜艳的颜色，看来反而显得庸俗，显不出您的高贵气质。”往好的方面解释，店员对顾客的建议，可使顾客对自己的眼光产生信心，也可以说这是一种服务。

虽然说话的内容是相同，但形容的方法不同，则给对方的印象就有差别。

譬如：“这产品的纤维是产自×地方，但是在××地方纺织而成的。”或是“这产品的纤维是产自××地方，但是在×地方纺织而成的。”

前者是向×地方的人所说的，而后者则是向××地方的人所说的。这两者的话中意思完全一样，但听者所接受的印象却有不同，因为能说出来

适合对方心中的欲望，对方就会兴高采烈地购买这种产品。

综上所述，精明经商的生意人能够一面观察他人的表情，而做随机应变的谈话。

厚黑智慧

曾经有人说过："做生意就是嚼舌头"，此话很有道理。同样的一桩生意，口舌笨拙者费力不讨好，而能言善辩者则不费吹灰之力一举拿下。

化解尴尬

有些人有一种卑鄙的毛病，就是喜欢打探别人的隐私，甚至在交谈中也常常拿对方的隐私作为话题，而且还以一种开朗随便、大言不惭的态度来议论。

奇怪的是，一向保守严肃的中国人在道德上虽然有不少清规戒律，却对这种侵犯他人隐私的行为非常宽松，这大约因为有些人爱面子，表面上男女授受不亲，背地里却可以三妻四妾以至于男盗女娼。正是因为有些人爱面子，所以碰上这种场合当事人往往不知所措。

比如，办公室里同事们上班无事便闲聊，有人可能貌似关心地问起你是否失恋了，而这本是你不愿提起的事情，如果回答是失恋，那么接下来可能是询问原因，也可能是一通乱七八糟的同情安慰，之后便把你的痛苦传得尽人皆知；如果否认，那么又会说你不真实，而如果你冷冰冰拒绝回答，那么就扫了大家的兴致，招致不欢而散的场面，同时又造出了关于失恋内幕的神秘感，成为更多人猜测、议论的谈资。

这是多么让人尴尬的体验。

再比如，有谣言说你与女同事有染，如果只是不见天日的小道消息，那还可以装作不知道。但是，中国人的人际关系特殊之处就在这里：可能就会有人在同事们聊天的时候，当着你和那位女同事的面，一语双关地说："我知道你们俩特别亲密，你们的关系……哈哈！"

在这种时候，他不仅不觉得羞愧，而且还扬扬得意，你如果发作起来，即使仅仅露出不悦之色，也会被别人认为心胸狭窄，没有风度，伤了面子，或者恰恰让人认准你心里有鬼；如果你佯装没听见来含糊过去，那自己心里也是堵上一口恶气。

这种事，越辩解越糟糕，那么，究竟该怎么办呢？具有深厚口才修养的人在这种难堪场合下，脸不红心不跳，潇洒自如。他会像一般男女同事之间打情骂俏一样，笑嘻嘻地真的和那位女同事做个亲密动作，大呼小叫

地说："那当然了，我们简直是'在天愿为比翼鸟，在地愿为连理枝'，瞧瞧，是不是夫妻相?"

这种夸张化的说法出乎人们意料，又属人之常情，只为博大家一乐，反倒使那些欲探听隐私的人不好再说什么，而且这种小丑式的表现也打消其他人的怀疑。人就是这样，厚起脸皮，他反倒不认为你有什么隐秘了。如此表现不会使闲聊不欢而散，伤了同事间的情面，反而还给大家添了笑料，增加你的智力。

还有下面这种办法，就是以牙还牙，以同样打哈哈的口气反击："哎呀，惭愧惭愧。我们俩的关系哪能比得上你跟秘书小姐的友情哟!"通过揭露对方隐私或为对方炮制谣言的办法，使其惊慌失措，自顾不暇。谁都有隐私，都有被人议论的流言飞语，也就都有被触及敏感弱点的可能。

厚黑智慧

在这种交锋中，谁先变了脸谁就失败，陷于更加难堪的境地。厚黑认为，脸上要嘻嘻哈哈，保持同事之间开玩笑的气氛，用几句刻薄的话将对方置于死地，这是对一个人口才能力的巨大考验。

语言魔力

没有人天生会说话，语言都是学习而来的，从生活中和书本上得到的知识形成了人们对语言的理解，而既然每个人的生活经历都是不同的，那么每个人对于语言的理解都是不同的，语言的盲目性和欺骗性就更加显而易见了。

例如，某男某女一起劝一位不负责的父亲对孩子要多一份父爱，在劝说的时候两位劝说者是互相赞同的，但在看到劝说结果，那位父亲真的以自己的方式表现出对孩子的关心的时候，原来志同道合的两位却发生了争吵。因为某男的父亲从小对他非常严厉，督促他刻苦学习，不准他结交不良少年，虽然当时他很不满，但在他长大以后，当他看到父亲见到他的博士证书时脸上老泪纵横的样子，他就认定小时候的严父之威实际上就是深深的父爱，而某女始终忘不了孩提时代父亲对自己的关怀，她的父亲总是温和地跟她谈心，每个假日必定陪女儿尽兴游玩，每个生日必定有一份让女儿惊喜的礼物，总是尽可能地满足娇气的女儿一切的要求，某女心中的父爱就是这样的印象，因此，当看到父亲关心儿子的具体办法时，两个具有不同经历受过不同父亲之影响的劝说者就展开舌战了。

他们不可能互相了解，也不可能互相让步，因为对于"父爱"这个词

语，他们的理解都是从小形成、根深蒂固的。

因此，任何争论都不会有人心服。并不存在观点的对错，只是人们对表达观念的用语理解不一，没有真正的正确者，语言的表达范围是极其有限的。想想自己脑海中无穷无尽气象万千的意念，能用语言说出来的不过亿万分之一。

比陆地更广阔的是海洋，比海洋更广阔的是天空，比天空更广阔的是人的心灵。常常会有这样的时候，有满腹心里话想倒出来，却不知从何说起，竟然一句话也说不出，这就是语言本身之缺陷的表现，人的心永远是孤独的，绝无可能向人说清楚。渴望理解的人，结果只能是误解更多。不是因为说不清楚，而是因为语言所能包括的内容太少太少。许多复杂微妙的情绪是找不到合适词语的，比如介乎爱情与友谊之间的情感、介乎占有与奉献之间的欲念。

如此看来，交谈不过是为了个人私欲而进行的语言游戏，就像恋爱中人所说的山盟海誓，可不能真的相信，只是因为在感觉上情投意合，才随便找出些甜言蜜语烘托气氛，以免显得冷清。如果双方感觉在私欲上不再互相需要，那么即使再说千言万语，对方也不会明白你的心迹，而且会由这些废话引出更多的误解。相好时说“我愿为你死”，会感动对方；相恶时再说这句话，反而会令对方认为你虚伪或变态，这只是因为心已不在一起。实际上不管在一起还是不在一起，从来也没有互相理解过，只是对着由自己从小到大积累的经验而想象出来的恋人形象去恋爱的，真实的对象只不过是一个车厢，装起“自我恋爱”的假象，为了在拥抱幻想中的爱人之时，不至于扑个空。

实际上如果语言不是这么一种低劣的工具的话，那就太可怕了，想想看，谁都能用语言来表白自己，理解别人，没有任何误解发生，那么人活着还有什么意思，这会引起人的退化，使人成为不爱思考的白痴。

正是由于语言的游戏性，智慧才能显出价值，当头脑简单的人陷入为消除误解说个不休的困境时，智者早已明白人与人之间不可能互相知心，从而心平气和，从不为未获理解而烦恼，相反却躲在语言的骗局后面，神不知鬼不觉地筹划阴谋，摆出一副厚脸皮掩盖自己的心机。智者懂得利用语言的欺骗性，利用语言的模糊性、多义性，借助于人们对语言的迷信，实现自己的私欲。

在遇到对方攻击自己弱点的时候，智者会假装没听懂，含糊过去，或虚晃一枪，避开锋芒，转移话题，展开一场毫无意义的诡辩，使对方陷入其中，找不到主攻方向。智者会一语双关地说话，既触及本质问题又圆滑

得体。如在想试探某人是否愿意借钱时感叹说："现在借钱可真难哪，像我这样从来不赖账的人，在急等用钱的时候却找不到人，也不知他们都到哪里去了。"如对方愿意借，此时自会表示，如不愿借，就可以发一番同感装糊涂，双方都不会觉得尴尬。

厚黑智慧

说话是可以不算数的，智者利用语言可以施展骗术，好口才令人神魂颠倒，投怀送抱，而且一分钱不用花。

话中有话

我们经常需要向别人表达一些不太好说的意思，比如请求、谈判、批评等，这些话之所以不容易说出口，是因为人类具有自尊心，谁都不愿意受到拒绝、指责和冷遇，因为在每个人内心深处都有一个自高自大的小皇帝，他认为自己应该是最好的，一旦现实与心愿不符合，不可一世的自尊就会受到挫伤，从而转变成伤悲、仇恨、鄙视、嫉妒等恶劣的情绪，并且早晚会表现出来。

因此，这些话说不好就会得罪人，为自己招来敌人和灾祸。你要批评一个人所写的文章，如果直言不讳，显然会令他难堪。人是最自私最狂妄的，别以为他会认真接受你的意见，即使你是他的上司，他不得不在表面上服从，但在心中肯定是不服气的，还会由此认为你眼光低劣，或出于私心打击羞辱他。于是，他会成为你潜在的敌人，不但他没有改正错误，而且还对你构成危险，这真是得不偿失。

但是，你可以换个说法，找出他的文章中一些可取之处，先满足他的自尊心，待他兴高采烈、视你为知音的时候，再把批评化为建议提出，这样他会心悦诚服地接受你的意见，还对你很欣赏。

你可以这样说："我一看开头就想看下去，我发现你一贯擅长把文章开头写得引人注目，勾起人的好奇心，要是结尾不是这样写，而是换一种思路，可能就更能与开头相呼应了，你说呢？"

不但要注意说法，还要注意说话的场合，什么时候，什么地方，对什么人讲什么话，这是需要考虑周全的。比如有的人最不能忍受的就是年轻女性在场的情况下被否定，这大约是从动物祖先雄性在雌性面前争宠的本能中得来的。

说什么固然重要，但怎么说更为关键，人的情欲常常蒙蔽了人的眼睛，使他看不透语言背后的语言，而只能最浅薄的从对方的用语上来理

解。因此完全可以表面上说他爱听的话，而把真正意图隐藏在这些话里，也就是话里有话，让他心甘情愿被你所用。

比如，有的人挨了小流氓的欺负，就去找自己认识的另一个小流氓说："那小子知道我跟你是朋友。当时我以为他肯定不敢惹你，就反复告诉他说我是你的人，没想到他还是把我打成这样。我知道你一向是讲义气的，不过我劝你别为这事去找他，免得吃亏。我自己挨打倒无所谓。"

这一番话，有吹捧，有激将，有暗示，一语双关，话里有话，既满足其自尊心，又刺激其为维护自尊心而战，巧妙地把矛盾转到了两个小流氓身上，真是语言的妙用。让两个原本没矛盾的小流氓为了所谓名声而打得头破血流时，挑拨者却在偷笑，既报了挨打之仇，又不会出任何代价，只是动动嘴而已，这是天上掉馅饼的好事。

语言具有多样化的特点，一样的意思可以用多样的话说出来，而斤斤计较于自尊心的人听到用不同的说法讲出的同样意思，也会有不同的反应。这种情况使口才技巧大有用武之地，也向我们证明，人类作为高等动物所独有的自尊是多么愚蠢的一种心理，因智者利用这种幼稚的心理可以把人玩弄于股掌之上。

厚黑智慧

人最计较的不过是可怜的自尊心，最怕最恨被人否定，一旦如此，就不能再保持冷静。因此，学会话中话，就不会触及对方的自尊心，他才会冷静虚心地考虑你的意见。

批评与否

别人批评你的时候，你会不会生气或是愤愤不平，抑或是觉得受了冤枉，招了人家的厌恶？你自己是否有时候也曾有意无意地说了什么话令别人有类似的反应？你会不会为了不愿意得罪人而忍着不把该说的意见说出来？

只有极少数的人不在乎别人批评自己，这种人不是自大就是头脑不灵光。其实人人都会觉得听人批评自己或自己批评别人是难堪的事。批评你的人如果是你老板、朋友，甚至是家人、配偶，你会格外觉得不舒服。看以下的例子：

莎丽把画好的设计搁放在美工主任桌上，主任上下打量了一阵："画得不错，但是不够好。"主任希望她发挥得再好一些，而且不愿意让她认为交上来的第一件设计图草草了事就能过关。他把设计图朝她的方向一

推："你要不要重画试试看，要不然我可以找别人。"

莎丽又羞又愤，竭力控制自己的情绪："主任，我重画试试看。"

日常生活中无意间表示的意见常常比蓄意的批评更伤人，跟我们有感情的人、共同生活的人往往不知道随便一句话能造成刻骨铭心的伤害。这样的例子还有：

秀为了赴约会特意装扮了自己，然后叫室友来品评一下。嘉一看就知道秀的丝巾和衣服的颜色欠佳，鞋子又和皮包饰物不相配，可是她不敢说，她也不好意思说秀的妆化得太浓了。"既然和她住在一起，何苦惹她生气呢?"嘉想想，就把自己真正的看法抑制住，口是心非地说："嗯，很漂亮!"

以上两则都属于批评使人不愉快或难堪。有的人自然而然说出刺伤人的话，有的人自然而然把批评的言语往坏处解释，有的人基于不正确的理由而不肯批评别人。如果随便抽样调查 100 个人对"批评"二字做何解释，大约 90 人以上会说是"挑毛病，找错误"。

其实，若分析"批评"的意思，应该含有品评、判断、指出好坏，其目的是借沟通、影响、鞭策使受批评者能有积极的改进行为。批评者的动机不应该只是表示不赞同不满意，批评的言语应该是鼓励并促进个人成长与人际关系的有效工具，因此批评者的态度应该审慎，必须先能为受评者设身处地想想，才能够使自己说出的评语达到正确的效果。

厚黑智慧

有人也许觉得说话毕竟不是打人杀人，伤不了多深，然而"唇枪舌剑"才是真正刀刀见血的利器，"砍"出来的伤口甚至无药可医。

探听虚实

在谈生意的过程中，要设法摸清对方的底细，探听虚实，找出症结后集中全力反击，把对方征服，乖乖地跟着你的思路走，这就很要求谈话技巧，要善于察言观色。

有的人在毫不知道对方的心意时，就直截了当地谈到主题。这种战术有时会奏效，但是多半会受到反击。对方若是个厉害的人物，不消两三回合你就会被打倒。厚黑认为，要想成为一个心理战场上的强者，就必须避免这种开门见山式的作风，改用稳当点的方法，方能获胜。

职业拳击比赛上，除非两个选手的实力悬殊，否则不可能在两三回合中就分胜负，通常在比赛的前半场中，双方都会以"戳刺法"来刺探对方

的实力，也就是双方跳来跳去，不时伸拳碰击对方一下的战术。在实际会见时，你完全不了解对方的个性、感情和心意，也就必须像拳击赛一样，来个“戳刺”，以探测对方的实力如何。挑一些平常的话题，有滋有味地与对方拉拉家常，如果对方很高兴地与你话家常，就表示他愿意接纳你。当将话题转入你的本意时，即使他不乐意，也不会产生强烈的反感，而且也会或多或少的有所反应。这个时候，就要看对方的反应来决定进退了，是再给几个“戳刺”呢，还是修改一下你原来的战术？一般来说，对方总是会有反应的，关键你要调起情绪，掌握火候。

即使是初次见面，有些人在谈话时，也会不知不觉地扯到主题以外的事情上，而且愈扯愈远。然而在现代社会中生活忙碌，面谈的时间实在有限。因此，当对方尽讲些与主题无关的事时，性急的人就会焦躁不安，想把话题扳回来。不过，如果想多了解对方，让自己的计划更顺利地进行，就不要这样做。这样做的结果往往是把对方逼急了，干脆什么都不说，这就得不偿失了，因此你还是要耐着性子来观察对方，分析一下为什么。

依常理判断，对方将话题转向，会有三种情况：第一，是完全的不小心，也就是不知不觉地将话题扯远了；第二，是心血来潮，忽然想到了他得意的事；第三，是故意地转变话题，不愿意再谈原来的事。无论面对这三种情况中的哪一种，最聪明的办法是以静制动，暂时不要去打岔，让对方说下去。第一种情况时，对方讲着讲着就会突然想起来自己在讲什么，而主动地打住；第二种情况时，待他讲完了这件事，他自然会回到原来的话题上，如果对方还是兴高采烈地讲个不停，那就很可能是第三种情况了；既然是第三种情况，那就表示他不愿意与你商谈本话题，你再勉强反而不快，你索性利用这个机会观察他的心意与动向。观察到一些眉目以后，你继续挺进，而且继续试探。

厚黑智慧

通过这些试探，你就能归纳出对方的身份和状况了，这就好比你设计了一套问卷，在交谈中一道一道给对方答，问卷的分数就是你要了解的结果。

拒绝别人

在你日常的工作和生活中，很可能会遇到下列的情形：一个熟人来缠住你，非要向你借钱不可，但你知道，如果借给他便是“肉包子打狗一去不回”；一个熟悉的商人向你兜售物品，可你明知买下了就要吃亏。诸如

此类的事你必定加以拒绝，可是拒绝之后，就要断绝交情，引人恶感，被人误会，甚至种下仇恨的种子。要避免这种情形发生，唯一的方法便是要运用些新颖的智慧，请看下面的例子：

在德国某电子公司的一次会议上，公司经理拿出一个设计的商标征求大家意见。

经理说：“这个商标的主题是旭日，这个旭日很像日本的国徽，日本人民见了，一定乐于购买我们的产品。”

营业部主任和广告部主任都极力恭维经理的构想，但年轻的销售部主任说：“我不同意这个商标。”经理听了感到很吃惊，全室的人都瞪大眼睛盯住他。

年轻的销售部主任没有同经理争论那个带红圈圈的设计是否雅观，而是说：“我恐怕它太好。”

经理感到纳闷，脸上却带着笑说：“你的话叫我不理解，解释来听听。”

“这个设计与日本国徽很相似，日本人喜欢，然而，我们另一个重要市场是中国，中国人民也会想到这是日本国徽，他们就不会引起好感，就不会买我们的产品，这个不同本公司要扩展对华贸易营业计划相抵触吗？这显然是顾此失彼了。”

“天哪！你的话高明极了！”经理叫了起来。

向有权威的人士表示反对或拒绝，你一定要有充分的理由，还要注意技巧。年轻主任先一句“我恐怕它太好”，这样就不会引起经理的不快，使他不失体面。后来他以更充分的理由，提出反对经理的意见，经理也就不会感到下不了台了。

这里列举几种既恰到好处，又不失礼节的拒绝方式，供您借鉴。

一、尽可能以最为友好热情的方式表示拒绝

一位青年作家想同某大学的一位教授交朋友，以期今后在文艺创作和理论研究方面携手共进，作家热情地说：“今晚6点，我想请你在海天楼餐厅共进晚餐，我们好好聚一聚，你愿意吗？”事情真凑巧，这位教授正忙于准备下星期学术报告会的讲稿，实在抽不出时间。于是，他亲热地笑了笑，又带着歉意说：“对你的邀请，我感到非常荣幸，可是我正忙于准备讲稿，实在无法脱身，十分抱歉！”他的拒绝是有礼貌而且愉快的，但又是那么干脆。

二、避免只针对对方一人

某造纸厂的推销员去某大学推销纸张，推销员找到他熟悉的这个大学

的总务处长，恳求他订货，总务处长彬彬有礼地说："实在对不起，我们学校已同某国营造纸厂签订长期购买合同，学校规定再不向其他任何单位购买纸张了，我也应按照规定办。"

因为总务处长讲的是任何单位，就不仅仅针对这个造纸厂了。

三、让对方明白你是赞同的

黄女士在民航售票处担任售票员工作，由于经济的发展，乘飞机的旅客与日俱增，黄女士时常要拒绝很多旅客的订票要求。黄女士每每总是带着非常同情的心情对旅客说："我知道你们非常需要坐飞机，从感情上说我也十分愿意为你们效劳，使你们如愿以偿，但票已订完了，实在无能为力。欢迎你们下次再来乘坐我们的飞机。"

黄女士的一番话，使旅客再也提不出意见来了。

除上述三种拒绝的方式外，还有如：在拒绝对方的要求时，同时指出应该怎样努力才能达到要求，以有说服力的事实诱使对方否定自己原来的要求等。拒绝方式多种多样，需在实际的语言交往时灵活运用。

厚黑智慧

无论是迂回婉转的拒绝，还是直截了当的拒绝，都要记住的一点就是，心中信念不能动摇，脸皮不能太薄，否则在别人三言两语之后，你很可能就会前功尽弃。

可以道歉

现实中，我们总想去接近某些人，与其建立良好的关系，但往往不能如愿以偿。扪心自问，你是否常常毫不留情地口出狂言，说出伤人的话，刺伤了朋友？再想想看，有哪几次你诚心地坦然地表示了歉意？我们惶恐的原因在于我们的良心不昧，除非已经道歉，否则总是内疚于心。因此，我们都应学会道歉的艺术。道歉不单单只是认错，它承认你的言行影响了彼此的关系，所以希望重归于好。

有个病人因头痛、失眠和消化不良而找一位医生求诊，检查身体却找不出病因。这位医生对病人的心理很有研究，他对病人说："你得告诉我你有什么心病，我才可以替你诊治。"

她经过一番犹豫，才讲出了她的心病。原来，文革中她哥嫂两人双双被迫害致死。哥哥临终时将未成年的儿子和他一笔数目不少的遗产托付给她，让她将侄子抚养成人。如今侄子已大学毕业分配在外地工作，正准备选择吉日结婚，但她一直隐瞒着哥哥留下遗产一事。那位医生说："你将

孩子抚养成人，你是有功劳的，但你隐瞒遗产之事，你自己也感到不安。给侄儿写信，把真实情况告诉他，遗产问题会得到合情合理的处理，你的病也会好的。”

医生亲自陪病人去寄了信，此后病人哭了，并说：“医生，我的病好了。”她真的豁然痊愈了。

切记道歉并非耻辱，而是真挚和诚恳的表现。道歉不能怕碰钉子，衷心道歉不仅可以弥补感情上的裂痕，而且还可以增进感情。那么应该怎样道歉呢？

一、道歉要堂堂正正，不必奴颜婢膝，因为想纠正错误，是值得尊敬的事

如果你觉得道歉的话说不出口，可以用别的方式代替。夫妻吵架后，一束鲜花能令前嫌冰释，把一件小礼物放在餐碟旁或枕头下，可以表明悔意，从而表示爱念不渝，大家不交谈，握手可也传情达意，千万不要低估“尽在不言中”之妙。

二、道歉要抓住时机，越拖延越难启齿

有时错过道歉时机会追悔莫及。有一位大学毕业生曾这样说：“‘文革’初期在校时，我曾批斗过自己的指导老师。毕业离校后一直感到内疚，良心常常受到谴责。过了好些年，我找到一个机会回到母校，打算向这位指导老师致歉。这时我才知道，我的指导老师不久前已含冤离开了人世。错过时机，真是一失足成千古恨啊。”

三、你如果没有错，就不要为了息事宁人而向人家道歉

这种没有骨气的道歉，对任何人都无好处。同时要分辨清楚深感遗憾和必须道歉两者的区别，譬如你是主管，某一部属不称职，势必予以革职不可。对类似这样的事，你会觉得遗憾，但不用道歉。

四、如果你真有对不起他的地方，也想向他道歉，就应立刻想办法

写封信，打个电话，有所表示，比如送一本书，一盆花草，一盒糖果，或者用其他任何足以表达心意的东西做这样的表示：我对彼此的隔阂深感难过，希望冰释前嫌，并盼你能接纳这点微意以及“对不起”这三个字。

厚黑智慧

承认自己不对，做起来并不容易，不过你一旦决心面对现实，不再倔犟，便会发现认错对消除宿怨和恢复感情确有奇效。

解话接话

1952年，正在苏联访问的美国总统尼克松将去苏联其他城市访问。苏共总书记勃列日涅夫到莫斯科机场送行。正在这时，飞机出现故障，一个引擎怎么也发动不起来。机场地勤人员马上进行紧急检修。尼克松一行只得推迟登机。

勃列日涅夫远远看着，眉头越皱越紧。为了掩饰自己的窘境，他故作轻松地说："总统先生，真对不起，耽误了你的时间！"一面说着，一面指着飞机场上忙碌的人群问："你看，我应该怎样处分他们？"

"不，"尼克松说，"应该提升！要不是他们在起飞前发现故障，飞机一旦升空，那该多么可怕啊！"

尼克松的话里有辛辣的讽刺、涩涩的挖苦、无声的指责，而这些却是以貌似夸奖的话传达了出来的，听了这话，除了苦笑，还真什么也说不出来：人家可没有任何难听的话，何必落个"自作多情"、"神经过敏"的把柄呢。不过，多练习"解话"、"接话"的功夫可提高你表达言外之意的本领。

接话很简单，可以回答，可以附和。解话也不难，除了直言明意易于理解外，"听话听声，锣鼓听音"也能帮你听出言外之意来。但在实际交谈中，却并不是每个人都能解话准确、接话恰当的。

接话的正确与否，除了说话者自身的修养及驾驭语言的能力外，很大程度还取决于"解话"的准确与否，切不可小看"解话"错误，这不仅是制造几个笑话的小事，还影响到人际交往是否会产生矛盾和误会。

有时也许别人会忽略你的信息，因为他们没有抓到你话中的真意。我们先来说一则误解的故事，希望以后你和他人沟通时，能让人明白你这话是对他说的。

小强尼对老师说："我不想吓唬人，不过我爸说，如果我的成绩再不进步的话，就有人要挨一顿打了。"

误解的可能性要求我们在表达的时候，不但要注意字面表达是否得体，也要注意可能出现的会话隐含是否恰当。

例如，有一句流行的广告词"嘉士伯可能是世界上最好的啤酒"（模仿此句的广告词也有不少）。有人认为这句广告词说得比较实在，没有夸大其词，但如果我们从会话隐含的角度来看，毛病就出现了。根据量的准则，该句话含"嘉士伯不一定是世界上最好的啤酒"，意即"嘉士伯可能

不是世界上最好的啤酒”，显然这是广告主和作者所不愿意接受的无用话含。

再以日常生活为例，假如你到朋友家做客，千万不能对食物或玲珑精品大加赞美，例如不能说“这瓶酒真好，我见都没见过”、“这打火机挺漂亮的”等，否则你的朋友会以为你想喝酒或索要礼品呢。

不过，万一你说了一句含有无用话含的话语，那也不必惊慌失措，因为话含有一个重要的特性，就是可消去性。据英格兰语言学家的论证，话语的字面所断定的内容要强于它的会话隐含，因此可以用话语本身来消去会话隐含。我们把上面的例子引申一下，当你在朋友家做客，贸然说出“这瓶酒真好，我见都没见过”时，你的朋友定会认为你想喝这瓶酒，因为这句话语本身就有“想喝这酒”的话含，但这时你也不必惊慌，你可以把语气转一转：“可惜我没有喝酒的口福，我对酒精过敏。”这样便会消去此话含义，从而让你的朋友如释重负。

厚黑智慧

生活中有大量的话不用直接说出来，话里带出来就行了，更有不能直言的意思，得靠暗示来表达，于是便有一语双关、含沙射影、指桑骂槐等旁敲侧击的艺术性语言。

老药新汤

万事开头难。当众讲话，最难受的是开始的一分钟，一开始就吸引了听众，他们才会有兴趣听下去。人心刻薄而冷酷，如果最初没有抓住他们的注意力，那么也没有人会同情你在台上的丑态。日常谈话也是如此，倘若未能第一句话就给人强烈印象，吊起对方的胃口，那人家也不会有兴趣继续听下去。在交际中，第一印象十分重要。让我们来看看几条成功地引起注意的“第一句话”：

“有人告诉我，他恨你们，为什么呢？这个人又是谁呢？

“我实在不想活了——”

“男人和女人是仇敌……”

“我将告诉你怎样把一分钱变成10000元……”

“有个人因为我们的错误进了监狱……”

“请你猜一猜为什么？”

这些话有一个共同点，那就是奇怪，让人觉得不可思议就是吸引别人。

表面上看，我们周围大多数都是正常人，实际上深入内心去分析，会发现每个人都具有不正常的东西，为了生活工作，人们不得不用正常的面目掩盖自己。正因为如此，人们厌恶正常，在一个一切正常、人人相似的世界里生活太久了，人们已经习惯于正常，不再注意正常了，正常的东西因为雷同的重复已经被喜新厌旧的人类所忘记，甚至许多人已经厌恶正常，无法忍受正常了。所有的人都需要不正常的东西来填补自己的空虚，只有古怪异常的事物才能敲醒早已麻木的神经。

人类的本质是喜新厌旧的，可是社会的规范又使得人不得不一律地做正常的人，这就带来了欲望与现实的矛盾，这种矛盾折磨着每一个所谓的正常人，只有异常才可能使他们解脱矛盾，获得短暂的精神享受。所有人对隐私、秘闻等与众不同的事物感到超乎一切的兴趣。

具有独特个性的人是魅力无穷的人，而正因为其与众不同，所以压力也最大，所谓“枪打出头鸟”、“出头的椽子先烂”就是这个道理，因为这样的人如能保持本色就必定是具有超人能力的人，大多数人不可能如此。

一位几十年不变的模范人物，有一天却被发现在妓女的床上；一位严谨庄重的总经理，却是一个用高倍夜视望远镜偷看别人家夫妻卧室的“窥视者”，这都反映出人类内心的不正常及其对于不正常事物的共同偏好。

为人处世中的口才正是利用这一点，出奇制胜，吸引注意力的。当然，以古怪异常的说法使人惊讶，引起听者的悬念之后，接下来就需要对开头出人意料的话做出巧妙的解释，使人恍然大悟，否则别人会认为你是神经病，或者认为你不过是个哗众取宠者而已，下次不管你怎么说也不会再受你的诱骗。

比如，一位记者报道新闻的第一句话是这样的：“有个人因为造出了什么都没有的东西而获得50多万元奖金。”下面记者又接着圆满解释了这个悬念：“这是位科学家，他因为在实验室里制造了也许是世上最纯净的真空，获得这项奖励。”

独特并不仅仅表现在开头上，而是考虑问题的角度特别独到。比如对于同性恋，大多数人是从传统道德的角度来看的，认为是恶劣的；而有的人却从同性恋者的特殊生理结构和本能的角度来看，认为是正常的。后者独特的视角使其观点引起注意。独特的谈话内容往往反映出谈话人灵活开阔的智慧，出语惊人使其成为谈话的中心人物，求新求变的说话方式使人们耳目一新，百闻不厌。同样的意思，完全可以用不同的话去讲，收到不同的效果，要想引起注意，就必须从人们想不到的地方去说。

同样是演说计划生育的主题，有的人却从“1+1=3”的谜语说起，

这就给陈旧的内容装上新鲜的外壳，给人留下独特印象，引起人们的好奇心，使人们专注地听下去，也就容易更多地接受演说者的见解。

厚黑智慧

美国新闻界曾经流传这么一句名言："狗咬人不是新闻，人咬狗才是新闻。"此话生动地道出了语言的异常和独特具有非一般的诱惑力。

说奉承话

在日常生活中，到处都充满了谎言，连媒人替别人牵红线时也是如此。因为世上有许多人看不惯单身未婚的年轻男人或女人，很有兴趣撮合他们赶快结婚，仿佛这与平日喜欢整理家务的习惯一样，当看到饭锅中有剩余的饭粒时，就觉得很不舒服似的，想尽方法妥善地处理。

于是，他们就到年轻未婚的男士家中说："我给你介绍的那位小姐很漂亮，头脑又聪明，从小学到大学一直都是优等学生。"然后又到年轻未婚的小姐那里去说："我给你介绍的那位男士，在公司里是最优秀的人才，并且也不自夸他的才能，真是亲切又体贴。"

因为他们极想撮合这对未婚的男女，所以说尽两者的好处，而绝不会说对方的坏话。即使是胖子，他们也会说成性感和丰满；丑八怪变成了"个性美"；将任性说成"很大方"；对方家境不好，他们也会形容成"因为他的父母不喜欢虚荣，习惯脚踏实地地过日子，所以才显得如此朴素"。

若对方的智商稍低些也无关紧要，他们会将男性说成是"大器晚成"，对于女性则形容成"文静内向"；倘若对方女性是位多情女，就形容成现代化的"活泼女性"；男性喜欢拈花惹草，则说成"人缘极好"。

反正无论如何，都能形容得天花乱坠，所以，对于媒人所说的话应该要打些折扣去听。

我曾在一家酒吧中看见经理这样教导女服务生："如果客人的账单是380元，而他付了400元，另外应该再找还20元，客人却说这作为小费，这时你们应该如何做来表示谢意呢?"女服务生们都大声回答说："当然是欣然地接受啦!"

经理却不以为然，而加以指导说："只是欣然地接受吗？你们应该一面对客人说：'谢谢你，我好高兴。'然后再扑向客人拥抱他，表示自己非常高兴。如此一来，客人就会想：我只给了20元的小费，就可得到如此的殷勤，如果我给她100元的小费，她会如何表示呢？想必一定会更热情吧，客人的心中这么期待着，你们高兴，我也更高兴!"

除此之外，在风月场合里的女人对奉承话都很有研究。她们对柔弱无男性气概的顾客会奉承为有“罗曼蒂克气质的人”。对淫荡顾客会奉承为“你真是位风流人物，我喜欢你这样”。或对吝啬的人说：“你很规矩，是个标准的男人。”客人听了她们的奉承非常得意，便给了双倍的小费，这有如安那托利所说的：“男人最喜欢听这些奉承话，女人也很懂得他们的心理。”

厚黑智慧

奉承话，只不过是将难听的话换一种体面的说法，好使人听起来舒服，从而达到自己的目的。

舌战诡辩

我们可由字典中查出“诡辩”的意义，就是狡猾地辩白。如此可见，诡辩的目的是要欺骗对方。不善于舌战的人，吃亏一定不少。比如在同事、同学间的唇枪舌剑之中。

“我走啦！”

“好好走，别走到火葬场去啊！”

他会说：“看你说的，没事我上你家干什么！”

虽然是玩笑，心里也不舒服，而具有丰富舌战经验的人则能灵巧应对。把“你家”和“火葬场”说成同一个概念，这真是高超的诡辩。

其实不只闲话中有诡辩，无论是在政治、企业或恋爱的场合，意志和欲望的表现都会产生诡辩的情形。在商业谈判中常常不是某一方没有道理，而是他没表达清楚，不懂得辩驳，所以才会被另一方说得理屈词穷，从而失败。类似这样的失败，可能直接影响到企业和个人的命运，万万不可忽视。有人指责诡辩是不道德的行为，可是他自己就常常需要诡辩，所谓指责是自欺欺人的看法。在严密的社会规则中，人为了要实现意志和欲望而发奋努力，这是善的表现，当然，诡辩是达成此目的的巧妙手段，所以人常会违反规则而暗中活动。

不可否认，诡辩蕴藏着相当大的力量。国人不太擅长说话的技巧，也可以说对说话技巧并不太重视，认为人际关系的基础是依赖信任和真诚相待，甚至认为即使不说出来，他也会了解我的，因此不相信语言的效果，所以，认为政治家不必有高明的说话技巧也能胜任；即使不订契约，事业也能顺利经营；谈恋爱时，只要含情脉脉地相视，不必说那些肉麻的话，

也可以顺利进行。

但欧美民族的观念与我国不同。“诡辩”之所以会在古希腊畅行，并不是偶然的，因为古希腊民族重视说话的技巧和效果。因此，他们的说话技巧才会有神速的进步。这种重视语言技巧的传统，迄今仍根深蒂固于希腊文明之中。

当我们听到欧美人说出爱的自白时，会觉得很肉麻而不自在，但他们不仅在谈恋爱时会说出内心的感情，而且在其他方面也会有意识地利用种种技巧发表自己的主张，使对方悦然地接受。我国缺乏诡辩的传统，至少可以说在有意识地玩弄诡辩方面是比较空白的。前面已说过，对于诡辩者是否有欺骗的意识，还不是根本问题。若回顾历史，可发觉国人的诡辩都是无意识的欺骗，也可谓是无意识的诡辩而已。

厚黑智慧

大家都已有用语言来说服别人的观念，就不能再因袭过去的习惯，既然要学习欧美的长处，在诡辩方面也应该多少要学习一些。

第三章　男女之间的情话

口才征服

自古圣人说得明白：食与色是人最大的欲望，尤其是色欲，更是生活饱暖的人们日日夜夜的渴望。传统上女性防范自卫的本能将其色欲压抑至无感无觉，直到多次性生活经历才把内心原有的欲念唤醒。因此，男性在性关系中往往是主动的角色，当然随着社会变化，不少女性也逐渐在男性面前占据主动地位。

男人追逐女人，女人与男人周旋，自古如此。而男性为了让女性认为自己是最好的配偶，就会向女性展示自己高人一等的素质，比如战胜其他男性；设法为女性提供更多的满足她需要的物质；炫耀自己的气力，坚韧不拔地追逐异性，以显示意志和忠心。

现代人不再以力取胜，竞争逐渐转入内在素质，但男性与女性关系的本质仍与当初的本能一脉相传，只不过优秀男性的标准已不再是肌肉发达、力大无穷的人。虽然优美的体貌仍然具有遗传优势，但现在的女性更关心男人是否有事业心，是否对她关心体贴，是否自信坚定、有幽默感，是否心胸宽广，是否有独特的能力和爱好，具有上述素质的男人才能在当今世界中为她建立良好的生活环境和感情环境，满足她的生活和心理的需要，并且提供优秀遗传基因给予后代。

君子动口不动手，现在的男人勾引女人已经不能通过角力的手段，而是出现了口才这样一种表现自我的手段，任你有多么大的才学，但不会用手段表达出来也是无用。而以口才征服女性的关键就在于明了女人的复杂心理和需要。原始人的争宠献媚是明目张胆的，做不了假，而现代男女关系则具备了很大的欺骗性。了解女人、擅用口才的男士轻而易举地使女士相信他是最优秀的，并且愉快地被他占有和享用；而许多本来各方面具有优秀素质的男士，却往往因不会说话而使那些美丽而愚蠢的女士误以为这个男人素质低劣、不解风情，只好呆望着她们投入别人的怀抱，自己默默

忍受着情欲的折磨。

厚黑智慧

君子动口不动手，现在的男人吸引女人已经不能再通过角力的手段，而是出现了口才这样一种表现自我的手段。

诡辩爱情

爱情是结婚因素中重要的一环，这是自然的道理，但根据社会实情来看，离婚的人在结婚当初，都是有很深感情才结婚的，但婚后的感情却在逐渐改变，这也是社会上一般的严重婚姻问题。

所以，在夫妻间的爱情趋于淡薄时，应该考虑用何种方法来预防，以防产生不幸的婚姻，或在最恶劣的情况下考虑今后的人生应该如何度过。譬如"因有足够的生活费，因此，即使离婚也不要紧"或"因我拥有美容师的资格，因此，即使离婚也不要紧"等，作为离婚的考虑要点。

这与早上出门时还是太阳，衣服穿得少些，但不一会儿天气就变成阴雨，冷风飕飕一样，爱情也是变化无常的，开始时很强烈，但未过多久便消退了。

当然，爱情可以作为结婚的必要条件，但不能作为终生幸福的条件。若有爱情，婚姻生活一定美满幸福，而因恋爱而结婚的人，不应该有离婚的问题，但事实上，因恋爱结婚又离婚的失败例子却屡见不鲜。但是，即使"有足够的生活费用"或"拥有美容师资格"也不能轻易离婚，因为这些都不是使心灵获得幸福的条件。坦白地说，有许多人因没有这些优越条件而感到非常地担心。这些被认为是无关紧要的条件，其实就是问题的关键所在，因此，所谓的"条件"，也可以说是一种诡辩而已。

我并不是反对男女恋爱时的情话绵绵，而是对男女间的爱情消退而言。这是迟早或多少的问题，到爱情消退后方回想以前热恋的情形，才发觉谈恋爱的时候充满了诡辩性，就像乱开空头支票一样。

若讨厌这种虚伪，可改变论调向你的情人说："因为这世界上有许多女性，我并不都认识，所以，我不太敢肯定，但你是我过去所遇见的女性中，我最喜欢的一位。"虽然说者是出于诚心，但听者绝不会感动地说："你很诚心，我相信你所说的话。"不信你就试一试。

厚黑智慧

许多恋人爱情消退后，方回想以前热恋的情形，才发觉谈恋爱的时候

充满了诡辩性，就像乱开空头支票一样。

潇洒恋爱

有一部美国电影中有这样一个场面：女主角坐在火车上，火车中的乘客寥寥无几，没过多久，上来了一位男士，他环视了车厢之后，发现女主角孤零零地坐在那里，于是便走到她身边，说："这座位有人坐吗？"

"没有人坐。"

于是，男人就把行李放下来，准备坐这位小姐身边。女主角向内看了看，发觉还有许多空位，但他却选择自己身边的位子，所以，很吃惊地抬头看他，说："为什么你单单选择这个位子呢？"

"因为我经常坐在这个位子，这是我能得到幸运的位子。"

"原来是这样，那么就请坐吧。"

她拿了行李，站起来说："我要搬到别的位子去。"

待她换了另一个位子后，那位男士也随着搬了过来。

"嗨，你抓住的幸运位子怎么不要了？"

"因为我已经抓住了幸运，所以，我决定抓住不放了。"

事实上，是否美国人经常都是如此潇洒地谈情说爱呢？这还不敢断定，但像如此将小小的诡辩掺入谈话中来表达自己的意思，确实比东方人要高明。

曾有位著名的东方作家，描写过在情人节时无论商店是如何大力宣传，也无法卖出大量巧克力的故事。

情人节是在2月14日，依照习惯，这一天，女性可以送巧克力糖给自己心爱的男人，来表露自己的爱意。根据这位作家的意见，说明东方国家之所以无法大量销售巧克力糖的缘故，并不是女性小气，而是东方女性无法了解恋爱的游戏性质。

在欧美国家，一般女性都在送心爱男朋友的巧克力糖上附带一张如情书般的幽默卡片，若接受的男方很认真地接纳这份情意，当然是最好的；若对方毫不领情，则女性可以扮装是情人节的一种游戏而已，不会因此而有损自尊。

因东方国家没有这种习俗，所以，在节日的这一天，无法销售大量的巧克力糖，这不仅是卖糖果商店的损失，也是年轻男女的一种无形损失。

厚黑智慧

无论是男女初次见面，还是长相厮守，只要在交往中稍微掺杂一点小

小的诡计，便可潇洒自如地玩转爱情，且无伤大雅。

调情手段

男女在谈情说爱时，可使用真真假假的诡辩。

譬如：事先在小姐归来的路途中等待，待遇见小姐时，就很有礼貌地说："啊，今天很巧遇到了你。"虽然这不是偶然，而是专诚等待对方，但如此说就可以了。次日依然以这种方法遇见那个小姐，并且仍说："非常凑巧，今天又遇见了你。"

第三天同样如此。待与小姐见面时，便说："又幸运地遇见你，或许因为秋季是沉闷的季节，所以，才会发生这种偶然吧。"

沉闷为什么会产生出偶然呢？这理由暂且不去管它，我们也可以说秋季是有幻想的季节，是易产生偶然的季节。照此说来，夏季因太酷热，也应是产生偶然的季节。并且在这偶然相遇时，可邀请女方："因为是沉闷的秋季，我们还是一起去喝咖啡消遣吧。"

决定要约女性时，不要说："好吗？"而要对方肯定地说："我们还是这样吧。"因女性比较容易接受肯定的建议，若她是因为听从对方的肯定建议而回答："好的。"在她的意识中，也会认为这并不是自己的意愿，而是对男性盛情难却，使她往后能为自己诡辩说："都是你勉强要我去，我才去的。"

当然，在男性向女友说出肯定的话来邀请时，有些女性也不会确实地回答："好的。"若女士拒绝邀请，则可进一步对她说："明天我们再来一次偶然相遇，可以吗？"如果女性对你有好感，同时也有智慧的话，或许她会为你的回答感到高兴。

曾有位朋友对我说："在茶道中，有一句'一期一会'的话，也可以利用这句话与当天认识的女性，享受一天一夜的风流。"

当女性与有好感的男友初次见面时，男友对她说明"一期一会"的意思，认为彼此能在这千载难逢的机会中相识，实在不容易。因此，应该把握这美好时光，好好地享受一番。她听了之后，心中也深有同感，或许因为还喝了些酒及甜美的音乐缘故，使她心中为之动摇。

这时，男人又第二次在她身边柔声地说："据说花是为悦己者而开放的。"这是花道中的一句话，花道并不是为了准备做新娘才学习的，因此她决定："对啊，花是为悦己者而开放，我不能失去这'一期一会'难得的机会。"很多的女性朋友是会高兴地接受这种意味深长的诱惑之言。

“几点回去较好？10 点好吗？”然后，趁对方不注意时，把手表拨慢一小时。说：“你看，还有两小时才 10 点，别太紧张。”

若想邀请对方到很远的地方游玩，而她持着警戒的脸色想拒绝你，可以诡辩说：“真的，我不会说假话，就在这附近。”

使对方同意自己的建议时，就说：“如果与大宇宙来相比，就在这附近。”如此解释，让对方松口气。倘若想亲吻小姐时，可诡辩说：“让我来量一量你脸的尺寸，这是很有趣的游戏。”于是，就用手帕叠成四折，首先量小姐的脸长，然后再量她的脸宽。待手帕放在两耳之间，她的眼睛被蒙住时，这就是偷吻她的最好机会，且风趣地向她说：“我说得不错吧，这是很有趣的游戏。”

因此，诡辩也可以说是一种调皮，但诡辩的话并不是如此单纯，因为男性可以用这种诡辩术欺骗女性，甚至使对方失身，类似这种恐怖的诡辩颇为不少，但这种事是骗婚专家们所做，厚黑者还没有到这种卑鄙无耻的地步。

厚黑智慧

诡辩只不过是一种调情的手段，只可用来渲染气氛，酝酿感情，若使用者居心叵测、意在玩弄，则可能功亏一篑，得不偿失。

敲开金口

与异性谈话是最为微妙的，也是最广泛而又多变的，有时甚至是相当奇怪的。谁都知道，口才在爱情上扮演着重要角色，口才好而又成熟的人，总是有很多异性的追求者，所以，口才在谈情说爱中占极其重要的地位。一个口才好的人在谈情说爱的时候，总比一个口才不好的人吃香得多。尽管情爱的发展并不只靠谈话，但是从最初相识到互相热爱的整个发展过程中，谁能够抹杀言语在传情示爱中的重要作用呢？

在谈情说爱中所需要的口才，比平时要精致细腻得多，但基本的条件是一致的，仍然需要同情与了解，这是谈话的基础。男女之间进行交际，对异性乱说话或说了不恰当的话，不但会产生相反的不如意的结果，有时会演出一场灾祸。在谈情说爱的阶段，大都很会说话，有时是滔滔不绝，以期征服对方的心。可是，异性朋友之间，说话必须大方，或是一个微笑，来开始你们的友谊，之后谁先说话，也没有关系，但如果没有机会交谈，也不要勉强。因为太过勉强会产生反作用，强扭的瓜不甜，强说的话不动听。

一般情况下，自然、轻松、愉快的谈话是由双方负责的，男与男之间或女与女之间互相交谈，似乎比较容易，不成什么问题。但当男与女之间，彼此有性别的差异，在开始的时候不免有点隔膜，男女双方都感觉到不自在，说不出什么话来，有些害怕。虽然这种情况在两三次以后便可消除，而且随着接触的增加，也许会比同性之间更为融洽，更为密切，不过在开始时如何打破这隔膜呢？这就需要双方合作来打破。

通常，作为所谓大丈夫的男子，是要先向女子发言的，这是一种惯例，是长期以来约定俗成的。在这个时候，大多数女子似乎都不预备首先发言，让这吃力的工作给男子去做。不过，我认为，这种长期沿袭下来的习惯是不太好的，况且我们已经进入到高度现代化、高度文明的社会，事实上女人先展开话题向男方发动比较容易取得满意的效果，往往有些男子个性特别强，加上男人的生活环境比女人的复杂，女人向男人提出的谈话题材比较多，男人非常轻易接受，也非常容易启发男人说话的欲望。当女人从介绍者方面，获知了男人的职业状况之后，她就可以立刻抓到向男人发动的话题。至于男人先向女人开口说话，则是因为大多数的女人社会交往较少，生活空间不大。由于难以找到谈话的线索，许多不善应酬的男子往往就给这种情形难倒，因此，在谈话中宜由女人主动先开口，不要老是守着旧一套，以为理所当然地不应先发言。

女人的生活环境虽然比男人较为简单，但简单中依然有她们的话题可说，弄清楚这一点，便可以找到无穷的话题了。对于年轻的女人，她们都比较高兴说自己学校的生活状况，至于说好说坏是另一个问题；如果年龄较大的不妨和她谈谈她儿女或工作单位方面的情况，世界上没有一个母亲不爱谈自己的儿女的；至于未婚的女子，则可以试探其日常生活，然后可以抓着这面的问题发挥开去，但必须是投其所好谈下去，向她的所谓“弱点”进攻，这样局面自然就打开了，而且会获得她的好感。

万一遇到了有一种女人不管你如何发问，她总是简单作答，毫不反攻，也不表示意见的时候，该怎么办呢？我以为不必失望，要忍耐着继续平心静气地进攻下去，一直到引出对方最有兴趣的话题，同时也会慢慢地使陌生变成较融洽，那么，此时说话也就容易投机了。假若仍是不理想，那么就不得不用激将法了。对女人应如何用激将法呢？你的激将利刃应当正面对着女人内心的尊严，给予一个致命伤。如果这是引述的话，她决不会说什么，因她要为此辩护，谈锋便来了，你的目的达到了。假若你一时找不到适当的话，或仍无效果的时候，那么你这时唯一解决的方法是：有第三者在旁，则顾左右而言他，倘若没有第三者在旁，就对她说一个故

事、一个笑话，或是一段有趣味的话结束这谈话吧，这正是一般不喜欢说话的女人最欢迎的。如果一个女子遇到这样的男子时，最好看一下时钟，然后找一个理由告退，她是没有理由把大好时光浪费在一个乏味的男人身上的。

厚黑智慧

尽管情爱的发展并不单单只靠谈话，但是从最初相识到互相爱慕的整个发展过程中，谁能够抹杀言语在传情示爱中的重要作用呢？

共同语言

一个男子和一个女子，或几个男子和几个女子，谈话的局势可称半斤八两，谈话平衡发展下去是不成问题的。但若是一个男子侧身在几个女子当中，或一个女人侧身于几个男子当中，情形便有些不一样了。一个男人口才一般而又置身于几个女人之中的时候，他不容易找到一个可插入谈话的机会。有些女子不为旁边的那个男人着想，她们开始谈发型、谈时装、谈鞋子和丝袜了，所涉及的是那么琐屑，身材呀，美容呀，以致那唯一的男子虽有时想说话，也不知道该怎样插嘴才好，如果不愿坚守缄默，不便跑开，那就设法打破这局面，他应该设法把谈话的范围引到较广泛的范围里，就他们最感兴趣的问题发展下去。一般情况下，女人对谈政治、谈社会上的严重问题极不感兴趣，是无法引起共鸣的。尤其在女人占优势的场合，这两个问题更不要谈。

你可以提及，外国最近发明了一种代替人造纤维的织造丝袜，可以久穿不坏。像这样的一句投其所好的话，或引起好奇的话，是一切很适当转换话题的开始。此后转到电影、歌唱、风俗习惯等以一种主动的态度，把她们刚才所谈的头发衣服之类的话题抛到九霄云外，开始新的局面，你便不至于被冷落了。

至于一个女子在许多男子当中时，情形上就有点两样了。不消说，男人与男人之间，所谈话题是广阔的，也许政治，也许是社会问题，也许是事业上的研究。在这场合中的女子，她一直保持沉默，但必须保持一种倾听的态度，如果一个女子要想把话题转到头发衣饰方面是不可能的。男子们一般都对此类问题没有兴趣，甚至会产生不耐烦。一个处在男子群中的女子，她最高明的表现，是不要使男人们把她视为一个累赘，她应该使自己的意见和看法向男人们接近。当谈到一些社会问题时，她不一定要发表意见，但可以有限度地提出一些问题，听取别人的见解，见识别人的思想

见地。每天的报纸及电视就有许多提供参考的问题，当一个女子表示了她对男人们的谈论有同样兴趣时，则表示将给他们精神的一个解放，使人们觉得并没有把你冷落了，那么，你成功了。今天美容专家陈女士的谈话有什么影响呢？你不妨提出让别人去讨论，对于你是否对此有没有判断能力，都不会妨碍你提出一些问题让人发表见解。

一个聪明的女子，当她有机会接近男人们时，她不应该放弃这些认识社会事物的机会。证券交易所里面的情形是怎样呢？他们卖买股票的手续是怎样呢？你不妨问诸如此类的问题，关于社会事业进行的情形，没有一个男子不高兴给你详细地解释，而且那些都是堂皇的问题，比起你问看我的头发卷好不好看、这套服装怎样，要高雅得多了。

厚黑智慧

异性聊天，如果你不愿坚守缄默，又不便离开，那就设法打破这个局面，大胆说话，将谈话的主题引到较为广泛的范围里，就大家最感兴趣的问题发展下去。

慷慨赞美

在男女的谈话场合中，女的不要和男的交头接耳，绵绵细语，以及发出一些使人莫名其妙的笑声，正如一个女子不要因为有另一个男的在旁边便说出不太雅观的笑话一样，千万别吝惜赞扬，即使不是发自内心。

与女性说话时，最有效果的就是赞美和鼓励，这才能满足她们的自尊心，功效最快。这一个方法适用于你的朋友、同事、上司，也适用于你的夫人。有些人从来不懂得这种妙处，他以为要一个人做好，只有鞭策的方法，或者不停地鼓励就可以达到目的，他不明白人的根本天性就是喜欢自己主动地做一切事情，而不高兴被动的，你若在旁边督促他，他反而觉得不自在，而且干劲调动不起来。

有甲乙两个猎人，各猎得兔子两只回来，甲的妻子看见冷漠地说：只打到两只小野兔。甲猎人心中不悦，心里埋怨起来，你以为很容易打到吗？第二天他故意空手回家，让妻子知道打猎是一件不容易的事情。乙猎人所遇到的恰恰相反。他的妻子看见他带回了两只野兔，欢天喜地。乙猎人满心喜悦，心想两只算得了什么，第二天他打了四只！

你可以看出，两句不同的话，产生了完全相反的结果。

人们总是喜欢被称赞的，无论是六岁的小孩或古稀的老人都一样喜欢听到别人的称赞，尤其是喜欢将自己和别人比一比，将自己说得比别人好

一点。与异性说话时，称赞对方更加有效，当你碰上时，就要牢牢记住，应用于实际之中，与异性说话的场合，绝对不可以自己称赞起自己来，而对对方你却不加称赞。

那么，要怎样称赞别人呢？说的时候，最要紧的是热情，说上一两句敷衍的话，立刻会被发觉你的虚伪，所以每当称赞别人的时候，不可仅从大处着眼，要从小处发挥，这样才显示出你的细心与热诚，缺乏热诚的人是不会注意到小节的。如果有人送给你一张唱片，那么称谢是必须的，但是，称谢之外还必须表达对该礼物的称赞，这样一来，赠者必然更高兴，比如说："巧极了，这张唱片我很久就想买了，想不到你却送来了。"如果真是你渴望已久的东西，你应该立刻告诉那赠者，他一定会感到最大的满意，说不定下次还会有另外一件东西送给你呢。

厚黑智慧

称赞是欣赏和感谢，它给人的喜悦是无可比拟的，即使不真心实意又何妨呢？毕竟一张冷漠的面孔和一张缺乏热情的嘴巴确实是很令人失望的。

以柔克刚

女性认为男性是"受欲望驱使的野兽"，男性认为女性是"不可思议的谜"，两性之间的矛盾与互不了解之处可谓多矣，但是，他们的满足却往往需要向对方去寻求。因此，无论是在交际场合，在恋爱中，在家中，还是在床上，他们都在无休无止地互相对立又互相需要，互相排斥又互相吸引，真可说是展开一场"性战"，其中有胜有败，有同胜同败，这全要看各人手段如何。事实上这场"性战"是从人类起源时就开始的，直到人类灭绝才会结束。从历史上看，有人会认为女性大体处于劣势，但现在看来，恐怕并非如此，女人自有女人的手段。

有些向往独立平等的女士，模仿男性的气度和手段去同男性竞争，结果只能是失败，因为那并非她们的特长。女性要取得成功，一定要从女性自身的生理、心理特点出发，扬长避短，形成自己独有的一套"性战"手段，才能以柔克刚，在男性中间巧妙周旋，游刃有余，立于不败之地。

"沉默是金"，并非指不说话，而是少说话，谨慎地说话。"言多必失"，少言为妙，不幸的是，爱说话是女性的天性，而女性说话的声调比男性要高得多，使不少男性将女性说话视为"噪声"。但是聪明的女性懂得无意中的一句话就足以表露自己的教养、信心和人格，讲话就是自己真

实面目的大揭秘。

“那时候，你已经认为绝望，可你还是渡过了难关，请你告诉我如何突破重重困难的呢？”实际上这可能比小说情节还动人，引出他所喜爱的冒险故事。要想让男友感觉与你交谈非常快乐，就要反复多次听其讲述扬扬得意的往事，还应当说：“哇！真了不起！”表现出惊讶、有兴趣的样子。

交谈时当一位耐心的听众，反而是高明之策，既舒服又不易被误认为爱出风头或骄傲，对于问话，透过得体的回答，成为听众才是上策。

今时今日的女性，早已不再是“不出闺门”的千金小姐，也不单是“入得厨房”的贤妻良母和“上得厅堂”的贤内助，而是办事能力高强的女强人，在男友面前的千娇百媚、善解人意的“解语器”，公共场合中的不卑不亢的成功女性，成为活跃多姿的千面人，为了应付多重身份，时代女性必须拥有谈吐及应对方面的本领和战略。

[illegible]

女性要取得成功，一定要从自身的生理、心理特点出发，扬长避短，形成自己独有的一套“性战”手段，才能以柔克刚，在男性中间巧妙周旋，游刃有余，立于不败之地。

说话技巧

说话人人会，但不是人人会说话。会说话应该包括字正腔圆的流利说话，而且有恰当的语气，帮助她表达意思。语气表达意思非常重要，因为语气不当往往会产生相反的意思，把事情弄僵。比如：

“加点水，好吗？”

“我不喜欢加水。我就是不喜欢威士忌加水的味道。”

“那么，要喝点什么？”

“就是不喜欢，喝点啤酒好了”。

真叫人扫兴，在餐厅里独自喝酒的林小姐开始后悔。其实，林小姐也并无恶意，只是这种讲话口气比较容易吃暗亏。讲了20年话，一点也没进步。口气、语法毫不讲究，林小姐以率直为美德，率直是一点也不加以修饰的自然形态。在部分场合也许无妨，但是经常“猴急般”的态度无法进行圆满交际，前述的餐馆情形，如果是两人的谈话改成如下情况：

“加点水，好吗？”

“谢谢！我可以喝点别的饮料吗？”

“当然可以，不喜欢威士忌吗?”

“我好像还没有品尝出威士忌的妙处，大概是还没长大吧!”

“那么，要喝点什么?”

“我喜欢凤梨、橙子、猕猴桃这些水果混在一块的综合果汁酒。”

会话在轻缓的口气中进行，自然能够酝酿出快乐的气氛，听起来就不同，虽然是同样的意思，如果说“那个我不喜欢”或是“这个我不喜欢”，感觉上的差距则很远。说话要模仿摄影，故意让焦距没对好，而得到模模糊糊，具有朦胧美的照片，这既是摄影技巧，也是与人说话的技巧之一。

一般人说话，都犯了一个大毛病，就是重过程、轻结果。“女人说话有如王母娘娘的裹脚布”，这话虽难听，却有部分是事实。有些女性确实会不顾对方心情如何，说了一大堆无谓的话，这真是女性的最大毛病。往往说了老半天，最后才知道原来如此。奉劝女性，叙事应先说重点。比如：

“下个月三日城市交响乐团在文化馆演奏，门票我已经买好了。”

“哎呀，我虽然喜欢，可是有事不能去。”

“对不起，因为三号星期天，还以为你一定可以去。那么这张票你要转送给谁?”

结论先告诉听者，再陈述理由，并且将中心要点表达出来，这样讲话，相信男性也不会对你发牢骚了。女性说话要善于引起别人共鸣，找话题非常重要。比如孤独、寂寞是现代人常见的感触，从这里谈起，勾起共同的感叹，会逐渐拉近两人距离。

在说服他人时也应善于找到不同中的共同之处，以避免对方说“不”，多让对方说“是”。因为当一件事得到肯定时，气氛往往会缓和下来，甚至对方对你的警戒也会消除，相反，一开始让对方说“不”，就弄成针锋相对的恶劣气氛。警戒心提高，想要说服对方就十分困难了。

厚黑智慧

会话的目的不仅是表达意思，更重要的是在内容之中隐藏技巧，听者心中自然感觉舒坦愉快，这就是讲话的技巧。

散发味道

随着时代的开放，女性愈来愈不懂得娇羞是何物，其实娇羞是女性最令男性着迷的武器。平心而论，有两位女性，一位含羞答答，楚楚可人；另一位豪情奔放，不知娇羞为何物。试想，一般的男士会挑选哪一位呢?

“现今的女性不但脸皮厚并且盛气凌人”、“一点也没有女人的韵味”，常常听到男性这样的怨言与叹息。“我们并非男性的玩物，现在是男女平等的时代，我也是活在世上的一个人，何必表现什么女人味。”部分女人是这样认为。殊不知，女性的魅力并不在于极高的智慧、勾魂摄魄的魅力或是有如孩童般的可爱，最要紧的应该是“女人味”——时时刻刻都在散发的“女人味”。

女人味以言语如何表现？并非满口性爱的事，也不是缠住男性不放，或是卑贱地奉承男性。古代的民族女性服装非常美丽，和印度的纱丽一样，充满艳丽。那是由于古代女人的服装和印度服装穿在女人的身上时，每当大风刮起，就得马上想办法拉拉衣料遮掩保护要紧的地方，因此穿这种服装的女性经常要特别留意，那种羞答答的拉扯动作所散发出的女性风韵，是穿西服的女性无法相比的，所以“羞答答”正充满着风韵的意思。

“哟！多不好意思！我不要。”

“请不要让我难堪，我最怕遇见陌生人。”

女性娇羞地说，男性会想：这样才有女人味，像是被母亲抱着，感觉很安逸，同时还想再让女性变得羞答答的模样。“不好意思”——适当的表演就是护身符，也是诱惑男性的词句，柔和的音调充满浓厚的媚态，也许实际上，一点也没有娇羞的样子，而是双手交叉于胸前的拒绝姿势。

在我认识的朋友之中，有一位身材高挑，精于化妆，经常散发美艳气质的女性。当然，追求的男性不在少数。在众多的爱慕者之中，她对于中意的男性表现出女性可爱的优点。对于其他的男性，并不让他们退缩，为了使男性继续对她保持喜欢的态度，她对每一位男性表现迷人的风采，如蜂王一般采取主动。

她的自我宣传并不让人讨厌，那是因为她确实精于此道。同时她的自我宣传十分客观而且轻描淡写，所以大家对她都具有好感。客观的表现必须是有自信的女性才能够表现出来。

女性要宣传自己的魅力先要考察到底要向对方宣传什么？有效吗？有必要吗？例如钢琴弹得好、舞艺高超、英语流利等，但魅力必须配合对方的兴趣来表达才是正确的。并且宣传自己的脸时要干脆利落地表现出来，稍微犹豫不决的自我宣传就变得龌龊不堪。若无其事地展现自我宣传，让男性感觉你是一位有涵养的女性，因为这样的自我宣传充满女性的自信心。

厚黑智慧

女性的魅力并不在于极高的智慧、勾魂摄魄的魅力或是有如孩童般的

可爱，最要紧的应该是“女人味”——时时刻刻都在散发的“女人味”。

职场生存

在办公地方的礼仪是非常重要的，尤其是对于女性来说。不少大公司的公关部门，都聘有美貌的女士接待来宾，有人轻视说这些职位只是“花瓶”，仅是供人欣赏的。因此，职场女性的说话，不但要表现得体，更要显示出自己的智慧，必须改变别人说的“花瓶”形象。有这样一个笑话。

刚到职不久的公司女职员，把客人带到上司那儿，说：“主任，有位叫李强的人要见你。”言毕，主任从座位上跳了起来，因为李强先生是本公司非常重要的客户。听了女职员的口气，好像误把李强先生当做收款员，怎不叫主任暴跳如雷？

应该说：“主任，李强先生来了。”

要看清访客，经常用“先生”称呼对方，不讲“先生”，会让上司不高兴的。

有位绅士拜访东方公司，收发小姐很不客气地问：

“等一下，有没有介绍函？公司规定没有介绍函不能去见任何人。”

这样的说话口气十分差劲，应该说：“请等一下！”提醒客人留步，此时说“对不起”是不恰当的，因为本身没有错，无谢罪的必要。

“请问先生有没有介绍函件？很抱歉！没有带介绍函，不方便通报上司。”

在工作岗位上，经常会遇到这样的访客。同样地，有许多机会在电话中与外人接触，例如电话铃响：

“让你久等，这是东方地产公司。”

“王先生在吗？”

“请问您贵姓？”

“我经常打电话到你们公司，我的声音你应该记得！”

“真对不起！是不是王先生？”

“不是啦！我姓李，王先生在不在？”

这时候你不要因此而忍不住生气或害怕，应当振作精神，保持冷静的态度，因为他不是在骂你，只不过是找你的上司出气，你不妨在心中假想大吼大叫的人不是人，而是北极熊，自然会令你冷静下来。

“对不起！等王先生回来请他务必跟你联系。”你不妨用很诚恳的态度说出这句话。

上司，一个高高在上的名词。有时，上司是很难侍候的，特别是那些不懂得怜香惜玉的男上司，为了和谐相处，为了工作顺利，为了女性的尊严，此人非认真对付不可。

暴躁的上司今天又因小事正火冒三丈："什么？没看清楚？我不是讲过很多次？现在你还说没看清楚，说得过去吗？"

"事到如今，已来不及！这算什么话？你要考虑我的处境！"从青筋暴跳到拍案怒斥，于此情势之下，哭是无济于事的。"哭！事情就会解决？为什么遇到这些芝麻小事就只会哭？愈想愈气！"上司反而更生气。

"女人真没用！毫无工作的观念，职业只不过是女人婚前的临时客串。重要的事绝对不能让女职员处理，还是让男职员来处理。"上司唠叨个不停。

上司如此指责，有工作能力的女性肯定会感觉甚为不值，所以女职员在工作岗位绝不能哭泣。因为哭，只会招致上司的厌烦与焦急。

采用什么态度来收拾这种场面最恰当？应当考虑是表现害怕，还是坚持己见？主意拿定之后，行为自然有准则。不要作出失望的表情和瞧不起上司的眼神，随意地说："是！我再重做一遍。"而应当以认真而紧张的口气回答比较适当，这时候应该少讲话，以免失言触怒对方。如果错在自己，用沉痛且严肃的表情说："是，知道了。"上司也不会一直骂下去，自然觉得不好意思，和颜悦色地说："总之，就是这样，知道了吗？以后多加注意。"

厚黑智慧

无论上司怎么讲，皆点头说"是，是"，不违背上司意愿，服从上司方为最佳方法。如此的演技将会使你及他的心情逐渐好转，相安无事。

透视人心

男女相悦，原是一件快乐的事情，但有时也是一件苦事，当男女双方的感情开始的时候，你最痛苦的事情，就是患得患失。

你肯定了自己对对方有好感，产生了爱意，但却不知道对方对你的情意又如何？"怎么好？难道叫我问他你爱我吗？"你无须焦急，你现在正享受恋爱的情趣呢。当然你还有担心，唯恐自己只是单恋对方，对方对你毫无意思，岂不非常尴尬？别急，是有方法看出他对你的心的。

男女之间最愉快、紧张、惊险的是：相识的一对男女，都不知道自己在对方的心目中占有怎样的地位。慢慢地被对方所迷住，一旦俩人离开

时，你忽然间会想起他的背影。然而对方的内心你竟然茫然不知，究竟你在他内心的分量有多少？

对方真正开始喜欢你时，你会变得十分笨拙。平常很容易讲的话，到时候也紧张得讲不出来，平时并无口吃，紧要关头竟变得有点口吃，声音沙哑，心慌意乱。此时对方的言语、行动同样的滞涩，或是一直抽烟，呛得无言以对，默默无语。两人都感觉慌乱不知所措，如果对方先开口："奇怪！这部冷气机一点也不冷。"对方这样说，你就可以放心，他（她）是一位内心比外表还挺纯情的人，不仅对你非常关心，而且对你已经有好感。这样判断一定不会有误。

有人经常煞费苦心想从朋友那里探知一些他们熟知的事情。可是那个人却不会很轻易地把秘密告诉你，这时候，你要使用怎样的说话技巧来突破对方严守如瓶的防御，而把消息探听出来呢？

最初，说些无关紧要的话，要假装好像一知半解，断断续续。如果你讲得很流利，对方已被你压制，根本没有开口余地也起了芥蒂之心，当然是闭紧嘴巴。故意讲错或忘掉专有名词，之后稍加请教，对方自然逐渐松懈地对你的提防。

然后，忠实地跟着对方的口气说话，对方就会点点头继续说下去。

这时，你应看准适当时机说："听说王先生和马先生十分要好。"若无其事地将自己所知道的事情说出来。

"不！没那回事，表面上看起来很要好，其实他们两人是水火不容，不可能合作。"

"真的吗？这件事我也听说，不过……"

迷惑式的问话使对方在团团转之际稍不留意便把真正的情报泄露出来。人的心理处于不安时，往往会说出心底话。或者让对方变得不耐烦，不得不吐露消息，这也是办法之一。"对于那件事，我有许多消息。"一面说，一面表明绝不会说出消息的来源与内容，纵使对方盘问也含糊其辞，搞得他焦急起来，忘掉警戒心，自己逐步跳进布置好的圈套。这也是一种作战方法。

厚黑智慧

窥探别人的秘密，这是一般人都有的心态，也是一般人生活乐趣的源泉之一。想知道他的一些秘密，是人之常情，但你又不好意思正面问他，此时，巧妙地让对方自己说出来是一个好办法。

幕后操作

男女的关系发展，有时颇为微妙，由古至今，一般女性都处被动地位，一切任由男士指挥，自己喜欢他，不敢表示，不喜欢他，也不敢表示，以致男方有时无所适从，错过了大好时机。

从古至今，男女莫不为引起自己喜爱的异性的注意、关怀而运用各种各样的计谋与机智。“让对方有机可乘”，就是一种策略。

“明天是礼拜天，我要干什么呢?”一副心不在焉的模样，自言自语。实际上是故意制造机会让男性乘势相邀。这句话就表示：“明天我有时间陪你。”这是将此事实通知对方的好方法。

男女两人一同加班时，男性说：“好晚了！你先回去吧！实在辛苦你了!”如果你想让他感动，可以说：“没关系，我乐意加班。”这样的回答很明显在多给男性机会。一旦女性这么说了，男性岂有不动心的?

但必须谨记的是，暗示的行为过分明显，将被视为轻浮的女性，反而招致相反的结果。不少男性是喜欢拍拖而不爱结婚的，身为女性的你，拍拖已有一段日子，与他的感情也达到谈婚论嫁的地步，而且你的年龄也到了不容再多挑选的限度，而他却偏偏是个上述的男性，怎么办?

“我是什么时候决定要结婚？大概是到了时候吧！已经逃不了。”这样回答的男性可真多，你知道吗？如果以强硬手段逼迫男性结婚并非上策。应当如同捕捉蝴蝶，在不知不觉之中撒下捕虫网，将男性网住，携手步人礼堂。这种方法有史以来各国各民族皆采用。

“对男性而言，结婚只不过是生活的一部分，对于选择职业反而采取更慎重的态度。”有人这么说，这或许是男人的真心话。像这种不想结婚的男性，不论王小姐还是林小姐，对他而言并没有什么差别，反正理想的女性也不会出现。要想让这种男性跟自己结婚，便需要来点战略战术。

停留在朋友关系或是情人关系，不发展到结婚阶段的男女，当然着急的是女性。那么，如何把男性诱导到结婚阶段?

“前几天公司的董事问我：你跟李先生已经订婚了？什么时候结婚?我无法回答。”

“他是从什么地方听到的?”

“大家都是用那种快要结婚的眼光看人，我实在很难留在公司。昨天到公司的餐厅，大家窃窃私语，但看到我进来就停止，女人总是很敏感，我想辞职。”

"这种事不要老放在心里！如果我们之间的事……"

"周围的人都知道我们俩的关系。感觉是已经订过婚，不能再节外生枝，否则别人谈起来真难听，岂不变成丑闻？还会招来好奇的眼光。"

对男性而言，这种方法最叫他头痛，却也是让他下决心的最有效方法。

厚黑智慧

时移世易，现代女性也应掌握一点儿主动权。然而，并不是要女士们由被动转为主动，而是用暗示的方式，向男士做出引导。虽然主动权仍在男性身上，但背后的控制权，仍在女性手中。

好聚好散

现代男女交际，合则来，不合则去，这是很平常的一回事。但在分手时，不够气量，终至不欢而散。事实上，合久必分，分久必合。因此，感情上不必要做到毫无保留，甚至绝交的地步。

女性和男性分手的场面可以演出好几种。将离别的理由很明显地具体说出来，然后哭哭啼啼，千万不要像舞台上的离别场面那样，应当让人摸不透。"到底是什么理由就离我而去？何时能言归于好？也许，不！八成不会回到我身边……以后也许会碰面，她会怎么样？究竟会不会见到她？"如果能够让男性在脑海中留下如此的印象，你就可以说是成熟的女性。

林小姐和男友相恋三年，毫无进展，已感觉到分手的时候似乎到了，虽然还是喜欢着他，但是相处时并不觉得愉快，由爱渐成只是淡淡的喜欢，终于成为一种负担。这种情形大约持续了两年多，然后会开始感觉到应该分手了。

林小姐在不知不觉之中逐渐减少约会次数，本来是每天非约不可，然后是一周一次，半个月一次，慢慢地变成一个月一次，最后不见面。

虽然约会次数减少，但是约会时的态度依然不变，以免让他产生恐惧感，要让男性放心，绝对不能让男性想到自己即将离去。最后一次仍然如平时说"我会打电话给你"，然而，你再也没拨电话给他，让他永远将你的倩影留在脑海中，绝不可说那些庸俗的离别话，离别时扭捏作态是不成熟女性才会采取的态度。

厚黑智慧

在浑然不知之际从他的面前消失，男性将会留恋依依不舍，你的风采和以前所说的每一句话都会深深地烙在他的脑海里。